



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

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO EN EL COLEGIO  
HUMBERSTONE, DE LA COMUNA DE IQUIQUE, REGIÓN DE TARAPACÁ**

Candidato a magíster: Álvaro Patricio Varas Carvajal

Tutor disciplinar: Oscar Rojas Carrasco

Tutor metodológico: Amely Vivas Escalante

Marzo, 2025

## ÍNDICE

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Resumen                   | 3  |
| Introducción              | 4  |
| Marco teórico             | 6  |
| Marco contextual          | 9  |
| Diagnóstico institucional | 12 |
| Análisis de resultados    | 14 |
| Plan de mejoramiento      | 18 |
| Conclusión                | 20 |
| Bibliografía              | 21 |

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad diagnosticar el estado actual del Colegio Humberstone, ubicado en la comuna de Iquique, Región de Tarapacá, con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades institucionales que permitan diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) pertinente y contextualizado. La problemática central se relaciona con la necesidad de mejorar los resultados académicos, en especial los obtenidos en pruebas estandarizadas como el SIMCE, así como con el fortalecimiento de áreas clave como la gestión curricular, el liderazgo pedagógico, la formación basada en competencias y la administración de recursos.

El objetivo principal de esta investigación fue realizar un diagnóstico institucional que permitiera orientar acciones de mejora educativa, basadas en la evidencia y adaptadas a las particularidades del establecimiento. La metodología utilizada fue de carácter cualitativo-descriptivo, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información dirigidos a los distintos actores de la comunidad escolar, entre ellos docentes y equipos directivos, permitiendo así una visión global del funcionamiento del colegio.

Los resultados evidencian avances importantes en aspectos como el compromiso docente, la disciplina institucional y la participación en proyectos escolares. No obstante, también se identificaron debilidades relacionadas con la articulación curricular, la formación docente continua, la evaluación por competencias y el uso estratégico de los recursos disponibles.

A partir del diagnóstico, se elaboraron propuestas de mejora orientadas a fortalecer el liderazgo pedagógico, implementar un plan sistemático de desarrollo profesional docente, mejorar los mecanismos de evaluación interna, actualizar el currículo institucional y optimizar la gestión de recursos humanos y materiales. Estas propuestas buscan contribuir a la consolidación de una cultura escolar enfocada en la mejora continua y en el logro de aprendizajes significativos para todos los estudiantes.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene como propósito diagnosticar el estado actual del Colegio Humberstone, ubicado en la comuna de Iquique, Región de Tarapacá, y a partir de dicho análisis, diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que permita fortalecer los procesos institucionales y responder a los desafíos que enfrenta actualmente la comunidad escolar.

El tema central de esta investigación es el mejoramiento educativo desde una perspectiva integral, abarcando dimensiones clave como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Estas áreas han sido ampliamente reconocidas como fundamentales para la calidad educativa y el desarrollo institucional (Torres, 2018; De la Vega, 2015).

Según De la Vega (2015), el mejoramiento educativo en el contexto chileno requiere no solo atender los resultados académicos, sino también los procesos internos, las prácticas docentes y las condiciones del entorno. En este sentido, el diagnóstico institucional se vuelve una herramienta esencial para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias que impacten positivamente en los aprendizajes de los estudiantes y en el funcionamiento del establecimiento.

Este trabajo cobra relevancia en un contexto donde los establecimientos educacionales están llamados a implementar procesos de mejora continua, con enfoque inclusivo, contextualizado y sustentado en la evidencia. El Colegio Humberstone, con más de 20 años de trayectoria, se enfrenta al desafío de superar brechas identificadas en sus resultados estandarizados (SIMCE) y avanzar hacia una cultura institucional centrada en la calidad y la equidad educativa.

En cuanto a su estructura, el trabajo se organiza en los siguientes capítulos: en primer lugar, se presenta el marco teórico, que entrega las bases conceptuales y bibliográficas que sustentan la investigación. A continuación, se expone el marco contextual, donde se describe en detalle la realidad del establecimiento y su entorno. Posteriormente, se aborda la elaboración y aplicación del instrumento de diagnóstico,

seguida del análisis de los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan las propuestas de mejora, las conclusiones generales del estudio y la bibliografía utilizada.

En suma, este trabajo busca contribuir al fortalecimiento de la gestión escolar del Colegio Humberstone, ofreciendo un análisis riguroso de su realidad institucional y una propuesta de mejora viable, contextualizada y alineada con los desafíos actuales de la educación chilena.

## **MARCO TEÓRICO**

El presente trabajo se enmarca en la necesidad de fortalecer los procesos de mejora continua al interior de las instituciones escolares, en particular en el Colegio Humberstone, ubicado en la comuna de Iquique, región de Tarapacá. Esta necesidad se vincula directamente con los desafíos que enfrentan las escuelas en contextos de alta diversidad, vulnerabilidad social y exigencias de calidad educativa, elementos que requieren respuestas integrales desde la gestión institucional. En este contexto, el diagnóstico institucional y la elaboración de un plan de mejoramiento educativo (PME) se sustentan en diversas categorías clave del ámbito educativo, entre ellas: la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Estas dimensiones permiten identificar fortalezas y debilidades institucionales, así como diseñar estrategias sostenibles de mejora. A continuación, se desarrolla el marco teórico que respalda dichas dimensiones.

### **Fundamento del Marco Teórico y la Investigación Educativa**

De acuerdo con Abreu (2012), el marco teórico cumple una función esencial al vincular coherentemente los objetivos, las preguntas de investigación y la metodología, permitiendo interpretar los hallazgos dentro de una estructura conceptual sólida. Asimismo, Rojas, Vivas y Mota (2020) destacan la relevancia de enfoques inter y transdisciplinarios en la investigación educativa, los cuales son necesarios para abordar la complejidad de los procesos escolares. Esto es particularmente significativo para el diagnóstico institucional y la construcción de un PME, ya que estas herramientas deben ser elaboradas desde una visión sistémica y contextualizada, que integre diferentes saberes y experiencias escolares.

### **Calidad Educativa y Gestión Escolar**

La calidad educativa se entiende como la capacidad de una institución para generar aprendizajes significativos, contextualizados y pertinentes. Según Torres (2018), esta calidad está directamente relacionada con la gestión escolar, en tanto involucra la planificación, el liderazgo, la evaluación y el uso eficiente de los recursos. De la Vega (2015) plantea que para evaluar el mejoramiento escolar es necesario observar tanto los resultados como los procesos institucionales, lo que permite una visión más integral. Además, estudios como los de Fernández (2018) destacan la importancia de una gestión

participativa y colaborativa que favorezca la equidad y la inclusión, aspectos clave en contextos educativos como el del Colegio Humberstone, donde la heterogeneidad de los estudiantes demanda prácticas de gestión adaptativas y sostenibles.

### **Formación Basada en Competencias**

La formación basada en competencias se concibe como un enfoque que integra conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el desempeño efectivo en contextos reales (Tobón, 2013). De la Vega (2015) resalta la necesidad de alinear el currículo, la evaluación y las estrategias pedagógicas para lograr aprendizajes transferibles y pertinentes. En esa línea, García y Pérez (2021), en un estudio de EBSCO, enfatizan la importancia de adaptar el diseño curricular a las demandas sociales y laborales actuales, promoviendo una educación significativa. Este enfoque es especialmente útil en establecimientos que buscan innovar en sus propuestas educativas y responder a los requerimientos del siglo XXI, como es el caso del Colegio Humberstone.

### **Liderazgo Pedagógico**

El liderazgo pedagógico es considerado un motor fundamental para la mejora escolar. Pont, Nusche y Moorman (2008) destacan que los líderes escolares influyen directamente en el aprendizaje al establecer metas claras y apoyar el desarrollo docente. Torres (2018) y Gajardo y Ulloa (2016) destacan que un liderazgo transformacional fomenta el compromiso colectivo y la innovación. Desde una perspectiva organizacional, Robbins y Coulter (2018) lo definen como el proceso de influir en un grupo para alcanzar sus metas. Coronado et al. (2023) señalan que el liderazgo pedagógico en contextos escolares nace de la adaptación de modelos del ámbito empresarial. Hargreaves (2013) propone un liderazgo sostenible basado en principios como justicia, diversidad e iniciativa. En el mismo sentido, Rodríguez (2020), desde eLibro, plantea que un liderazgo efectivo promueve entornos colaborativos y centrados en el aprendizaje. En el contexto del Colegio Humberstone, este tipo de liderazgo puede articular esfuerzos colectivos para el cambio, generar confianza en los equipos docentes y guiar la implementación de acciones de mejora.

### **Gestión Curricular**

La gestión curricular implica diseñar, implementar y evaluar el currículo de forma contextualizada. Según Bolívar (2007), esto requiere adaptar las propuestas curriculares a las necesidades del entorno y de los estudiantes. Toro (2017) amplía que el currículo no solo son contenidos, sino también estrategias, recursos y evaluaciones. Para el MINEDUC (2023), esta gestión debe ser flexible, integral y centrada en los aprendizajes. Tyler (1949) sostiene que un enfoque basado en resultados permite asegurar la relevancia del aprendizaje. Finalmente, Martínez y López (2019), en una publicación de EBSCO, remarcan que la integración de las TIC fortalece la gestión curricular al responder a los desafíos educativos contemporáneos. En escuelas como el Colegio Humberstone, esto puede traducirse en el desarrollo de prácticas pedagógicas más inclusivas, significativas y alineadas con el desarrollo de competencias para la vida.

### **Gestión de Recursos**

La gestión de recursos comprende la administración eficaz de los medios materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Weinstein, Muñoz y Céspedes (2011) destacan que una buena gestión mejora la equidad y la calidad de los procesos educativos. Torres (2018) la concibe como una condición habilitante para el mejoramiento escolar. Fernández (2018), en su obra disponible en eLibro, propone una gestión estratégica que involucre a la comunidad educativa y que permita una asignación equitativa y eficiente de los recursos. En el contexto del Colegio Humberstone, una adecuada gestión de recursos permite maximizar las posibilidades de implementación del PME, haciendo un uso racional de los insumos disponibles y priorizando aquellos que tienen mayor impacto en el aprendizaje.

Este marco teórico permite sustentar los pilares del diagnóstico institucional y orientar la construcción de propuestas de mejora en el Colegio Humberstone, desde una mirada integral, participativa y basada en evidencias. Además, se convierte en una herramienta que orienta las decisiones pedagógicas y de gestión, articulando teoría y práctica en función del desarrollo de una educación de calidad.

## **MARCO CONTEXTUAL**

El presente estudio se desarrolla en el Colegio Humberstone, ubicado en la comuna de Iquique, Región de Tarapacá, en el extremo norte de Chile. Este apartado busca contextualizar la realidad del establecimiento desde una perspectiva histórica, geográfica, socioeconómica y educativa, permitiendo así comprender el entorno en el cual se enmarca el diagnóstico institucional y el posterior Plan de Mejoramiento Educativo (PME). La comprensión del contexto es clave para asegurar que las estrategias propuestas respondan efectivamente a las necesidades reales del establecimiento y de su comunidad educativa.

### **Reseña Histórica del Establecimiento**

El Colegio Humberstone fue fundado en el año 2003 bajo la dependencia de la Fundación Educacional Humberstone, en calidad de establecimiento particular subvencionado sin fines de lucro. Desde sus inicios, ha ofrecido cobertura completa, impartiendo enseñanza en los niveles de educación parvularia, básica y media. Su propuesta formativa combina el fortalecimiento académico con una formación valórica basada en el respeto, la responsabilidad y la excelencia.

En sus más de 20 años de funcionamiento, el colegio ha consolidado un proyecto educativo institucional centrado en la formación integral, el desarrollo de habilidades socioemocionales y el compromiso con el entorno. En la actualidad, se encuentra reconocido como uno de los colegios de mayor matrícula y estabilidad institucional de la ciudad.

### **Matrícula y Organización Interna**

El Colegio Humberstone atiende a una matrícula cercana a los 1600 estudiantes, distribuidos en tres niveles:

Educación Parvularia: 2 cursos (Kinder “A” jornada mañana y Kinder “B” jornada tarde), con un promedio de 40 estudiantes por curso.

Educación Básica: 24 cursos desde 1° a 8° básico (tres por nivel), con un promedio de 40 estudiantes por sala.

Educación Media: 12 cursos de 1° a 4° medio (tres cursos por nivel), también con una matrícula promedio de 40 estudiantes.

El establecimiento cuenta con una dotación de 72 docentes, incluyendo profesores jefes, especialistas en asignaturas específicas, profesionales PIE (Programa de Integración Escolar), docentes de apoyo y un equipo técnico-pedagógico. Además, dispone de dos orientadoras, una psicóloga institucional, un equipo de convivencia escolar, un encargado de UTP por ciclo, asistentes de la educación, personal administrativo y directivo.

### **Ubicación y Características Geográficas**

El colegio se encuentra ubicado en calle Rancagua 3264, en un sector residencial consolidado del sur de Iquique, con buena conectividad vial y cercanía a servicios como centros médicos, transporte público y zonas recreativas. Esta localización permite mantener altos niveles de asistencia y una buena articulación con las familias del sector.

Iquique, capital regional, está emplazada entre el Océano Pacífico y la Cordillera de la Costa. Su clima es desértico costero, con escasas precipitaciones y temperaturas suaves durante todo el año. Esta condición favorece la continuidad de las actividades escolares sin mayores interrupciones climáticas.

### **Condición Socioeconómica y Cultural del Entorno**

La comunidad educativa del Colegio Humberstone está compuesta por familias de nivel socioeconómico medio y medio-alto, con un alto nivel de compromiso con el proceso educativo. La mayoría de los apoderados cuenta con empleo formal y niveles de escolaridad media o superior. Existe un alto nivel de expectativa respecto al rendimiento académico, así como un apoyo significativo en el seguimiento de tareas, asistencia a

reuniones y participación en actividades extracurriculares.

En los últimos años, se ha evidenciado un crecimiento en la diversidad cultural, producto del ingreso de familias migrantes, principalmente de Venezuela, Perú, Colombia y Bolivia. Esta heterogeneidad ha sido bien acogida, integrando en el PEI un enfoque de interculturalidad, inclusión y equidad.

### **Logros y Reconocimientos**

El colegio ha sido destacado por su organización interna, cultura escolar sólida y buen clima de convivencia. Ha desarrollado proyectos institucionales en lectura temprana, matemática interactiva, talleres artísticos, formación ciudadana y deportes. Cuenta con programas de apoyo académico y socioemocional, en colaboración con redes de salud y organismos externos.

Académicamente, ha tenido buenos resultados en educación básica, especialmente en lenguaje y matemáticas. Sin embargo, en educación media han surgido desafíos que han motivado instancias de revisión pedagógica y reforzamiento.

### **Desafíos y Necesidades**

A pesar de sus fortalezas institucionales, el colegio enfrenta desafíos importantes: resultados dispares en las pruebas SIMCE y diagnósticos internos, dificultades en la articulación entre niveles, y una creciente demanda por estrategias pedagógicas diferenciadas que respondan a las nuevas realidades estudiantiles.

Asimismo, se observa la necesidad de fortalecer los procesos de retroalimentación docente, la sistematización del trabajo técnico-pedagógico y el uso efectivo de los recursos institucionales.

En este contexto, se vuelve esencial contar con un diagnóstico institucional riguroso y participativo que permita orientar un Plan de Mejoramiento Educativo pertinente, flexible y realista, que aborde no solo los aspectos académicos, sino también los factores de

convivencia, liderazgo, inclusión y gestión curricular.

Desafíos propios de contextos marcados por la diversidad sociocultural, condiciones de vulnerabilidad y la creciente demanda por una educación de calidad y equitativa. En este sentido, se vuelve indispensable contar con herramientas de gestión estratégica que permitan analizar, proyectar y mejorar sostenidamente las prácticas escolares.

Una de estas herramientas es el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), instrumento que orienta la planificación institucional hacia la mejora continua mediante la articulación entre el diagnóstico, la autoevaluación y la implementación de acciones estratégicas. Tal como lo establece el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), el PME debe construirse a partir de los resultados de la autoevaluación institucional, proceso participativo, reflexivo y sistemático que permite a la comunidad educativa identificar fortalezas, brechas y oportunidades de desarrollo, estableciendo una hoja de ruta coherente con su realidad local y su proyecto educativo institucional (PEI).

La autoevaluación institucional se estructura en torno a cuatro dimensiones fundamentales:

Liderazgo

Gestión Pedagógica

Formación y Convivencia

Gestión de Recursos

Cada una de estas dimensiones se divide en subdimensiones que permiten analizar con mayor especificidad los procesos escolares. Por ejemplo:

Liderazgo: considera subdimensiones como la conducción del PEI y PME, la evaluación y ajuste de las prácticas de liderazgo, y el clima organizacional.

Gestión Pedagógica: incluye la planificación curricular, las prácticas pedagógicas en aula y la evaluación de los aprendizajes.

Formación y Convivencia: abarca la formación integral de los estudiantes, la promoción de una sana convivencia escolar y la participación de la comunidad educativa.

Gestión de Recursos: contempla la gestión de los recursos humanos, materiales, financieros y del tiempo escolar.

Estas subdimensiones se operacionalizan mediante indicadores de desempeño, los cuales permiten objetivar el estado actual de la institución y monitorear el progreso hacia las metas propuestas. Los indicadores, definidos por el MINEDUC, entregan evidencia para la toma de decisiones y constituyen la base técnica para el diseño de estrategias de mejora alineadas con las necesidades reales del establecimiento.

El PME, por tanto, no solo es un documento técnico-administrativo, sino una herramienta de gestión para el liderazgo pedagógico. Permite integrar acciones pedagógicas, organizacionales y de convivencia escolar en un plan coherente, sustentado en la evidencia diagnóstica y enfocada en el aprendizaje de todos los estudiantes.

Este marco teórico, en consecuencia, se sustenta en las dimensiones señaladas, abordando aspectos clave como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. A través de su desarrollo se busca comprender los fundamentos conceptuales que permiten articular el proceso de autoevaluación institucional con un PME contextualizado, realista y transformador.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional del Colegio Humberstone se fundamenta en los Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, herramienta oficial del sistema educativo chileno que orienta los procesos de evaluación interna y externa, entrega lineamientos para la mejora continua y permite identificar buenas prácticas en la gestión escolar.

Estos estándares se organizan en cuatro dimensiones fundamentales: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos. Cada dimensión se divide en tres subdimensiones que contienen los estándares específicos de desempeño, facilitando una evaluación integral del quehacer institucional. La aplicación de este marco teórico ha permitido levantar información clave para la elaboración del presente diagnóstico, a partir de la recolección de datos mediante encuestas al equipo docente, técnico y directivo.

### **1. Dimensión: Liderazgo**

**Fortalezas:** Se observa un adecuado desarrollo del liderazgo del sostenedor, especialmente en términos de comunicación con el equipo directivo y respeto por sus funciones. Asimismo, en el liderazgo del director, se destaca el reconocimiento y apoyo al trabajo docente.

**Debilidades:** En la subdimensión planificación y gestión de resultados, se evidencia una necesidad de mejorar la coordinación en la entrega de apoyos institucionales y el uso sistemático de la información para la toma de decisiones.

### **2. Dimensión: Gestión Pedagógica**

**Fortalezas:** El colegio cuenta con una adecuada gestión curricular y una

planificación que responde a criterios pedagógicos, como la calendarización anual y la asignación de horas de libre disposición. La enseñanza en el aula también muestra un desarrollo progresivo, vinculado a las metas institucionales.

Debilidades: La subdimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes presenta desafíos en relación con el monitoreo del progreso individual y el uso de estrategias de evaluación interna para fortalecer los aprendizajes.

### **3. Dimensión: Formación y Convivencia**

Fortalezas: Se identifican prácticas consistentes en formación valórica, como el trabajo en resolución pacífica de conflictos y la presencia de un equipo de convivencia escolar con funciones claras. En la subdimensión convivencia, se valoran los esfuerzos institucionales por generar espacios de diálogo y respeto.

Debilidades: En participación y vida democrática, si bien existen instancias formales, aún se perciben limitaciones en el involucramiento efectivo de los estudiantes en la toma de decisiones, así como en la prevención de conductas de riesgo mediante programas con seguimiento sistemático.

### **4. Dimensión: Gestión de Recursos**

Fortalezas: Se reconoce un buen clima laboral, prácticas colaborativas y protocolos institucionales funcionales en la subdimensión gestión de personal. También se destaca el uso básico de recursos educativos como apoyo a la enseñanza.

Debilidades: En las subdimensiones gestión de recursos financieros y educativos, se detecta la necesidad de optimizar la distribución oportuna de recursos y el seguimiento de su impacto pedagógico.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados se realizó a partir de un proceso sistemático de diagnóstico institucional, orientado por los Estándares Indicativos de Desempeño del sistema escolar chileno. Estos estándares constituyen una herramienta clave para evaluar el estado actual de la gestión escolar, promover prácticas efectivas y fundamentar la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) pertinente, contextualizado y basado en evidencias.

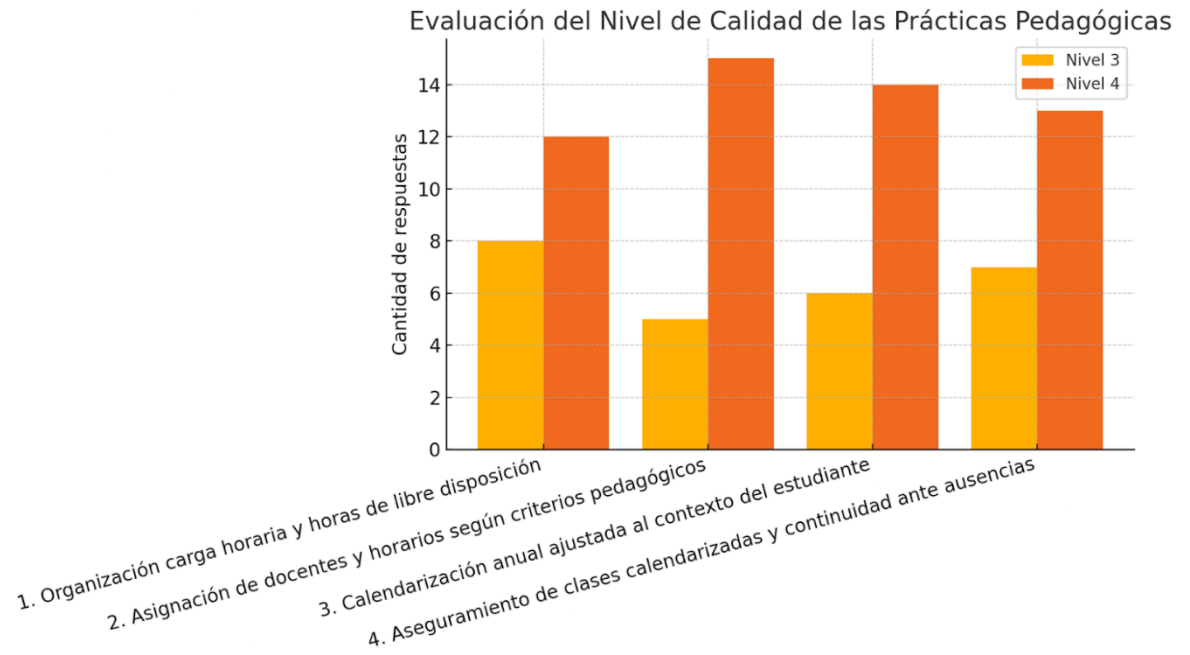
Para la recopilación de datos se diseñó y aplicó un instrumento de autoevaluación institucional basado en rúbricas y criterios definidos por el MINEDUC. Este instrumento fue respondido por un total de 20 personas, distribuidas de la siguiente manera:

16 docentes de educación básica

4 docentes de educación media

La aplicación se realizó de forma presencial y anónima, a través de encuestas estructuradas, en sesiones convocadas por ciclo. Posteriormente, los datos fueron sistematizados, analizados de manera cuantitativa y cualitativa, y contrastados con observaciones internas y antecedentes institucionales previos.

La información recopilada se organizó en torno a las cuatro dimensiones definidas por los estándares: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos, las cuales se subdividen en un total de doce subdimensiones. A continuación, se presentan las principales fortalezas y debilidades identificadas en cada una de ellas:



### Prácticas del Equipo Técnico Pedagógico:

Total de respuestas: 20 por práctica.

Nivel 4 (Alto desempeño) obtuvo el mayor número de respuestas en todas las prácticas:

Práctica 2 (Asignación de docentes): 15 respuestas (75%)

Práctica 3 (Calendarización anual): 14 respuestas (70%)

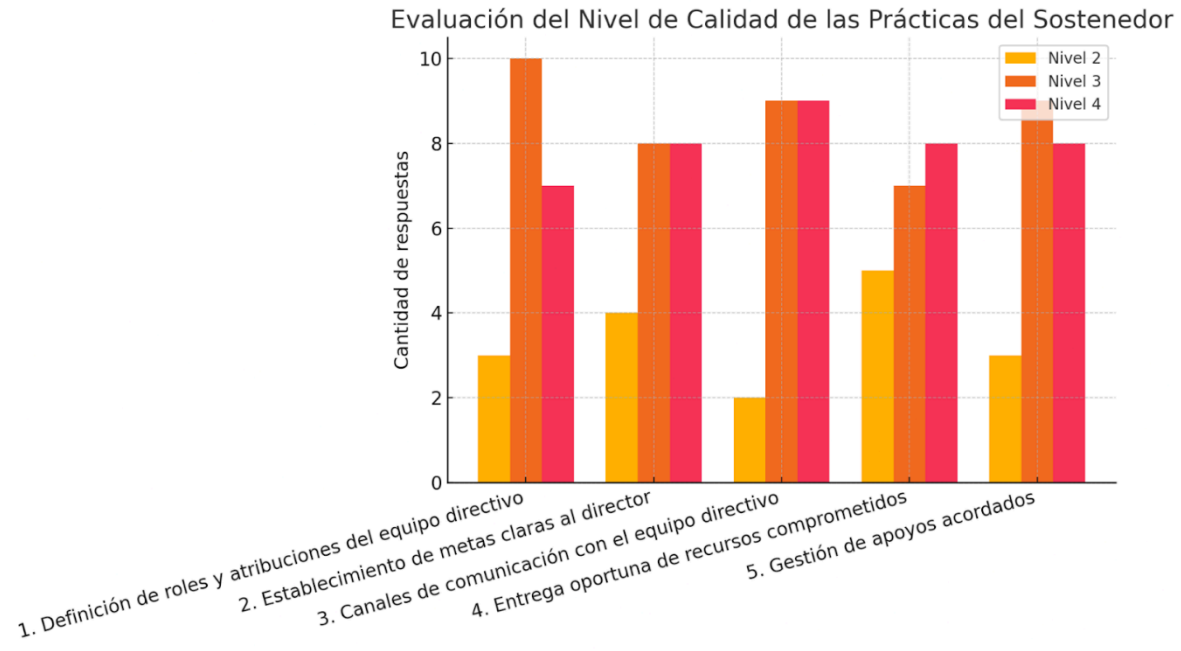
Práctica 4 (Aseguramiento de clases): 13 respuestas (65%)

Práctica 1 (Organización carga horaria): 12 respuestas (60%)

Nivel 3 (Desempeño aceptable):

Fluctúa entre 25% y 40%, destacando en la Práctica 1 con 8 respuestas (40%).

Conclusión cuantitativa: La valoración de estas prácticas es altamente positiva. Más del 60% de los participantes ubicaron cada una en el nivel más alto de calidad, con énfasis en planificación y asignación docente, lo que indica consolidación técnica en el área pedagógica.



### **Análisis Cuantitativo: Prácticas del Sostenedor:**

Total de respuestas por práctica: 20.

Nivel 4 (Alto desempeño):

Práctica 3: 9 respuestas (45%)

Prácticas 2, 4 y 5: 8 respuestas cada una (40%)

Práctica 1: 7 respuestas (35%)

Nivel 3 (Desempeño aceptable):

Predomina en todas las prácticas con porcentajes entre 35% y 50%.

La mayor concentración está en la Práctica 1 (10 respuestas – 50%) y Práctica 5 (9 respuestas – 45%).

Nivel 2 (Área de mejora):

Práctica 4 (Entrega de recursos): 5 respuestas (25%)

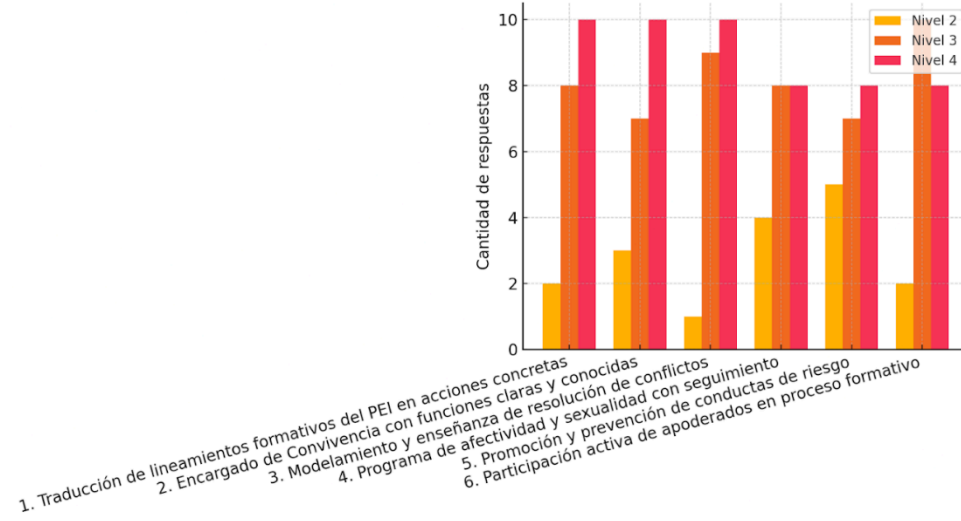
Práctica 2: 4 respuestas (20%)

Práctica 1 y 5: 3 respuestas cada una (15%)

Práctica 3: 2 respuestas (10%)

Conclusión cuantitativa: Aunque se evidencia una valoración mayoritariamente positiva (niveles 3 y 4), hay una señal de alerta en la Práctica 4 (Entrega de recursos), donde el 25% de los encuestados la ubicó en nivel 2, indicando una necesidad clara de mejora en este aspecto administrativo.

Evaluación del Nivel de Calidad de Prácticas de Formación Afectiva, Social y Ética



### Formación Afectiva, Social y Ética:

Total de respuestas por práctica: 20.

Nivel 4 (Alto desempeño):

Prácticas 1, 2 y 3: 10 respuestas (50%)

Prácticas 4, 5 y 6: 8 respuestas (40%)

Nivel 3 (Desempeño aceptable):

Mayor en la Práctica 6 (Participación de apoderados): 10 respuestas (50%)

Práctica 3 (Resolución de conflictos): 9 respuestas (45%)

Prácticas 1, 2, 4 y 5: entre 7 y 8 respuestas

Nivel 2 (Área de mejora):

Práctica 5 (Prevención de riesgos): 5 respuestas (25%)

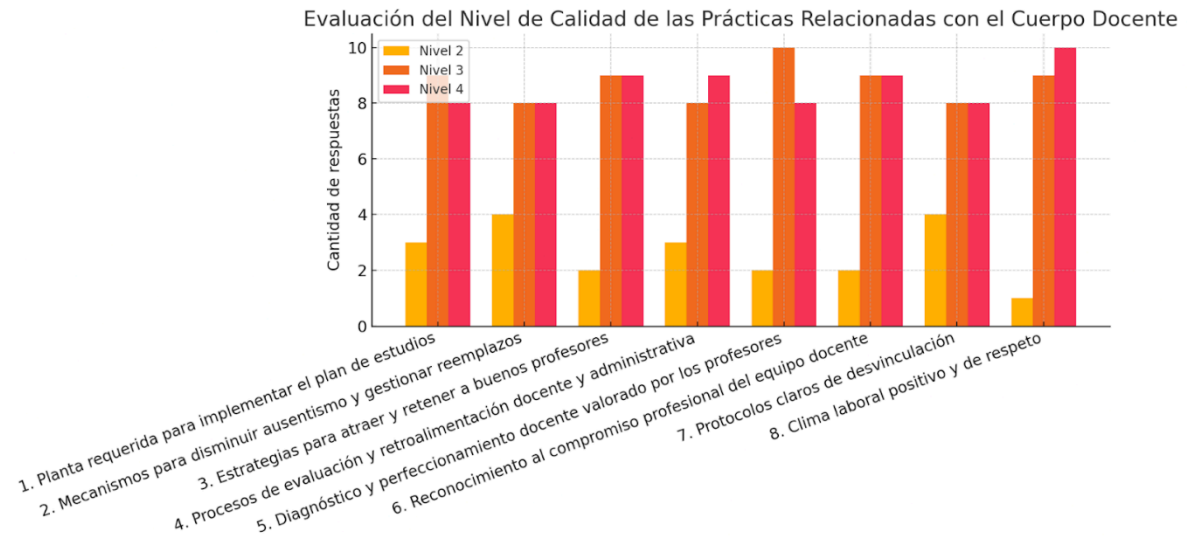
Práctica 4 (Programa de afectividad y sexualidad): 4 respuestas (20%)

Práctica 2: 3 respuestas (15%)

Práctica 1 y 6: 2 respuestas (10%)

Práctica 3: 1 respuesta (5%)

Conclusión cuantitativa: Si bien las prácticas formativas son bien valoradas en general, las áreas relacionadas con la afectividad, sexualidad y prevención de riesgos presentan mayores respuestas en nivel 2, lo que evidencia la necesidad de reforzar el seguimiento, evaluación y efectividad de los programas preventivos.



### Prácticas Asociadas al Cuerpo Docente:

Total de respuestas por práctica: 20.

Nivel 4 (Alto desempeño):

Práctica 8 (Clima laboral positivo): 10 respuestas (50%)

Prácticas 3, 4, 6 y 7: 9 respuestas (45%)

Prácticas 1, 2 y 5: 8 respuestas (40%)

Nivel 3 (Desempeño aceptable):

Predomina en todas las prácticas: entre 40% y 50%

Práctica 5 (Diagnóstico y perfeccionamiento): 10 respuestas (50%)

Prácticas 1, 2, 4, 6, 8: 9 respuestas cada una

Nivel 2 (Área de mejora):

Práctica 7 (Protocolos de desvinculación): 4 respuestas (20%)

Práctica 2 (Gestión de ausentismo): 4 respuestas (20%)

Práctica 1: 3 respuestas (15%)

Otras prácticas fluctúan entre 1 y 2 respuestas ( $\leq 10\%$ )

Conclusión cuantitativa: Las prácticas asociadas al cuerpo docente presentan una alta valoración, especialmente en lo referente al clima laboral y reconocimiento profesional. No obstante, se identifican áreas críticas en la gestión del ausentismo y en los protocolos de desvinculación, lo que sugiere un desafío institucional en el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos.

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

#### Objetivos y Metas Estratégicas por Dimensión

| <b>Dimensión</b>           | <b>Objetivo Estratégico</b>   | <b>Meta Estratégica Anual</b>  |
|----------------------------|---|--|
| <b>Gestión pedagógica</b>  | Fortalecer los procesos de planificación curricular, prácticas de aula y evaluación institucional para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. | El 100% de los niveles contará con planes de asignatura actualizados semestralmente y con evaluación interna aplicada tres veces al año.       |
| <b>Liderazgo</b>           | Consolidar un liderazgo pedagógico y estratégico que favorezca la toma de decisiones basadas en evidencia y la mejora continua de los procesos institucionales.   | Realizar al menos 6 reuniones anuales de análisis de datos institucionales, con acciones de mejora asociadas.                                  |
| <b>Convivencia escolar</b> | Promover un entorno formativo inclusivo y seguro, a través del fortalecimiento de la formación valórica, la participación activa y la prevención de riesgos.      | Ejecutar al menos 9 talleres formativos anuales y reducir en un 20% los conflictos de convivencia graves registrados respecto al año anterior. |
| <b>Gestión de recursos</b> | Optimizar la administración de recursos humanos, materiales y financieros, asegurando su disponibilidad oportuna y alineación con los objetivos pedagógicos.      | Ejecutar el 100% del presupuesto pedagógico antes de octubre y mantener una dotación docente estable en un 95% durante el año.                 |

### Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

#### Versión Anual por Dimensión, Subdimensión, Meta, Acción y Responsable

| <b>Dimensión</b>   | <b>Subdimensión</b>                    | <b>Objetivo</b>  | <b>Meta</b>  | <b>Acción</b>   | <b>Responsable</b>            |
|--------------------|--|--|--|---|-------------------------------|
| Gestión pedagógica | Gestión curricular                     | Asegurar la planificación curricular contextualizada a las necesidades del estudiante. | Elaborar y revisar planes de asignatura semestralmente en el 100% de los niveles.        | Implementar calendario de revisión curricular y asesorías pedagógicas por ciclos.                         | Jefes de departamento         |
| Gestión pedagógica | Enseñanza y aprendizaje en el aula     | Potenciar estrategias metodológicas activas y evaluaciones diversificadas.             | 80% de las clases observadas aplican metodologías activas y evaluación formativa.        | Realizar observaciones de aula y talleres pedagógicos bimensuales.  | Coordinador académico         |
| Gestión pedagógica | Apoyo al desarrollo de los estudiantes | Fortalecer la retroalimentación pedagógica efectiva y uso de resultados.               | 100% de los docentes utilizan pautas de retroalimentación y registros de progreso.       | Diseñar protocolos de retroalimentación, capacitaciones internas y seguimiento con bitácoras pedagógicas. | UTP y psicopedagogos          |
| Liderazgo          | Liderazgo del sostenedor               | Aumentar la comunicación y apoyo del sostenedor a la gestión institucional.            | Realizar 3 reuniones anuales de planificación estratégica entre sostenedor y directivos. | Establecer una agenda colaborativa de trabajo con compromisos trimestrales.                               | Representante de la fundación |
| Liderazgo          | Liderazgo del director                 | Fortalecer el liderazgo pedagógico y la conducción estratégica.                        | Ejecutar 4 jornadas de reflexión institucional con equipos docentes en el año.           | Planificar jornadas de trabajo por área estratégica (currículo, convivencia,                              | Director y equipo directivo   |

|                     |                                       |   |   |  |                                  |
|---------------------|---------------------------------------|---|---|--|----------------------------------|
|                     |                                       |   |   | evaluación, etc.).   |                                  |
| Liderazgo           | Planificación y gestión de resultados | Promover la toma de decisiones basada en evidencia.                       | Contar con reportes de datos consolidados y analizados trimestralmente.             | Usar plataforma interna de datos académicos y de convivencia para informes de avance.                  | Encargado de calidad             |
| Convivencia escolar | Formación                             | Integrar el PEI en las prácticas de aula y en la cultura escolar.         | 80% de los docentes declaran conocer y aplicar principios del PEI en sus prácticas. | Realizar inducciones, talleres y cápsulas formativas sobre el PEI y su aplicación.                     | Coordinador de formación         |
| Convivencia escolar | Convivencia                           | Disminuir los conflictos graves registrados en aula.                      | Reducir en un 20% los casos graves de convivencia escolar respecto al año anterior. | Aplicar protocolos, reforzar el rol del encargado de convivencia y realizar talleres socioemocionales. | Encargado de convivencia escolar |
| Convivencia escolar | Participación y vida democrática      | Promover la participación de estudiantes y apoderados en la vida escolar. | 100% de los cursos con centros de alumnos y apoderados activos.                     | Realizar elecciones democráticas y establecer cronograma anual de reuniones de representantes.         | Inspectoría general y orientador |

|                     |                      |  |   |  |                             |
|---------------------|----------------------|--|---|--|-----------------------------|
| Gestión de recursos | Gestión de personal  | Asegurar una dotación docente estable, capacitada y reconocida.          | Retener al 95% del equipo docente durante el año escolar.             | Aplicar encuesta de clima laboral, fortalecer inducción docente y reconocimiento interno.            | Director y sostenedor       |
| Gestión de recursos | Recursos educativos  | Mejorar la disponibilidad y uso pedagógico de los recursos en aula.      | Aumentar en un 20% el uso de recursos tecnológicos en el aula.        | Diseñar plan de recursos por asignatura, incluyendo uso de TIC y retroalimentación sobre materiales. | Coordinador académico y TIC |
| Gestión de recursos | Recursos financieros | Ejecutar el presupuesto institucional con enfoque pedagógico y oportuno. | Ejecutar el 100% del presupuesto pedagógico antes del mes de octubre. | Implementar sistema de seguimiento financiero con participación del equipo directivo y sostenedor.   | Encargado de administración |

## CONCLUSIÓN

El presente trabajo tuvo como propósito diagnosticar el estado actual del Colegio Humberstone, ubicado en la comuna de Iquique, Región de Tarapacá, para luego diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) contextualizado, pertinente y basado en los Estándares Indicativos de Desempeño. A lo largo del proceso se abordaron las cuatro

dimensiones fundamentales de la gestión escolar: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos.

El diagnóstico permitió identificar fortalezas relevantes, como la planificación pedagógica, el buen clima laboral y las prácticas formativas centradas en la resolución de conflictos. Del mismo modo, se reconocieron debilidades que requieren atención, como el uso sistemático de datos para la toma de decisiones, la prevención de conductas de riesgo y la entrega oportuna de recursos por parte del sostenedor. En función de ello, se elaboró un plan de mejora con objetivos, metas y acciones específicas para un año, orientado a fortalecer la gestión institucional y promover aprendizajes de calidad.

Este trabajo representa un aporte concreto a la mejora continua del establecimiento, al permitir una toma de decisiones informada, estratégica y articulada con las necesidades reales de la comunidad escolar. La utilización de los Estándares Indicativos de Desempeño no solo facilitó la evaluación interna, sino que también dio sustento técnico a las propuestas de mejora.

A futuro, se proyecta continuar profundizando en la evaluación de procesos institucionales, fortaleciendo el liderazgo pedagógico, y consolidando una cultura escolar centrada en el aprendizaje y el bienestar integral de los estudiantes. El desafío será sostener estas acciones en el tiempo y promover la participación activa de todos los actores educativos en el camino hacia una educación más justa, inclusiva y de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Abreu, J. L. (2012). La relación entre el marco teórico, las preguntas de investigación y objetivos de la investigación. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 7(2), 174–186.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93609052&lang=es&site=ehostlive>

Bolívar, A. (2007). *La dirección escolar: Calidad de la educación y mejora de la escuela*. Editorial La Muralla.

De la Vega, L. F. (2015). Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas. *Calidad en la Educación*, 42, 61–91. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>

Fernández, M. (2018). *Gestión eficiente de recursos en instituciones educativas*. Editorial Académica. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/654321>

García, L., & Pérez, M. (2021). Diseño curricular por competencias en la educación superior. *Revista de Innovación Educativa*, 15(2), 45–60. [incluida si la mantienes en el texto]

Hargreaves, A. (2013). *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Ediciones Morata.

Martínez, S., & López, R. (2019). Integración de las TIC en la gestión curricular. *Educación y Tecnología*, 10(3), 25–40. <https://doi.org/10.5678/et.v10i3.2019>

Ministerio de Educación de Chile. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. [https://archivos.mineduc.cl/wp-content/uploads/2015/11/estandares\\_indicativos.pdf](https://archivos.mineduc.cl/wp-content/uploads/2015/11/estandares_indicativos.pdf)

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership: Volume 1: Policy and practice*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.

Rodríguez, A. (2020). *Liderazgo educativo: Teorías y prácticas*. Editorial Educativa. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/123456>

Rojas, O., Vivas, A., & Mota, K. (2020). Procesos investigativos a partir de la inter y la transdisciplinariedad. *Revista Impacto Científico*, 15(1). <https://impactocientifico.wordpress.com/2020/06/>

Tobón, S. (2013). *Educación basada en competencias: Pensamiento complejo y diseño curricular*. ECOE Ediciones.

Torres, Y. E. Q. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259–281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>

Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. University of Chicago Press.

Weinstein, J., Muñoz, G., & Céspedes, C. (2011). ¿Qué sabemos sobre liderazgo escolar en Chile? *Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE)*, Pontificia Universidad Católica de Chile.

