



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

**Trabajo final para obtener el grado de magister profesional en educación,
mención gestión de calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
COLEGIO BERNARDO O'HIGGINS, DE LA COMUNA DE LA SERENA,
REGIÓN DE COQUIMBO.**

Nombre del candidato/a a Magíster: Yeny Monardes Cortés

Nombre tutor guía: Amely Vivas Escalante

Nombre del tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín.

Junio, 2022

ÍNDICE.

Índice.	1
Resumen.	2
Introducción.	3
Marco teórico.	4
Marco contextual.	11
Diagnóstico institucional.	19
Análisis de resultados.	23
Plan de mejoramiento.	33
Bibliografía.	36

RESUMEN.

El Plan de Mejoramiento es elaborado participativamente por la Unidad Educativa con los representantes de todos los estamentos, se enmarca dentro de un proceso de integración en lo que significa el reconocimiento mutuo y redefinirse de tal modo, que se pueda lograr para alcanzar los resultados esperados en los estudiantes, lo que sólo es posible desde una gestión integral que permita su fortalecimiento, mediante procesos sistemáticos de trabajo que apunten a una educación con principios de eficiencia, calidad y equidad.

Por este motivo el presente trabajo se basa en la elaboración de un diagnóstico que permitirá pesquisar información importante y significativa para el Colegio Bernardo O'Higgins de La Serena, desde esta visión el diagnóstico concluye con el diseño de un plan de mejora, que propone orientar al equipo directivo en una reflexión sobre cómo generar condiciones que reorienten su Proyecto Educativo Institucional (PEI) para luego formular un Plan de Mejoramiento educativo (PME).

Para conseguir los objetivos del PME es necesario plantear acciones que sean concretas y precisas a la realidad educativa. Estas deben ser organizadas, monitoreadas y evaluadas para formar parte de un ciclo de trabajo en común y así mejorar la calidad de la educación que ofrece el colegio.

INTRODUCCIÓN.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que el Colegio Bernardo O'Higgins de La Serena desarrolla, constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar los procesos de mejoramiento institucional y pedagógicos.

Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI (Proyecto Educativo Institucional) además de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional principalmente los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad educativa basado en el diagnóstico y recogidos en el respectivo PME, siendo éste un proceso de construcción colectiva, resultado del compromiso y la participación de todos los que forman parte de la unidad que se presenta como una alternativa para la gestión estratégica dentro del marco del nuevo modelo propuesto por la normativa vigente.

Previo a la construcción del plan de mejoramiento obtendremos información relevante en las áreas de gestión que coexisten en la institución y cuya coordinación es esencial para el logro de las metas y objetivos que se establecieron en el proyecto educacional de la corporación.

Se realizará un diagnóstico institucional que abarque las cuatro áreas de la gestión: liderazgo, gestión curricular, recursos y convivencia escolar. Como parte del diagnóstico se aplica un FODA interno al equipo de gestión del Establecimiento.

Se propone finalmente un plan de mejoramiento en cada área a partir del análisis de la información obtenida construyendo un PME, donde es necesario identificar claramente cuáles son las necesidades educativas y el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de una comunidad educativa, esto es clave para trazar una ruta efectiva que nos lleve hasta el lugar en que deseamos ver a nuestros estudiantes y comunidad de aprendizaje en el futuro.

El objetivo de este trabajo es construir un PME que pueda dar respuesta a las interrogantes de la comunidad educativa sobre cómo debemos conducirnos como colegio para lograr aprendizajes más efectivos y significativos en nuestros estudiantes.

MARCO TEÓRICO.

En nuestro país la educación es todo un desafío a la hora de medir los aprendizajes y de acuerdo a esto, la Ley General de Educación, la define como:

...el proceso permanente de aprendizaje que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas... ¹

Se debe pensar, en estos tiempos, que la misión central en la escuela, es el aprendizaje de los niños y niñas. Para que esto, se lleve a cabo, se integra la condición de calidad de la educación cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos y los establecimientos educativos se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; además se habla de calidad de la educación, cuando con lo que aprenden los estudiantes saben desempeñarse en forma competente.

Existen políticas que aseguran la calidad en educación, se concreta, para los profesores con la definición de Marco para la Buena Enseñanza, “tiene como propósito general apoyar la docencia a través de una visión y un lenguaje compartido acerca de los conocimientos, habilidades y disposiciones que despliega un docente efectivo en sus interacciones con estudiantes y otros integrantes de las comunidades escolares; entendiendo como docente efectivo aquel que logra aprendizajes de calidad en sus estudiantes”²

Se organiza en 4 dominios que hacen referencia a diversos aspectos la enseñanza, detallados a continuación:

Preparación del proceso de enseñanza y aprendizaje: “Este dominio se centra en la preparación de la enseñanza que realiza el/ la docente, para ofrecer a cada uno/a de sus estudiantes experiencias de aprendizaje significativas y desafiantes que les permitan alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos y desarrollar sus capacidades de forma integral. Para ello, el/la docente considera los conocimientos, habilidades y actitudes propias de la disciplina, el cómo aprenden y se desarrollan los/as estudiantes, y sus características, intereses y contextos particulares. Al mismo tiempo planifica actividades evaluativas que entreguen evidencias de los avances en los aprendizajes, y usa dicha información para retroalimentar los procesos de aprendizaje de los/as estudiantes y mejorar sus propias planificaciones.”³

1 Biblioteca del congreso nacional de Chile, Legislación chilena, Ley 20.370, artículo 2. Año 2009.

2 Estándares de la profesión docente centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (cpeip) Marco para la buena enseñanza, pág. 9.

3 Estándares de la profesión docente centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (cpeip) marco para la buena enseñanza, Pág. 19.

Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje: “Este dominio reconoce que el ambiente que genera el/la docente en la clase es un elemento determinante en todo proceso educativo, en tanto sienta las bases para que los/as estudiantes puedan aproximarse de manera efectiva al aprendizaje, desarrollar las competencias personales y sociales necesarias para desenvolverse de manera activa y propositiva, y lograr un desarrollo integral. Esto implica propiciar ambientes inclusivos en los que todos/as los/as estudiantes se sientan cómodos, seguros, respetados, valorados, desafiados y apoyados.”⁴

Enseñanza para el aprendizaje de todos/as los/as estudiantes: “Este dominio se centra en la puesta en práctica de las experiencias de aprendizaje ya planificadas, lo que se traduce en interacciones pedagógicas mediadas por una comunicación clara entre el/la docente y sus estudiantes, a través de las cuales el/la profesor/a demuestra altas expectativas y promueve oportunidades de aprendizaje desafiantes para que todos/as sus estudiantes progresen y logren los objetivos propuestos. Para esto, el/la docente involucra y apoya a sus alumnos/ as ofreciéndoles amplias oportunidades para aplicar conocimientos, habilidades y actitudes del currículum y para desarrollar habilidades de pensamiento, en situaciones relevantes según el contexto educativo, la edad e intereses de sus estudiantes y los desafíos propios de la disciplina que enseña.”⁵

Responsabilidades profesionales: “Los elementos que componen este dominio están asociados a las responsabilidades profesionales del docente, cuyo principal propósito y compromiso es que todos sus alumnos/as aprendan. Esto implica reconocer el impacto que tiene su actuar sobre la vida de las personas, el desarrollo de la comunidad escolar a la que pertenece y la sociedad, lo cual engrandece la profesión. A su vez, desafía al docente a un comportamiento ético, a comprometerse con su aprendizaje y desarrollo profesional continuo y a colaborar con el mejoramiento permanente de la comunidad escolar a la que pertenece.”⁶

Para los directivos se encuentra El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, es un instrumento que contiene un conjunto de experiencias e iniciativas en materia de gestión y liderazgo escolar efectivo. Cuyo propósito se enmarca en orientar la acción del Director, su equipo y profesionalizar su rol. Es un modelo que reconoce que todos los líderes comparten prácticas comunes, las cuales pueden ser adaptadas de acuerdo al contexto escolar que lideran. Por lo tanto, constituye un referente conceptual que puede proyectar una política educativa que consolide el rol de los directivos en el país.

4. Estándares de la profesión docente centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (CPEIP) marco para la buena enseñanza, pág.37.

5. Estándares de la profesión docente centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (CPEIP) marco para la buena enseñanza, pág.43.

6. Estándares de la profesión docente centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (CPEIP) marco para la buena enseñanza, pág.55.

Este marco describe prácticas y conocimientos que orientan el desarrollo por parte de los equipos directivos. Se agrupan en las siguientes cinco dimensiones que son detalladas a continuación:

- a. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida:** Los directivos lideran la construcción y actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos. Esta debe ser compartida y cohesionada entre los actores de la Comunidad Escolar y estar enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y formación integral de los estudiantes. Existe una reflexión en torno a PEI, considerando las necesidades y oportunidades de la Unidad Educativa.
- b. Desarrollando las capacidades profesionales:** Los directivos trabajan para comprender, mejorar y potenciar sus propias capacidades profesionales como las de los demás funcionarios, con el objeto de construir un equipo motivado y comprometido que les permita alcanzar los objetivos y metas del establecimiento. Trabaja articuladamente con el sostenedor, específicamente en estrategias efectivas de búsqueda, selección y retención del personal docente y asistentes de la educación.
- c. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje:** Dimensión que abarca la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los equipos directivos se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, las prácticas pedagógicas y asegurar el alineamiento entre el curriculum nacional, los planes y programas de estudio y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes y su propia articulación.
- d. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar:** En este ítem se promueve una convivencia y clima escolar basado en interacciones positivas y de confianza. Debe procurar que los estudiantes y sus familias sean tratados de forma equitativa y con derechos y deberes claros y precisos. Se promueve un clima propicio para el aprendizaje, basado en la colaboración y el dialogo.
- e. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar:** Se hace necesario desarrollar una gestión eficiente, que conlleve alcanzar mejoras y el cumplimiento de las metas institucionales. Aquí también se organizan los procesos y roles del personal.

En cuanto a los recursos personales se encuentran:

- a. Principios:** Son los recursos que surgen de un sistema de creencias que son expresados en el PEI que guían la conducta de los líderes. Entre los que se encuentran, la Justicia social, la ética, la integridad y la confianza.
- b. Habilidades:** Son las capacidades técnicas que permiten implementar procesos que conlleven el cumplimiento de los objetivos. Las habilidades fundamentales son: visión estratégica, capacidad de negociación, trabajo en equipo, comunicación efectiva, empatía, aprendizaje permanente, sentido de la autoeficacia, flexibilidad y resiliencia.
- c. Conocimientos profesionales:** Saberes adquiridos en procesos formales, complementados por la experiencia profesional. Los conocimientos más relevantes a

desarrollar son: liderazgo escolar, mejoramiento y cambio escolar, curriculum, inclusión y equidad, políticas nacionales de educación en cuanto a la normativa nacional y local, prácticas de enseñanza aprendizaje, gestión de proyectos, desarrollo profesional y evaluación.⁷

En el ámbito de gestión institucional escolar, en el año 2003, a través del “Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, se establece el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando un circuito de mejoramiento continuo, a través de una autoevaluación institucional en base a un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”⁸, la revisión y validación de este diagnóstico por parte de un panel externo de expertos en el modelo de gestión, la planificación y ejecución de mejoras en los ámbitos más relevantes evidenciados en la evaluación y vinculación de todo este proceso a las decisiones de apoyo y recursos que provienen de los sostenedores hacia sus escuelas y del propio Ministerio a través de la supervisión y otros recursos de apoyo.

“El concepto de Mejoramiento Educativo ha favorecido el interés en el cambio en educación, entendido como un proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación, preguntándose acerca de qué tiene que ocurrir para modificar favorablemente un escenario educativo, considerando variables externas e internas a la escuela, materiales y simbólicas”⁹

Por su parte, Hallinger & Heck (2011) y Datnow & Park (2004)¹⁰ “señalan que las estrategias de mejoramiento operan en escenarios complejos y contextos socioculturalmente diferenciados, por lo que se requiere de análisis multinivel que incluya a los distintos actores e instituciones involucrados y a sus relaciones, las características de la escuela (tamaño, composición, características socioeconómicas), de las políticas o programas cuya implementación se estudia”

Asumiendo los elementos discutidos anteriormente, en primer lugar, una evaluación del proceso de mejoramiento educativo debiera considerar “la condición sistémica del cambio, es decir, hay un conjunto de elementos que deben combinarse positivamente entre sí para avanzar en el mejoramiento educativo”¹¹. En la misma línea, Loogma, Tafel-Viia & marik (2012) “señalan que el mejoramiento educativo no es un proceso lineal, porque normalmente la idea y características de aquello que se busca transformar sufren modificaciones durante el proceso y terminan ocurriendo situaciones diferentes a las planificadas. Esto implica que, junto con el proceso, será necesario observar la presencia de determinados indicadores o atributos clave para constatar la presencia de mejoramiento independiente de las vías por las que se produjo”¹².

7 MINEDUC, Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015.

8 www.liderazgoescolar.mineduc.cl

9 De la Vega Luis Felipe, Calidad en la educación nº.42 Santiago jul. Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>

10 Hallinger & Heck (2011) y Datnow & Park (2004)

11 Levin, B. (2007). Sustainable, large-scale education renewal. *Journal of Educational Change*, 8, 323-336

12 Loogma, K., Tafel-Viia, K. & Marik, M. (2012). Conceptualizing educational changes: A social innovation approach. *Journal of Educational change*. <http://dx.doi.org/0.1007/s10833-012-9205-2>

Por lo anterior expuesto, se hace necesario implementar programas de formación docente que permitan contrarrestar las dificultades encontradas en los nuevos docentes y aquellos que están en ejercicio, puesto que “no es posible hablar de mejora de la educación sin atender el desarrollo profesional de los maestros”¹³

La concreción curricular que se haga ha de tener en cuenta estas posibilidades, no tan solo en referencia a la selección de los objetivos y de los contenidos, sino también en la manera de planificar las actividades de aprendizajes de manera que se ajusten a las peculiaridades de funcionamiento de la organización mental del alumno. Además de su estadio de desarrollo habrá que tener en cuenta en el proceso de enseñanza aprendizaje el conjunto de conocimientos previos que ha construido el alumno en sus experiencias educativas anteriores – escolares o no - o de aprendizajes espontáneos. El alumno que inicia un nuevo aprendizaje escolar lo hace a partir de los conceptos, concepciones, representaciones y conocimientos que ha construido en su experiencia previa y los utilizará como instrumentos de lectura e interpretación que condicionan el resultado del aprendizaje. “Este principio ha de tenerse especialmente en cuenta en el establecimiento de secuencias de aprendizajes y también tiene implicaciones para la metodología de enseñanza y para la evaluación”¹⁴

Se ha de establecer una diferencia entre lo que el alumno/alumna es capaz de hacer y aprender sólo y lo que es capaz de aprender con ayuda de otras personas, observándolas, siguiendo sus instrucciones o colaborando con ellas. La distancia entre estos dos puntos, que Vigotsky llama Zona del Desarrollo Próximo (ZDP) porque “se sitúa entre el nivel de desarrollo efectivo y el nivel de desarrollo potencia”¹⁵, delimita el margen de incidencia de la acción educativa. En efecto, lo que un alumno en principio únicamente es capaz de hacer o aprender con la ayuda de otros, podrá hacerlo o aprenderlo posteriormente él mismo. La enseñanza eficaz es pues, la que parte del nivel de desarrollo efectivo del alumno/alumna, pero no para acomodarse, sino para hacerle progresar a través de la zona del Desarrollo Próximo, para ampliar y para generar, eventualmente, nuevas zonas del Desarrollo próximo.

El aprendizaje social en el contexto comunitario del aprendizaje y del conocimiento está comenzando a redescubrirse. Como dijo Vigotsky (1978), los alumnos aprenden mejor en colaboración con sus pares, profesores, padres y otros, cuando se encuentran involucrados de forma activa en tareas significativas e interesantes.

El aprendizaje está basado en un modelo que se fortalece en contacto con las habilidades e intereses y cultura del estudiante. Sobre la base del trabajo de Howard Gardner y otros autores “las escuelas están comenzando a tomar en cuenta las habilidades y los intereses específicos que los alumnos y alumnas traen al entorno educativo, y están diseñando actividades que construyen a partir de esas habilidades, en lugar de concentrarse únicamente en “corregir sus debilidades”¹⁶ (inteligencias múltiples).

13 Murillo F Javier, Modelos innovadores en la formación inicial docente, La formación de docentes: una clave para la mejora educativa.

14 Marcheco Ruiz Isabel, El impacto de la psicología en el ámbito educativo.

15 http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000400013

16 Fernández Mott René, Aprender a aprender. Un método valioso para la educación. Pág.7

Aprender a aprender, sin duda, el objetivo más ambicioso y al mismo tiempo irrenunciable de la educación escolar, equivale a ser capaz de realizar aprendizajes significativos por uno mismo en una amplia gama de situaciones y circunstancias. Este objetivo recuerda la importancia que ha de darse en el aprendizaje escolar a la adquisición de estrategias cognitivas de exploración y de descubrimiento, de elaboración y organización de la información, así como al proceso interno de planificación, regulación y evaluación de la propia actividad.

Se debe considerar que los alumnos y alumnas de hoy no aprenden solo desde el alfabeto, lo hacen a través de nuevos códigos que asimilan o inventan a partir de la imagen o el movimiento. Las lecturas de los adultos de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo han sido sustituidas por lecturas diagonales, simultaneas, en varios planos y dimensiones. Como simultáneas y diversas son las formas de expresión y comunicación que desarrollan las actuales generaciones.

La capacidad de la sociedad y particularmente de la escuela de definir los códigos, los contenidos y las orientaciones de aprendizaje está interpelada ante la aparición de estas otras maneras de aprender, pero, además, lo está, por el surgimiento de múltiples espacios educativos que funcionan más allá de la escuela.

La necesidad de desarrollar y fortalecer las capacidades y competencias que los profesores requieren para lograr los mejores y más pertinentes aprendizajes en las actuales generaciones. La tecnología se ha abierto paso en la vida cotidiana más rápido que en las mismas escuelas, incluso en zonas alejadas y pobres con servicios básicos deficitarios. La sociedad moderna, paradójicamente, no ha sido capaz de imprimir el mismo ritmo a los cambios que ocurren en educación, en relación a los cambios que emergen en otras áreas del conocimiento.

Las experiencias relevadas muestran elementos nuevos, emergentes, innovadores en todos o algunos de sus componentes: el diseño y la gestión, los materiales didácticos y las innovaciones metodológicas, son algunos de los aspectos en los cuales se muestran mayor creatividad. Por otra parte, la conceptualización, el diseño y la ejecución son tratados desde una perspectiva innovadora y aparecen como aportes interesantes dentro del ejercicio intelectual de formulación de proyecto. Diseños participativos, incorporación de la comunidad, promoción de alianza, creación de nuevos espacios educativos, entre otros, son algunos de estos elementos innovadores. De acuerdo a lo emanado por el Ministerio de educación sobre el “Plan de Mejoramiento Educativo”¹⁷,

17. Proyecto de Mejoramiento Educativo - Orientaciones técnicas 2021 pág. 10.

En concordancia con los principios generales establecidos por el Ministerio de Educación para la planificación del año escolar 2021 y a la evidencia disponible, es posible establecer algunos ámbitos en los cuales estarán concentrados los mayores desafíos y esfuerzos institucionales; muchos de ellos pueden ser abordados a través del PME, para lo cual se proponen tres focos en torno a los cuales concentrar, con mirada pedagógica y en base a evidencias, las acciones del PME 2021¹⁸:

1.- Recuperación de aprendizajes: Tiene por objetivo disponer todas las medidas necesarias para cerrar la brecha entre lo que cada estudiante ha aprendido y lo que se espera que aprenda, teniendo en consideración las necesidades educativas de cada estudiante y las condiciones del entorno, lo que implica la definición de estrategias diversas que permitan una adaptación flexible a los cambios. Este foco se hace particularmente relevante como respuesta al impacto negativo de la pandemia en los aprendizajes de los estudiantes.

2.- Convivencia Escolar y resguardo socioemocional: Este foco consiste en transformar las comunidades educativas en espacios relacionales positivos y de cuidado de todos sus integrantes, fortaleciendo la regeneración de vínculos, confianzas y capacidades institucionales para una recuperación de largo plazo. Concibe el resguardo y desarrollo socioemocional desde un punto de vista pedagógico, en el que el desarrollo de competencias socioemocionales se promueve en la práctica a través de la planificación e implementación curricular, los estilos relacionales, el vínculo pedagógico y las oportunidades de participación, entre otros aspectos fundamentales.

3.- Organización y funcionamiento del establecimiento: Está orientado a conformar las condiciones que permitan que el establecimiento educacional se constituya en un espacio físico seguro y protector, con medidas, rutinas y protocolos claros y adecuadamente internalizados por toda la comunidad educativa y una forma de organización que permita dar continuidad al servicio educativo, en conformidad a las medidas sanitarias vigentes.

El establecimiento no puede garantizar que no existirá contagio, incluso en sus dependencias, pero sí puede garantizar la implementación de medidas oportunas y pertinentes para minimizar los riesgos y afrontar las emergencias¹⁹

18 https://ayudamineduc.cl/sites/default/files/orientacionespme_2021.pdf; pág. 11, 12, 13, 14 y 15

19 Protocolo N03: Limpieza y desinfección de establecimientos educacionales, Ministerio de Educación.

MARCO CONTEXTUAL.

Antecedentes Institucionales

Nombre del Establecimiento Educacional	COLEGIO BERNARDO O´HIGGINS
RBD-DV	40298- 2
Dirección	Avenida Balmaceda N°2985
Región	IV
Comuna	La Serena
Teléfono	512325149
Correo Electrónico	cbo.laserena@cbo.cl
Directora	Sra. Macarena Ardiles Cortes
N° de Directivos	4
N° Equipo de Gestión	10
N° de Docentes	84
N° de Asistentes de Educación	15

Contexto comunidad escolar

El Colegio Bernardo O´Higgins de La Serena, se define como un Colegio Laico, abierto a la comunidad, Se encuentra emplazado en un terreno de 1500 m2 aproximado, ubicado en Avenida José Manuel Balmaceda N°2985 a la altura del paradero 6 La Pampa, Ciudad de La Serena, Provincia de Elqui, IV Región, Región de Coquimbo. El colegio fue reconocido oficialmente por el Ministerio de Educación, mediante la resolución exenta N°1.144 día 14 de junio de 2010 con el rol de reconocimiento (RBD) 40298-2.

El Colegio Bernardo O´Higgins de La Serena está inserto en un sector de nivel socio económico medio bajo debido a la situación académica de los padres, una no despreciable cantidad de ellos no cuenta con estudios básicos y medios terminados, teniendo un 25 % de apoderados que poseen estudios superiores y una profesión y de igual forma tenemos una menor cantidad provenientes del extranjero, países como Colombia, Venezuela y Perú. Respectivamente en lo laboral la gran mayoría trabaja en ámbitos como la minería, la pesca, la agricultura y el comercio formal e informal. Contamos con un porcentaje de vulnerabilidad en Educación General Básica con un 79% y Educación Media con un 84 % por lo tanto cuenta con convenio SEP. Jornada JEC desde 3º a 4 Medio.

Es administrado por la Corporación Educacional Bernardo O'Higgins Ltda., organización sin fines de lucro, dirigida por la representante legal Directora Administrativa la Señora Elizabeth Ardiles Cortes, con más de 50 años de experiencia en educación.

Esta Corporación ha desarrollado proyectos en la ciudad de Coquimbo y La Serena, actualmente son parte de la Corporación Educacional Bernardo O'Higgins Ltda., que cuenta con 2 colegios en la región de Coquimbo.

Desde sus inicios en el año 2010 se ha tenido un crecimiento sostenido, actualmente atiende alrededor de 1.400 estudiantes distribuidos desde pre kínder hasta 4º medio, cuenta con un equipo de Docentes directivos con experiencia en Gestión escolar y profesores con alta vocación, quienes, junto con los asistentes de la educación, inspectores y otros profesionales de apoyo, como psicóloga, asistente social, psicopedagoga y orientador llevan adelante el Proyecto Educativo Institucional.

Reseña Histórica del Proyecto.

El Colegio Bernardo O'Higgins de La Serena nace como un nuevo proyecto de la sociedad del mismo nombre y bajo el amparo y la trayectoria del Colegio Bernardo O'Higgins de Coquimbo. La Representante Legal de la Sociedad, Colegio Bernardo O'Higgins Ltda., junto a varios de sus colaboradores, emprenden un nuevo desafío, dejando en el proceso huellas de amor, desvelos y esfuerzos, para que finalmente el 1º de marzo de 2010, en el edificio que albergó por más de 50 años al Colegio Julia de la Barra, se abren las puertas del que es ahora el colegio Bernardo O'Higgins en la ciudad de La Serena.

El colegio fue reconocido por la Secretaría Ministerial de Educación el día 14 de junio de 2010 con el rol de reconocimiento (RBD) 40298-2. La apertura del Colegio Bernardo O'Higgins La Serena, ha permitido acoger a aquellos alumnos provenientes de colegios de otros sectores aledaños, avalado por su amplia trayectoria educacional. Dado que el nombre Colegio Bernardo O'Higgins se ha posicionado en la región, gracias a quienes han confiado en su enseñanza, respaldándonos con la forma de entregar los aprendizajes y con el sello institucional particular basado en las relaciones humanas con énfasis en la afectividad. Lo anterior evidencia que las familias de la comuna reconocen al Colegio Bernardo O'Higgins entre sus similares como una buena opción para educar y formar a sus hijos e hijas.

Con nuestro colegio queremos lograr una educación de excelencia para todos los niños, niñas y jóvenes del sector; unir esfuerzos y recursos para dar testimonio de que es posible una mayor calidad, equidad y justicia educativa.

El Colegio Bernardo O'Higgins nace pensando en el futuro, pretendiendo construir un grato ambiente comunitario y educacional, asumiendo responsabilidad hacia los niños, niñas y jóvenes de este colegio, cooperando con otros y dando apertura y confianza a nuestra gente, con valor y respeto por todos, teniendo un compromiso muy claro, que queda plasmado en el lema institucional y que reza "Crecer es avanzar y no detenerse jamás".

En lo referente a nuestros egresados, hemos obtenido puntaje nacional en la Prueba de Selección Universitaria (PSU), alumno de 4 medio C, Bastián Ceballos Mery y un

importante número se ha destacado en el ámbito profesional como abogados que ejercen en reparticiones públicas o de modo liberal, destacados ingenieros, empresarios y emprendedores, arquitectos y en otras profesiones. Un significativo número de nuestros estudiantes egresados, en la actualidad son docentes de básica y media que se destacan en distintas unidades educativas de la región y el país.

Síntesis del entorno.

El Colegio Bernardo O'Higgins de La Serena, se encuentra ubicado en la avenida José Manuel Balmaceda N°2985 a la altura del paradero 6 La Pampa, Ciudad de La Serena, Provincia de Elqui, IV Región, Región de Coquimbo.

Su orientación geográfica se encuentra demarcada por las siguientes calles: por el Norte la calle Seminario, por el Sur, la calle Adriana Torres, por el Este la avenida Balmaceda Y por el Oeste La Avenida Estadio, ubicada en la segunda terraza morfológica de la ciudad, fuera de la zona de inundabilidad en caso de Tsunami, rodeado de locales comerciales y sectores poblacionales con una muy buena conectividad vial.

La conurbación y La Serena en particular tiene un clima conocido como estepárico costero nuboso por su alto índice de nubosidad durante el año y afectado por la vaguada costera, sus temperaturas son templadas, sus inviernos no son tan fríos y los veranos no son tan calurosos, la oscilación térmica anual no supera los doce grados y sus estaciones del año son muy marcados, siendo apreciada por la población flotante especialmente en la época estival.

El clima existente siente la influencia de la corriente fría de Humboldt y la presencia de la Cordillera de los Andes.

Esta comuna se emplaza en el valle de Elqui, que es uno de los seis valles transversales que existen en nuestro país, que también recibe otras nominaciones como el complejo montañoso andino costero, zona del norte chico o norte verde. Desde el punto de vista económico la conurbación depende de las actividades primarias, principalmente, como la minería, la agricultura, de la pesca y en menor escala de la ganadería caprina. Otra de las actividades importantes se centra en las terciarias, que tienen relación directa con los servicios y entre ella incluimos la Educación, con la presencia de las escuelas, colegios, institutos de formación técnica y universidades.

También es importante para la conurbación Serena – Coquimbo y territorios aledaños el fortalecimiento que ha adquirido el desarrollo del turismo, permitiendo la llegada de una población flotante muy significativa, sobre todo en la época estival, aprovechando las condiciones naturales de nuestra región y del prodigioso clima que tenemos.

Características del entorno

El colegio se ubica en un lugar privilegiado de la ciudad de La Serena, cercano a los flujos de la locomoción colectiva, por lo que los puntos de partida y detención de líneas de buses y taxis se encuentran aproximadamente a 100 metros de distancia del acceso principal,

lo que facilita la incorporación de estudiantes que se trasladan de diferentes sectores: Las Compañías Alta y Baja, Avenida Islón, Alfalfares, Centro de La Serena, La Antena, La Florida, Ceres, Altovalsol, Pampa, Tierras Blancas, Bosque San Carlos, Huachalalume, Pan de Azúcar, Andacollo, Coquimbo, El Llano, Sindempart, Guanaqueros y Tongoy.

En cuanto a la situación académica de los padres una no despreciable cantidad de ellos no cuentan con estudios básicos y medios terminados, teniendo un 25 % de apoderados que poseen estudios superiores y una profesión y de igual forma tenemos una menor cantidad provenientes del extranjero, países como Colombia, Venezuela y Perú. Respectivamente en lo laboral la gran mayoría trabaja en ámbitos como la minería, la pesca, la agricultura y el comercio formal e informal. Contamos con un porcentaje de vulnerabilidad en Educación General Básica con un 79% y Educación Media con un 84 %.

Objetivos de acuerdo al PEI

Se plantean los siguientes objetivos generales según cada dimensión, contenida entre la articulación PEI - PME.

Gestión pedagógica: Lograr que la implementación curricular se realice articulando las bases curriculares, los programas de estudio, los estándares de aprendizaje y los instrumentos de evaluación, con la finalidad de que los estudiantes internalicen aprendizajes significativos, integrales e inclusivos

Liderazgo escolar: Sistematizar los procesos institucionales por medio del análisis y la evaluación de los resultados internos, favoreciendo y comprometiendo a todos los actores de la comunidad escolar, al logro de las metas institucionales.

Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes: Desarrollar acciones que promuevan una sana y adecuada convivencia entre todos los miembros de la comunidad escolar, enmarcados en el respeto y la tolerancia por la diversidad, de tal manera que los aprendizajes de los estudiantes sean desarrollados en un ambiente propicio.

Gestión de recursos: Generar instancias de perfeccionamiento, capacitación u obtención de recursos, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los equipos de trabajo; docentes, asistentes de la educación y profesionales de apoyo, en función a la mejora en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

Resultados académicos prueba SIMCE

De acuerdo a los resultados entregados por la Agencia de Calidad, el Colegio Bernardo O'Higgins de La Serena se encuentra en la categoría de desempeño Medio Bajo en los tres niveles evaluados.

HISTÓRICO SIMCE COLEGIO BERNARDO O'HIGGINS LA SERENA

SIMCE LENGUAJE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CUARTO BASICO	275	241	266	263	258	252	260	----
SEXTO BASICO	----	238	202	212	205	----	216	----
OCTAVO BASICO	----	204	221	205	212	224	----	247
SEGUNDO MEDIO	236	205	208	216	207	248	227	----

SIMCE MATEMATICA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CUARTO BASICO	251	214	243	255	249	243	239	----
SEXTO BASICO	----	234	220	220	216	----	220	----
OCTAVO BASICO	----	224	223	237	243	242	----	245
SEGUNDO MEDIO	233	220	229	233	229	252	240	----
SIMCE CS SOCIALES	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SEGUNDO MEDIO	----	----	----	229	----	240	----	248

SIMCE CS NATURALES	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SEXTO BASICO	----	----	224	----	----	----	221	----
OCTAVO BASICO	----	238	----	243	----	247	----	----
SEGUNDO MEDIO	----	----	228	----	210	----	232	----

HISTORICO SIMCE OICE COLEGIO BERNARDO O'HIGGINS LA SERENA

AUTOESTIMA Y MOTIVACION ESCOLAR	4° básico					8° básico					2° medio				
	2014	2015	2016	2017	2019	2014	2015	2016	2017	2019	2014	2015	2016	2017	2019
Puntaje por curso	75	77	74	80	----	67	71	----	68	72	72	71	70	71	----
Auto percepción y autovaloración académica	73	76	73	74	----	66	70	----	67	69	70	71	69	70	----
Motivación escolar	78	79	75	85	----	69	72	----	70	75	73	71	72	72	----

CLIMA Y CONVIVENCIA ESCOLAR	4° básico					8° básico					2° medio				
	2014	2015	2016	2017	2019	2014	2015	2016	2017	2019	2014	2015	2016	2017	2019
Puntaje por curso	76	79	76	79	----	70	68	----	68	70	66	67	70	71	----
Ambiente de respeto	71	70	70	71	----	64	63	----	60	65	63	61	63	67	----
Ambiente organizado	76	85	77	87	----	74	72	----	77	78	69	72	75	76	----
Ambiente seguro	81	84	80	79	----	70	70	----	68	68	66	68	71	70	----

PARTICIPACIÓN Y FORMACIÓN CIUDADANA	4° básico					8° básico					2° medio				
	2014	2015	2016	2017	2019	2014	2015	2016	2017	2019	2014	2015	2016	2017	2019
Puntaje por curso	78	75	76	82	----	67	74	----	67	72	63	69	65	74	----
Sentido de pertenencia	79	75	80	86	----	72	69	----	64	68	63	62	60	68	----
Participación	76	80	74	78	----	70	72	----	72	71	70	67	73	75	----
Vida democrática	77	74	75	82	----	62	81	----	64	76	56	69	64	78	----

HABITOS DE VIDA SALUDABLE	4° básico					8° básico					2° medio				
	2014	2015	2016	2017	2019	2014	2015	2016	2017	2019	2014	2015	2016	2017	2019
Puntaje por curso	73	68	68	75	----	62	62	----	60	69	64	62	62	60	----
Hábitos de autocuidado	81	78	80	80	----	65	65	----	62	76	64	67	72	62	----
Hábitos alimenticios	----	64	62	76	----	----	67	----	62	69	----	62	56	60	----
Hábitos de vida activa	68	63	62	70	----	61	55	----	56	60	63	56	59	57	----

Resultados académicos PSU

AÑO	PROMEDIO PSU			
	LENG	MATEM	HYG	CIENCIAS
2011	441,95	465,84	432,22	443,15
2012	429,64	449,73	438,61	419,68
2013	452,94	454,47	455,68	438,53
2014	438,09	446,09	457,39	450,39
2015	445,96	445,96	451,29	457,31
2016	464,00	469,00	476,00	458,00
2017	464,50	468,10	488,00	470,90
2018				
2019	494	478	558*	474
2020	477	465	516	463

PSU LENGUAJE Y COM.				
PUNTAJE ESTÁNDAR	2016	2017	2018	2019*
150 - 199	0	0	0	0
200 - 249	0	1	1	0
250 - 299	6	1	0	0
300 - 349	4	5	5	1
350 - 399	14	4	15	5
400 - 449	8	10	8	6
450 - 499	16	14	12	15
500 - 549	9	13	15	11
550 - 599	2	6	8	7
600 - 649	2	1	0	4
650 - 699	0	1	0	1
700 - 749	0	0	0	0
750 - 799	0	0	0	1
800 - 850	0	0	0	0
TOTAL	61	56	64	51
N SOBRE 500 PTS	13	21	23	24

PSU MATEMATICA				
PUNTAJE ESTÁNDAR	2016	2017	2018	2019*
150 - 199	0	0	0	1
200 - 249	1	0	3	0
250 - 299	1	1	1	0
300 - 349	6	1	3	1
350 - 399	7	7	7	5
400 - 449	16	17	16	9
450 - 499	16	10	13	11
500 - 549	10	11	11	11
550 - 599	4	8	8	10
600 - 649	0	0	2	2
650 - 699	0	1	0	1
700 - 749	0	0	0	0
750 - 799	0	0	0	0
800 - 850	0	0	0	0
TOTAL	61	56	64	51
N SOBRE 500 PTS	14	20	21	24

PSU HISTORIA				
PUNTAJE ESTÁNDAR	2016	2017	2018	2019*
150 - 199	0	0	0	0
200 - 249	0	0	0	0
250 - 299	0	1	1	0
300 - 349	4	2	2	0
350 - 399	4	2	3	1
400 - 449	6	3	7	0
450 - 499	6	9	7	7
500 - 549	11	3	9	5
550 - 599	6	2	9	8
600 - 649	1	2	2	6
650 - 699	0	3	0	3
700 - 749	0	0	0	2
750 - 799	0	0	0	1
800 - 850	0	0	0	1
TOTAL	38	27	40	34
N SOBRE 500 PTS	18	10	20	26

PSU CIENCIAS				
PUNTAJE ESTÁNDAR	2016	2017	2018	2019*
150 - 199	1	0	0	0
200 - 249	0	0	1	0
250 - 299	0	0	2	1
300 - 349	1	0	3	0
350 - 399	8	5	4	2
400 - 449	9	8	9	3
450 - 499	9	11	10	11
500 - 549	9	6	6	7
550 - 599	4	3	3	5
600 - 649	1	1	0	2
650 - 699	0	0	0	0
700 - 749	0	0	0	0
750 - 799	0	0	0	0
800 - 850	0	0	0	0
TOTAL	42	34	38	31
N SOBRE 500 PTS	14	10	9	14

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Esta etapa de autoevaluación institucional permitirá a la Unidad Educativa realizar un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión pedagógica, educativa y de sus resultados.

Análisis FODA

DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Contar con un Equipo docente comprometido con la labor Educativa. -La estabilidad laboral. -La organización de carga asignando horas de libre disposición. -Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje. -Planificaciones enfocadas en los objetivos de aprendizaje otorgadas por Ministerio de Educación (currículum nacional), cumpliendo con las exigencias emanadas de U.T.P. - U.T.P. monitorea en forma regular la cobertura curricular. -Evaluación de los aprendizajes en forma sistemática y a nivel institucional. - Vínculo entre profesor- estudiante. - El Equipo Directivo y los/as docentes, identifican a tiempo a los estudiantes que tienen dificultades académicas o personales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos SEP disponibles para capacitaciones y Perfeccionamiento docente. - Constitución de equipos de apoyo (Psicosocial, PIE). - Cohesión de un grupo de trabajo - Incrementar el uso de nuevas tecnologías. - El Equipo PIE, implementa acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Disminución en el interés y motivación de los estudiantes para lograr los objetivos planteados. - Ausentismo escolar. - Bajos resultados académicos (SIMCE, PSU). - Población flotante. - Limitaciones en el factor tiempo. - El Equipo de Liderazgo, debe mejorar la implementación de algunas prácticas educativas como: Observación de clases, Sistema efectivo de evaluaciones y Resultados de Aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotación docente por licencias médicas. - Equipo PIE reemplaza a los docentes con licencia médica y se dificulta su labor. - Baja adherencia y participación de los apoderados con el sistema educativo de sus hijos. - Deserción escolar (retorno a países de origen). - Estudiantes extranjeros son matriculados de acuerdo a la edad y no por validación de estudios

DIMENSIÓN LIDERAZGO

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.- El sostenedor mantiene una actitud positiva y de colaboración con la comunidad educativa.- El sostenedor mantiene una Comunicación fluida con los miembros de la comunidad educativa.- El sostenedor tienen altas expectativas del Director/a.- Dirección se compromete con el logro de altos resultados de niveles académicos y formativos.- Dirección se compromete y lidera los equipos de trabajos para promover los cambios propuestos desde el Mineduc.- Dirección conduce el establecimiento, en función del logro de objetivos, e instaura una cultura de altas expectativas.- Presencia activa por parte de la Directora.- La Directora promueve un ambiente laboral basado en el compromiso con la tarea educativa, tanto a nivel académico como en lo cultural.- Espacios de planificación.- Jornadas de reflexión pedagógica (consejos semanales).	<ul style="list-style-type: none">- Recursos SEP (Subvención Escolar Preferencial).- Asesoría externa (MINEDUC).
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Organigrama difuso y constante rotación de roles.- Construcción de PEI, a cargo sólo del equipo directivo.- Falta de articulación PEI- PME.- Escasa difusión PEI- PME.- Escaso seguimiento y monitoreo de las acciones de mejora.- Falta de riesgos en la toma de decisiones en pro de los buenos resultados.- Carecer de un sistema de monitoreo periódico para medir el avance del plan de trabajo anual.- Baja expectativa de los docentes con respecto a sus estudiantes.	<ul style="list-style-type: none">- Desconocimiento por parte de los funcionarios de los instrumentos orientadores de la institución.

DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Manuales de Convivencia vigentes.- Difusión de extracto del Manual de Convivencia Escolar a apoderados en momento de matrícula.- Conformación del equipo de Convivencia Escolar.- Conformación de Equipo Psicosocial.- Conformación de consejo escolar, Centro General de Padres y Apoderados y Centro de Estudiantes.- Talleres y campañas de formación ciudadana y buena convivencia escolar- Se da cumplimiento al protocolo de convivencia escolar en situaciones de conflicto estableciendo la mediación como una instancia de formaciónprograma de orientación dirigido a los estudiantes que promuevan la identidad, la motivación, el autocuidado y los valores que promueven nuestro P.E.I.	<ul style="list-style-type: none">- Redes de apoyo (servicios de salud, instituciones no gubernamentales, red SENAME, Carabineros de Chile, PDI, Bomberos, etc.- Orientaciones técnicas entregadas por el Ministerio de Educación (lineamientos y planes).
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Lo emergente supera en algunas ocasiones lo planificado.	<ul style="list-style-type: none">- Escaso compromiso de los padres con el proceso formativo de sus hijos (baja adherencia).- Estudiantes en contexto socio familiar de riesgo (sectores de alta vulnerabilidad, presencia de drogas, alcohol, micro y narcotráfico y violencia)

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Laboratorios de computación habilitados.- Insumos deportivos.- Disponibilidad de CRA, Enseñanza básica y media.- Capacitación anual dirigida a docentes.- Espacios y áreas comunes en buen estado (comedores, sala de profesores, baños, etc.)- Insumos fungibles básicos- El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.- El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.- Infraestructura y recursos educativos para llevar a cabo de manera óptimo el proceso de enseñanza y aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none">- Subvención Pro Retención.- Recursos Ley S.E.P.- Recursos P.I.E.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Establecer un sistema eficiente de reemplazos en caso de licencias médicas y ausentismo laboral.	<ul style="list-style-type: none">- Contaminación acústica, producto de la ubicación del colegio (sector centro de la ciudad).- La optimización de recursos por parte de los integrantes de la comunidad educativa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Ponderación FODA

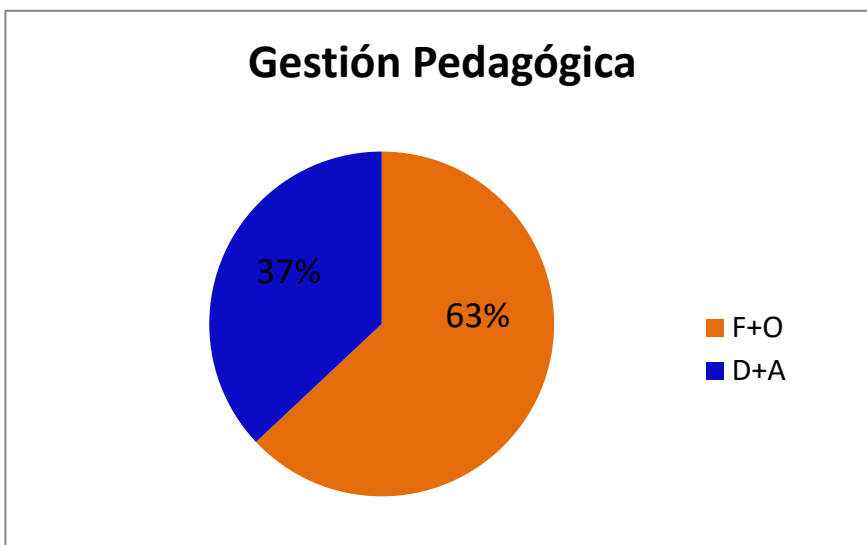
En una escala establecida del 1 al 3, donde 3 denota el nivel de mayor actuación, 2 nivel medio y 1 nivel más bajo, deberá asignarse entre paréntesis ennegrecido a cada uno de los indicadores, un valor de acuerdo al nivel de cumplimiento.

Posteriormente, se efectuará el cálculo respectivo, que permitirá entregar un análisis exhaustivo de la matriz FODA.

DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA				
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Valor
Contar con un Equipo docente comprometido con la labor Educativa. (2)	Recursos SEP disponibles para capacitaciones y Perfeccionamiento docente. (2)	Disminución en el interés y motivación de los estudiantes para lograr los objetivos planteados. (2)	Rotación docente por licencias médicas. (2)	8
La estabilidad laboral. (3)	Constitución de equipos de apoyo (Psicosocial, PIE y Diferencial). (3)	Ausentismo escolar. (2)	Equipo PIE reemplaza a los docentes con licencia médica y se dificulta su labor. (2)	10
La organización de carga asignando horas de libre disposición. (3)	Cohesión de un grupo de trabajo. (3)	Bajos resultados académicos (SIMCE, PSU). (2)	Baja adherencia y participación de los apoderados con el sistema educativo de sus hijos. (2)	10
Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje. (2)	Incrementar el uso de nuevas tecnologías. (2)	Población flotante. (2)	Deserción escolar (retorno a países de origen). (2)	8
Planificaciones enfocadas en los objetivos de aprendizaje otorgadas por Ministerio de Educación (currículum nacional), cumpliendo con las exigencias emanadas de U.T.P. (3)	El Equipo PIE, implementa acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional. (3)	Limitaciones en el factor tiempo. (2)	Estudiantes extranjeros son matriculados de acuerdo a la edad y no por validación de estudios (1)	9
U.T.P. monitorea en forma regular la cobertura curricular. (3)	_____	El Equipo de Liderazgo, debe mejorar la implementación de algunas prácticas educativas como: Observación de clases,	_____	5

		Sistema efectivo de evaluaciones y Resultados de Aprendizaje. (2)		
Evaluación de los aprendizajes en forma sistemática y a nivel institucional. (3)	—	—	—	3
Vínculo entre profesor-estudiante. (2)	—	—	—	2
El Equipo Directivo y los/as docentes, identifican a tiempo a los estudiantes que tienen dificultades académicas o personales. (3)	—	—	—	3
24	13	12	9	58
41%	22%	21%	16%	100%

Gráficos y análisis de los resultados:



En la dimensión Gestión Pedagógica, se puede evidenciar una diferencia significativa, por sobre el factor optimización (F+O) entre el factor de riesgo (D+A).

A nivel externo, las **amenazas** se encuentran dadas principalmente en la rotación de docentes por licencias médicas, el equipo PIE que tiene que reemplazar a los docentes con licencias médicas dificultando su labor, una mediana deserción escolar producto del retorno de los estudiantes a sus países de origen, una mediana adherencia de los apoderados con el sistema educativo de sus estudiantes manifestándose desde 7° básico a 4° medio. Con respecto de las **oportunidades**, el establecimiento educacional cuenta con equipos de trabajo dispuestos a contribuir a los aprendizajes de los estudiantes (PIE, PSICOSOCIAL), además de contar con recursos SEP y PIE.

En relación a las **debilidades**, la Unidad Educativa presenta; ausentismo escolar, estudiantes que presentan una disminución en el interés y motivación para lograr los objetivos planteados, bajos resultados académicos (SIMCE, PSU), una población flotante, Limitaciones en el factor tiempo, el Equipo de Liderazgo, debe mejorar la implementación de algunas prácticas educativas tales como: Observación de clases, Sistema efectivo de evaluaciones y Resultados de Aprendizaje.

En cuanto a **fortalezas**, los docentes trabajan en un ambiente propicio ya que existe una estabilidad laboral, se respeta las horas asignadas de libre disposición y esto conlleva a que el equipo docente se comprometa con la labor educativa, además de mostrar compromiso con la innovación educativa incorporando recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje de los estudiantes que son monitoreados en forma regular por UTP cumpliendo con las exigencias que emanan del Ministerio de Educación centrándose en la planificación de los aprendizajes, de esta forma se evalúan los aprendizajes en forma sistemática y a nivel institucional para identificar a tiempo a los estudiantes que tienen dificultades académicas o personales, existiendo un vínculo profesor- estudiante.

En este sentido, se sugiere priorizar estrategias enfocadas en minimizar tanto debilidades como amenazas por medio de potenciar las fortalezas y oportunidades actuales de la Unidad Educativa, entre las cuales se consideran:

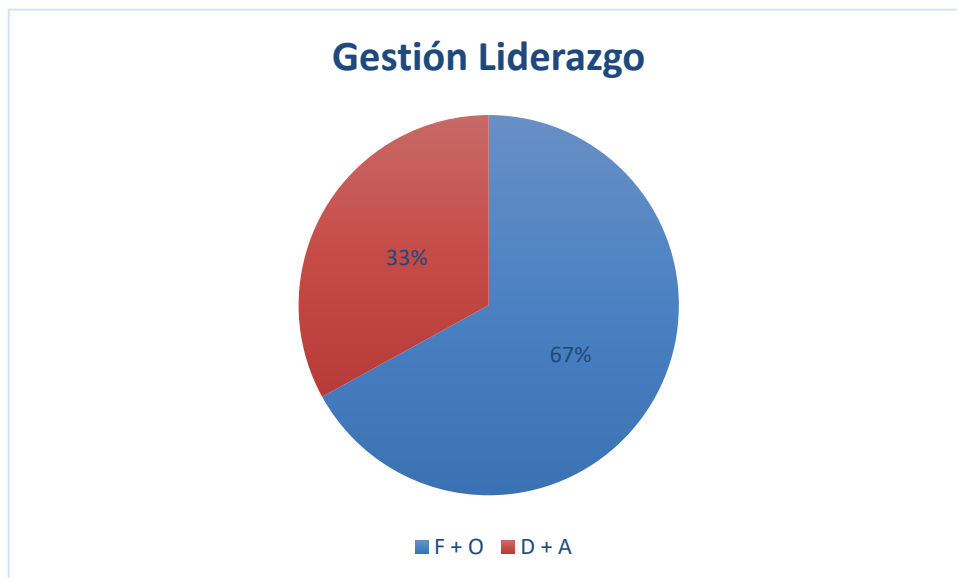
- Acompañamiento al aula.
- Detección, intervención y seguimiento de casos que presenten problemáticas sociales, emocionales y pedagógicas que interfieran en el desarrollo de los aprendizajes
- Refuerzo escolar.
- Apoyo a la inclusión de estudiantes extranjeros, que permita entregar una nivelación
- Seguimiento mensual de avances y metas.

DIMENSIÓN: GESTIÓN LIDERAZGO

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Valor
El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos. (3)	Recursos SEP (Subvención Escolar Preferencial). (3)	Organigrama difuso y constante rotación de roles. (1)	Desconocimiento por parte de los funcionarios de los instrumentos orientadores de la institución. (1)	8
El sostenedor mantiene una actitud positiva y de colaboración con la comunidad educativa. (3)	Asesoría externa (MINEDUC). (2)	Construcción de PEI, a cargo sólo del equipo directivo. (1)	—	6
El sostenedor mantiene una Comunicación fluida con los miembros de la comunidad educativa. (3)	—	Falta de articulación PEI-PME. (2)	—	5
El sostenedor tiene altas expectativas del Director/a. (3)	—	Escasa difusión PEI- PME. (2)	—	5
Dirección se compromete con el logro de altos resultados de niveles académicos y formativos. (2)	—	Escaso seguimiento y monitoreo de las acciones de mejora. (2)	—	4
Dirección se compromete y lidera los equipos de trabajos para promover los cambios propuestos desde el Mineduc. (2)	—	Falta de riesgos en la toma de decisiones en pro de los buenos resultados. (2)	—	4
Dirección conduce el establecimiento, en función del logro de objetivos, e instaura una cultura de altas expectativas. (2)	—	Carecer de un sistema de monitoreo periódico para medir el avance del plan de trabajo anual. (2)	—	4
Presencia activa por parte de la directora. (2)	—	Baja expectativa de los docentes con respecto a sus estudiantes. (2)	—	4
Directora promueve un ambiente laboral basado en el compromiso con la tarea educativa, tanto a nivel académico como en lo cultural. (2)	—	—	—	2
Espacios de planificación. (1)	—	—	—	1

Jornadas de reflexión pedagógica (consejos semanales). (2)	—	—	—	2
25	5	14	1	45
56%	11%	31%	2%	100%

Gráficos y análisis de los resultados:



En la dimensión Gestión Liderazgo, se puede evidenciar una diferencia significativa, por sobre el factor optimización (F+O) entre el factor de riesgo (D+A).

A nivel externo, las **amenazas** se encuentran dadas principalmente en el desconocimiento que existe por parte de los funcionarios hacia los instrumentos orientadores como el PEI y PME de la institución.

Con respecto de las **oportunidades**, el colegio recibe los recursos SEP (Subvención Escolar Preferencial) que en parte son destinados para la mejoría de los aprendizajes en los alumnos y además contamos con la asesoría externa del MINEDUC.

En relación a las **debilidades**, la Unidad Educativa presenta un Organigrama difuso y constante rotación de roles o cargos, lo cual en algunas ocasiones tiende a la confusión de dónde derivar los casos o a quién se debe acudir cuando hay problemas. La construcción de PEI, está a cargo sólo del equipo directivo, no se incluye la participación de ningún otro estamento del colegio y este lo realizan a puertas cerradas.

También existe una Falta de articulación y difusión del PEI- PME frente a la comunidad educativa. La persona encargada del PME realiza un escaso seguimiento y monitoreo de las acciones de mejora. Lamentablemente por parte de los directivos les falta tomar riesgos en decisiones que pueden ir en ayuda de los buenos resultados, además carecen de un sistema de monitoreo periódico para medir el avance del plan de trabajo anual en los distintos estamentos del colegio. Y por último y no menor caso, existe una baja expectativa de parte de los docentes hacia los estudiantes.

En cuanto a **fortalezas**, el sostenedor se encarga de entregar oportunamente los recursos comprometidos, mantiene una actitud positiva y de colaboración con la comunidad educativa, además de comunicarse de manera fluida con los miembros. El sostenedor tiene altas expectativas del director/a.

En cuanto a la dirección esta se compromete con el logro de altos resultados de niveles académicos y formativos, conduce el establecimiento en función del logro de objetivos, e instaura una cultura de altas expectativas, por lo tanto, lidera los equipos de trabajos para promover los cambios propuestos desde el Mineduc que se realizan en las Jornadas de reflexión pedagógica y en algunos de los consejos semanales. Además, mantiene una presencia activa, promueve un ambiente laboral basado en el compromiso con la tarea educativa, tanto a nivel académico como en lo cultural.

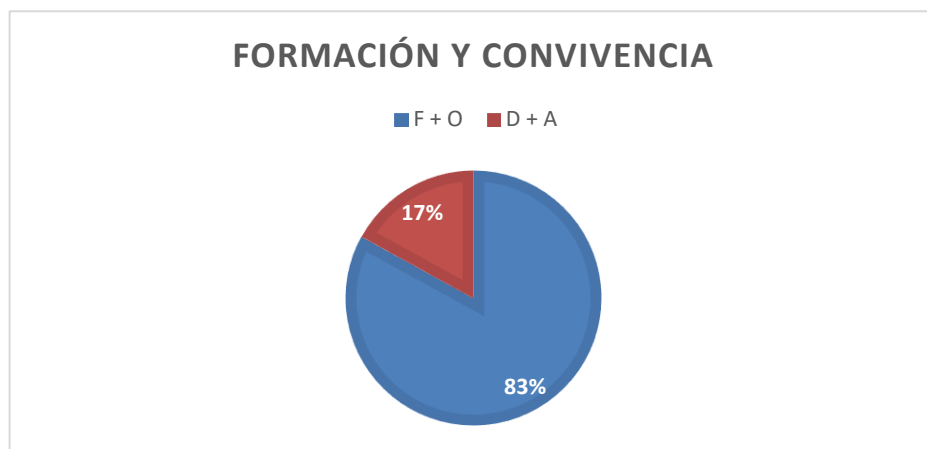
En esta dimensión, se sugiere priorizar estrategias enfocadas en minimizar tanto debilidades como amenazas por medio de potenciar las fortalezas y oportunidades actuales de la Unidad Educativa, entre las cuales se consideran:

- Establecer un adecuado Organigrama institucional el cual pueda ser conocido por toda la comunidad educativa.
- En cuanto a la construcción del PEI que puedan participar algunos representantes de todos los estamentos de la comunidad.
- Realizar un seguimiento y monitoreo de las acciones de mejora.
- Tomar riesgos en decisiones que pueden ir en ayuda de los buenos resultados (dirección)
- Realizar un sistema de monitoreo periódico para medir el avance del plan de trabajo anual en los distintos estamentos del colegio.
- Trabajar por cambiar las expectativas que tienen los docentes que sus estudiantes.

DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Valor
Manuales de Convivencia vigentes. (3)	Redes de apoyo (servicios de salud, instituciones no gubernamentales, red SENAME, Carabineros de Chile, PDI, Bomberos, etc. (3))	Lo emergente supera en algunas ocasiones lo planificado. (2)	Contaminación acústica, producto de la ubicación del colegio (sector centro de la ciudad). (2)	10
Difusión de extracto del Manual de Convivencia Escolar a apoderados en momento de matrícula. (3)	Orientaciones técnicas entregadas por el Ministerio de Educación (lineamientos y planes). (3)	—	La optimización de recursos por parte de los integrantes de la comunidad educativa. (2)	8
Conformación del equipo de Convivencia Escolar. (3)	—	—	—	3
Conformación de Equipo Psicosocial. (3)	—	—	—	3
Conformación de consejo escolar, Centro General de Padres y Apoderados y Centro de Estudiantes. (3)	—	—	—	3
Talleres y campañas de formación ciudadana y buena convivencia escolar. (2)	—	—	—	2
Se da cumplimiento al protocolo de convivencia escolar en situaciones de conflicto estableciendo la mediación como una instancia de formación. (3)	—	—	—	3
Programa de orientación dirigido a los estudiantes que promuevan la identidad, la motivación, el autocuidado y los valores que promueven nuestro P.E.I. (3)	—	—	—	3
23	6	2	4	35
66%	17%	6%	11%	100%

Gráficos y análisis de los resultados:



En la dimensión de Formación y convivencia escolar, se puede evidenciar una diferencia significativa, por sobre el factor optimización (F+O) entre el factor de riesgo (D+A).

A nivel externo, en las **amenazas** encontramos una alta contaminación acústica, debido a que el colegio se encuentra ubicado en unas de las avenidas más concurridas de la ciudad, también se encuentra en el medio de amplios centros comerciales (Paseo Balmaceda, Strip Center Los Perales, Automotora Peugeot). En cuanto a la optimización de recursos por parte de los integrantes de la comunidad educativa, existe sólo una persona encargada para la reprografía del colegio, esta misma persona realiza otras funciones dentro de la institución y lamentablemente esto provoca un retraso en los plazos

Con respecto de las **oportunidades**, el colegio posee redes de apoyo en servicios de salud (Cesfam), instituciones no gubernamentales, red SENAME, Carabineros de Chile, PDI, Bomberos, etc. Además de contar con Orientaciones técnicas lineamientos y planes que son entregadas por el Ministerio de Educación.

En relación a las **debilidades**, la Unidad Educativa lo emergente supera en algunas ocasiones lo planificado y no tenemos soluciones frente a ello.

En cuanto a **fortalezas** tenemos Manuales de Convivencia aprobados y vigentes. Existe una difusión del extracto del Manual de Convivencia Escolar a apoderados nuevos el momento de matrícula. Hay una conformación en los equipos de Convivencia Escolar, Equipo Psicosocial, Consejo escolar, Centro General de Padres y Apoderados y Centro de Estudiantes, Talleres y campañas de formación ciudadana y buena convivencia escolar. Se da cumplimiento al protocolo de convivencia escolar en situaciones de conflicto estableciendo la mediación como una instancia de formación. En cuanto al Programa de orientación que va dirigido a los estudiantes promueve la identidad, la motivación, el autocuidado y los valores de nuestro P.E.I.

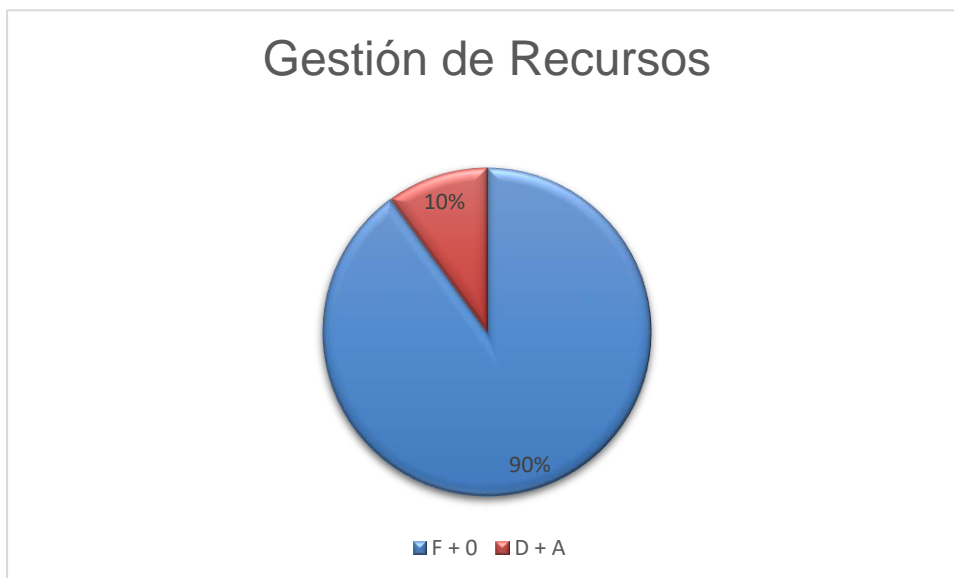
En esta dimensión, se sugiere priorizar estrategias enfocadas en minimizar tanto debilidades como amenazas por medio de potenciar las fortalezas y oportunidades actuales de la Unidad Educativa, entre las cuales se considera que:

- Se debería seguir con lo planificado, pero esto escapa de lo que se pueda hacer como institución.

DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Valor
Laboratorios de computación habilitados. (3)	Subvención Pro Retención. (2)	Establecer un sistema eficiente de reemplazos en caso de licencias médicas y ausentismo laboral. (1)	Escaso compromiso de los padres con el proceso formativo de sus hijos (baja adherencia). (1)	7
Insumos deportivos. (3)	Recursos Ley S.E.P. (3)	—	Estudiantes en contexto socio familiar de riesgo (sectores de alta vulnerabilidad, presencia de drogas, alcohol, micro y narcotráfico y violencia) (2)	8
Disponibilidad de CRA, Enseñanza básica y media. (3)	Recursos P.I.E. (3)	—	—	6
Capacitación anual dirigida a docentes. (2)	—	—	—	2
Espacios y áreas comunes en buen estado (comedores, sala de profesores, baños, etc.) (3)	—	—	—	3
Insumos fungibles básicos (3)	—	—	—	3
El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente. (2)	—	—	—	2
El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal. (3)	—	—	—	3
Infraestructura y recursos educativos para llevar a cabo de manera óptimo el proceso de enseñanza y aprendizaje. (3)				3
25	8	1	3	37
68%	22%	2%	8%	100%

Gráficos y análisis de los resultados:



la dimensión de Gestión de Recursos, se puede evidenciar una diferencia muy significativa, por sobre el factor optimización (F+O) entre el factor de riesgo (D+A).

A nivel externo, en las **amenazas** encontramos un escaso compromiso y baja adherencia por parte de los padres con el proceso formativo de sus hijos, especialmente desde 5º básico a 4º medio. Además de contar con estudiantes en contexto socio familiar de riesgo, ya que, el colegio existe una alta tasa de vulnerabilidad, presencia de drogas, alcohol, microtráfico y violencia.

Con respecto de las **oportunidades**, contamos con los recursos que entrega el estado como: Subvención Pro Retención, Recursos Ley S.E.P y Recursos P.I.E.

En relación a las **debilidades**, se debería establecer un sistema eficiente de reemplazos en caso de licencias médicas y ausentismo laboral.

En cuanto a **fortalezas**, contamos con Laboratorios de computación habilitados (uno para educación básica y otro para educación media). Insumos deportivos. Disponibilidad de CRA, Enseñanza básica y media. Espacios y áreas comunes en buen estado (comedores, sala de profesores, baños, etc.) Insumos fungibles básicos. Además de poseer una infraestructura y recursos educativos para llevar a cabo de manera óptima el proceso de enseñanza y aprendizaje. El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente. Se realiza capacitación anual dirigida a docentes y se cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

En esta dimensión, se sugiere priorizar estrategias enfocadas en minimizar tanto debilidades como amenazas por medio de potenciar las fortalezas y oportunidades actuales de la Unidad Educativa, entre las cuales se consideran:

- Establecer un sistema eficiente de reemplazos en caso de licencias médicas y ausentismo laboral.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Objetivos y metas Institucionales.

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	Mejorar el modelo educativo a través de la implementación de estrategias de aula basadas en el desarrollo de habilidades de pensamiento, actuaciones educativas y técnicas efectivas, para mejorar resultados de aprendizaje y educativos de nuestros estudiantes, desarrollando evaluaciones formativas y retroalimentación de los aprendizajes, de forma permanente.	Mejorar en un 90% el modelo educativo.
Liderazgo	Promover la disponibilidad de un sistema de planificación y control de gestión que entregue información al equipo directivo y de gestión para la toma de decisiones mediante una metodología de trabajo basada en planes, programas, estrategias e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI y PME, en el corto, mediano y largo plazo.	Conformar en un 100% el equipo directivo con un proceso sistemático de trabajo mediante indicadores claves de dimensiones del PME, integradas y monitoreadas por el sistema de planificación y control de gestión.
Convivencia Escolar	Promover contextos de sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa que se enmarquen en un ambiente respetuoso, organizado y seguro al interior del establecimiento.	El 100% del Equipo Directivo y Docente es apoyado por el Equipo de Convivencia Escolar para implementar estrategias que promuevan contextos de una sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa
Gestión de Recursos	Facilitar espacios destinados a fortalecer la salud mental de los docentes con el fin de minimizar las licencias médicas.	Facilitar espacios en un 85% para todos los docentes.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Mejorar el modelo educativo a través de la implementación de estrategias de aula basadas en el desarrollo de habilidades de pensamiento,	Mejorar en un 90% el modelo educativo.	Estrategia DUA	Equipo PIE
	Enseñanza y Aprendizaje en el aula	actuaciones educativas y técnicas efectivas, para mejorar resultados de aprendizaje y educativos de nuestros estudiantes, desarrollando evaluaciones formativas y retroalimentación de los aprendizajes, de forma permanente.		Uso de TIC's	UTP Encargado de Enlaces, Docentes de Aula
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes.			Biblioteca CRA	Coordinador del CRA.
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Promover la disponibilidad de un sistema de planificación y control de gestión que entregue información al equipo directivo y de gestión para la toma de decisiones mediante una metodología de trabajo basada en planes, programas, estrategias e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el	Conformar en un 100% el equipo directivo con un proceso sistemático de trabajo mediante indicadores de claves de dimensiones del PME, integradas y monitoreadas por el sistema de planificación y control de gestión.	Cuenta Pública	Sostenedor, Director
	Liderazgo del director.			Fortalecer identidad y pertenencia del establecimiento en la comunidad educativa	Director
	Planificación y gestión de resultados			Difusión del PEI y PME	
				Planificación y Control de la Gestión Institucional y Pedagógica	Docentes directivos y UTP

		PEI y PME, en el corto, mediano y largo plazo.				
Formación y Convivencia Escolar	Formación	Promover contextos de sana convivencia	El 100% del Equipo Directivo y Docente es apoyado por el Equipo de Convivencia Escolar para implementar estrategias que promuevan contextos de una sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa	Apropiación de Protocolos para una sana convivencia.	Encargado de Convivencia Escolar	
	Convivencia	entre los miembros de la comunidad educativa que se enmarquen en un ambiente respetuoso, organizado y seguro al interior del establecimiento		Talleres para padres	Encargado de Convivencia Escolar y equipo Psicosocial	
	Participación y vida democrática				Talleres de Autocuidado	Encargado de Convivencia Escolar y equipo Psicosocial
					Atención Psicológica	Psicóloga de Convivencia Escolar
					Atención Psicosocial	Asistente social de Convivencia Escolar
					Cultura, deporte y hábitos de vida saludable.	Encargado de Convivencia Escolar, Encargado de Extraescolar
	Gestión de Recursos	Gestión del Personal		Facilitar espacios destinados a fortalecer la salud mental de los docentes con el fin de minimizar las licencias médicas.	Facilitar espacios en un 85% para todos los docentes.	Tarde de Yoga, relajación.
Gestión de Recursos financieros		Actividades Recreativas	Sostenedor			
Gestión de Recursos Educativos		Charlas de autocuidado	Sostenedor			

BIBLIOGRAFIA

CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO, EXPERIMENTACIÓN E INVESTIGACIONES PEDAGÓGICAS (CPEIP. (2021). Estándares de la Profesión Docente Marco para la Buena Enseñanza (1.a ed., Vol. 1). MINEDUC.

Centro para el Desarrollo Académico sobre Drogodependencias de la Universidad Médica de La Habana. (2011). El concepto zona de desarrollo próximo y su manifestación en la educación médica superior cubana. Scielo Analytics, vol.25 no.4 (oct. - dic. 2011). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000400013

Comisión de Estudios de la Nueva Constitución Política. (2009). Legislación chilena: Vol. Ley 20.370, artículo 2 (2009.a ed.). Biblioteca del congreso nacional de Chile.

Datnow, A. y Park, V. (2004). Conceptualización de la implementación de políticas: reforma a gran escala en una era de complejidad. En G. Sykes, & P. Schneider (Eds.), Manual de investigación de políticas educativas. Nueva York: Asociación Estadounidense de Investigación Educativa

De la Vega Luis Felipe. (2015). Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas. Calidad en la educación no.42. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652015000100003

División de Educación General Ministerio de Educación. (2020). Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela (1.a ed., Vol. 1). Ministerio de Educación. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2021/02/Orientaciones-PME-2021-en-contexto-de-pandemia.pdf>

Hallinger, P. & Heck, R. (2011). Explorando el camino de la mejora escolar: Clasificación y análisis de patrones de cambio en los procesos de mejora escolar y los resultados del aprendizaje, la eficacia escolar y la mejora escolar. Revista internacional de investigación, política y práctica, 22(1), 1-27.

Levin, B. (2007). Propuesta de un modelo para el análisis de la implementación de iniciativas estatales orientadas al mejoramiento educativo. Calidad en la educación, 1((2007).). https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652020000200077&script=sci_arttext

Marcheco Ruiz Isabel. (2019). El impacto de la psicología en el ámbito educativo. Fundación Dialnet, Vol. 3, No. 2(2019,), 543–565. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7066864>

Mineduc, 2015. (2015). MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR (1a edición. ed., Vol. 1). Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

Ministerio de educación. (2016, junio). Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar.

<https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2016/12/Plan-de-Aseguramiento.pdf>.

Ministerio de Educación. (2020). Protocolo N03: Limpieza y desinfección de establecimientos educacionales (Plan de acción Covid-19 ed., Vol. 1). Mineduc.

Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (2006). Modelos Innovadores en la Formación Inicial Docente (UNESCO ed., Vol. 1). UNESCO.
http://www.ub.edu/obipd/wpcontent/uploads/2020/06/Modelos_innovadores_formacion_inicial_do.pdf

René Fernández Montt and Fredy Wompner. (2007). Aprender a aprender. Un método valioso para la educación superior.: Vol. Paper No. 3613, posted 01. (1.a ed.). Munich Personal RePEc Archive.

<http://www.adelintorres.info/metodologia/APRENDER%20A%20APRENDER.pdf>