



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magister Profesional
En Educación Mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE
MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL LICEO BICENTENARIO
JAMES MUNDELL DE LA COMUNA DE CHOLCHOL,
REGIÓN DE LA ARAUCANIA**

Candidato a magister: Miguel Ángel Pincheira Mellado.

Tutor Disciplinar: Dra. Katihuska Mota.

Tutor Metodológico: Dra. Amely Vivas Escalante.

Cholchol, marzo de 2025

Índice

Portada.....	1
Índice.....	2
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco teórico.....	5
Marco contextual.....	8
Diagnóstico institucional.....	16
Análisis de resultados.....	26
Plan de mejoramiento.....	30
Conclusiones.....	36
Bibliografía.....	38

Resumen

La educación en nuestro país experimenta recurrentes y diferentes cambios que se pueden ver con el paso de los años y con el paso de diferentes gobiernos, entendiendo que el propósito fundamental es el aprendizaje de las y los estudiantes del territorio nacional.

Las bases o fundamentos para cumplir con dicho propósito son el currículo nacional y las políticas aplicadas en los sistemas y establecimientos educacionales de Chile.

El currículo nacional, entrega y establece los contenidos, actitudes y habilidades mínimos que deberían adquirir los estudiantes para lograr un propicio aprendizaje, agreguemos las características o modelos establecidos por las políticas educacionales a ejecutar para asegurar que las y los estudiantes consigan alcanzar los contenidos, actitudes y habilidades, instruidas por el currículo nacional.

Para Concretar los puntos señalados anteriormente por los establecimientos educacionales es necesario elaborar, implementar y ejecutar un plan de mejoramiento de la calidad de la educación (PME), garantizando que los estudiantes reciban un proceso de enseñanza adecuado a su contexto y delimitada por acciones programadas para ejecutar en cada escuela o liceo, planifique un cronograma que le permita mejorar las prácticas y procesos que se deben reflejar en aprendizaje significativo.

El trabajo muestra el desarrollo de un PME en el Liceo Bicentenario James Mundell de Cholchol, región de la Araucanía.

Introducción

Para construir el PME del Liceo Bicentenario James Mundell, dependiente del DAEM de la ilustre municipalidad de Cholchol. Es necesario identificar claramente cuáles son las necesidades educativas y cuál es el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de la comunidad educativa, es fundamental planificar minuciosamente acciones fructíferas que permitan conseguir el modelo educativo que anhelamos para las y los estudiantes, el núcleo fundamental de la unidad educativa.

El objetivo fundamental del PME es responder las preguntas de toda la comunidad educativa para saber cómo guiarnos en el liceo y conseguir el aprendizaje significativo de nuestros estudiantes y la mejora continua del establecimiento, elaborado una planificación estratégica que permita concretar dicho objetivo.

Para recopilar los antecedentes que reflejan la actual situación de la comunidad educativa se adoptó como referencia el PME 2024 y los resultados evidenciados durante el año, arrojando muchas preguntas que permiten evidenciar o reflejar el avance de la programación en las cuatro dimensiones de la gestión; liderazgo, convivencia escolar, gestión pedagógica, gestión de recursos. Reflejando las fortalezas y las debilidades que se reflejan como consecuencia del trabajo ejecutado.

Considerando los datos ya mencionados, se construirá el nuevo PME, guiando los objetivos y metas que se buscan cumplir, reconociendo las debilidades y oportunidades presentadas en el liceo bicentenario James Mundell.

Marco teórico

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME), es un instrumento de gestión pedagógica con base en un modelo de mejora continua, capaz de adaptarse a las condiciones dinámicas de los procesos educativos, dándole pertinencia a los PME de cada comunidad educativa. El modelo recoge los conceptos de calidad, eficiencia y eficacia, y se ha instalado progresivamente en las prácticas de gestión de la educación pública. El PME operacionaliza el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de los establecimientos educacionales a través de cuatro ámbitos de gestión: Gestión pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar, Gestión de recursos.

El PME define un ciclo de mejora de cuatro años, período que permite definir Objetivos estratégicos alineados con el PEI, el cual lo nutre y le da coherencia. Ambos instrumentos, PME y PEI, se actualizan cada cuatro años con consulta a la comunidad escolar, siendo el PME el que se actualiza anualmente, también con consulta a la comunidad escolar. La elaboración anual del PME es una oportunidad para definir estrategias y acciones que articulen los horizontes, sellos e identidad que cada comunidad educativa ha plasmado en su Proyecto Educativo Institucional.

Presentaremos, los fundamentos teóricos que guiarán este trabajo de PME. Las diversas estrategias de mejora continua que serán cruciales para comprender y justificar la calidad.

Santiago Rincón-Gallardo (2018) señala que el aprendizaje profundo es tanto el proceso como el resultado de dar sentido a las cuestiones que nos interesan. Este aprendizaje contempla el desarrollo de seis competencias: Creatividad, Pensamiento Crítico, Comunicación, Colaboración, Carácter y Ciudadanía. En la búsqueda de la excelencia, el Liceo Bicentenario James Mundell pretende conseguir en las y los estudiantes el de denominado APRENDIZAJE PROFUNDO, se busca la formación integral de cada estudiante, trabajo que constantemente lo ejecutan en el aula los docentes pero que es un trabajo de toda la comunidad educativa, todos los recursos

humanos, tecnológicos y financieros deben girar para conseguir las habilidades de comunicación, pensamiento crítico, creatividad, colaboración, etc.

Y. Cheng destaca que la evolución de las teorías organizacionales ha dado lugar a conceptos relacionados con la calidad, como el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Estas teorías se estudian como disciplinas académicas emergentes y se aplican en diversas organizaciones" (Cheng, 2003, p. 202). Toda organización educativa debe evolucionar y actualizar sus prácticas según indican los lineamientos del MINEDUC, por lo tanto, es necesario que todo PME debe velar por la calidad de la educación.

Elisabeth Huisa define calidad como "una característica que distingue a un producto o servicio por generar altos niveles de satisfacción en quienes lo adquieren, utilizan o consumen" (Huisa, 2008, p.3).

En La comuna de Cholchol, en su pequeño radio urbano existen 5 liceos y todos deben motivar a las familias para que los estudiantes acudan a ellos, por lo tanto, la competencia para el Liceo Bicentenario James Mundell es muy intensa y debe destacarse como la mejor unidad educativa y así despertar el interés en su proyecto educativo, Se pretende conseguir la satisfacción de los estudiantes y sus familias, brindando una educación de calidad e integral que permita a sus estudiantes conseguir el cumplimiento de los propósitos personales, académicos y sociales.

Fases del plan de mejoramiento educativo.

La Fase Estratégica es una instancia participativa en la que la comunidad educativa define, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años).

La Planificación Anual, tiene como propósito priorizar y focalizar las acciones

que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

Marco contextual

Los primeros Registros Escolares, de nuestro actual Liceo Bicentenario James Mundell, datan del año 1933. En sus inicios fue Escuela de Hombres N° 45 del Departamento de Imperial, Provincia Cautín, ubicada en Cholchol, Subdelegación N°2, Distrito N°2, ubicada en calle Prat esq. Balmaceda, de 1931-1933.

En esos años su Director era Don Armando Dufey Blanc, Profesor normalista egresado en 1924, de Victoria. Según consta, en este primer registro, en 1931, su matrícula era de 167 alumnos, que procedían del sector urbano como rural y sus edades fluctuaban entre 7 y 17 años. En 1932 su matrícula era de 146, luego al año siguiente 1933, la matrícula desciende a 96 y las edades entre 6 y 16 años.

En 1936 se conoce como, Escuela N° 46 de Mujeres, ubicada en Lazcano s/n., con una matrícula de 73 alumnas, ya en 1943 hubo 44 alumnas y en el año 1944 aumento a 52, la directora a cargo de la escuela era María Arroyo Navarrete, junto a las profesoras Graciela Somezlsit D. y Aurea Novoa Lara. Durante el año 1947 se da la modalidad de Escuela Nocturna, mixta con 20 varones y 5 damas. En ese mismo año 1947, recibía el nombre de Escuela Fiscal N° 45, mixta, con una matrícula de 30 alumnos, y al año siguiente, hubo una baja considerable de matrícula con tan solo 10 alumnos, en 1951 a cargo del profesor Don Braulio Figueroa Erices. Fue reconocido por el ministerio de educación el año 1981 con el nombre de Liceo Municipal C-46 bajo el decreto cooperador de la función del estado n° 7636.

En el año 1995 recibe el nombre de James Mundell en reconocimiento a la labor prestada del sacerdote siendo un gran colaborador para el pueblo y sus alrededores.

El año 1984 se crea la Enseñanza Media Humanístico científica y el año 2003 se crea la especialidad Técnico Profesional formando estudiantes en el área comercial en las carreras Técnico de Nivel Medio en Contabilidad y Técnico de Nivel Medio en Administración, el año 2018 entra en receso la especialidad de contabilidad y y en 2019 el Liceo cuenta con la especialidad de Turismo para estudiantes de enseñanza media.

El establecimiento posee la más moderna infraestructura educacional de la comuna. Que se expresa en una inversión de 2.500 millones de pesos. Son 2.500m2 de obra nueva que se construyó y 1.500 m2 de mejoramiento, totalizando así sobre 4 mil m2 de intervención en las dependencias de la sala de profesores, bibliotecas y aulas.

El Liceo Bicentenario James Mundell se encuentra ubicado en la comuna de Cholchol, región de la Araucanía. Es una de las comunas más vulnerables de Chile, el 96% de los estudiantes de nuestro establecimiento pertenece a familias en situación de vulnerabilidad. De nuestra población estudiantil, un 71%, pertenece al pueblo originario Mapuche, y más de la mitad, un 52%, proviene de zonas rurales. Además, atiende a 109 estudiantes con necesidades educativas especiales.

En lo que respecta a alimentación en el año 2023, en educación parvularia 50 estudiantes reciben la beca de alimentación JUNAEB, en tanto en educación básica 284 reciben el beneficio y en educación media 110. Educación de adultos es beneficiaria de una colación, la cual reciben 27 estudiantes de esta modalidad.

La comuna de Cholchol se encuentra en la Región de la Araucanía, Provincia de Cautín, al noroeste de Temuco. Tiene una superficie de aproximadamente 42,714 hectáreas y limita con las comunas de Lumaco, Galvarino, Temuco, Nueva Imperial y Carahue.

Desde el punto de vista económico, esta se basa en la agricultura tradicional, con pequeños productores hortícolas. En los últimos años, distintos organismos gubernamentales han apoyado a micro emprendimientos lo cual ha contribuido al

crecimiento económico de la comuna. Actualmente, Cholchol cuenta con 236 microempresas, 33 pequeñas empresas y 1 mediana empresa, que emplean a 1,088 trabajadores. Los sectores más destacados son comercio, transporte, agricultura, alojamiento y comida, industria manufacturera y construcción.

Antecedentes pedagógicos

El Liceo Bicentenario James Mundell, Basa su enseñanza en los planes y programas que entrega el Ministerio de Educación, a partir de los cuales, y conforme a las prioridades académicas, consignadas en el Plan de Mejoramiento, asigna programas específicos y horas adicionales para las asignaturas que amerita reforzar.

- Índice de vulnerabilidad escolar (IVE): 96,51 %
- Concentración de alumnos prioritarios: 80 %

Niveles Educativos: Parvulario, Básico, Media TP y Adultos E/M

Localidad: Chol-Chol

Programas: PIE - EIB

Matrícula últimos 5 años:

2019	590
2020	595
2022	610
2022	620
2023	670

Estructura docente y asistentes

FUNCIONARIOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
DOCENTES	13	26	39
ASISTENTES	20	27	47
TOTALES	33	53	86

Estructura docente y asistentes

FUNCIONARIOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
DOCENTES	13	26	39
ASISTENTES	20	27	47
TOTALES	33	53	86

Dotación total: 86 funcionarios.

Resultados Evaluación Docente:

- Destacados: 3
- Competentes: 20
- Básicos 8
- Insatisfactorios: 1
- No evaluados: 7

Resumen SIMCE:

4° Básico

Asignatura	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Lectura	289	NR	NR	NR	269	287
Matemática	272	NR	NR	NR	249	244

8° Básico

Asignatura	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lectura	201	221	223	233	NR	NR
Matemática	228	217	200	222	NR	NR

2° medio

Asignatura	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Lectura	233	NR	NR	NR	255	255
Matemática	203	NR	NR	NR	266	272

Objetivo general

Desarrollar una educación integral e inclusiva, basada en la educación intercultural y el emprendimiento para lograr estudiantes capaces de actuar de manera competente en su vida tanto personal, escolar y social.

Objetivos Estratégicos

Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje enfatizado en el desarrollo de habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales para lograr que todos los estudiantes aprendan en un ambiente inclusivo, instalando metodologías tecnológicas, innovadoras y didácticas de enseñanza que permitan la mejora de los resultados educativos y el desarrollo integral de todos los estudiantes.

Fortalecer el liderazgo distribuido de la dirección y el sostenedor implementando un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión, a fin de promover la visión estratégica y comunicación efectiva para la toma de decisiones en pos de la mejora de los procesos educativos.

Fortalecer las capacidades profesionales de todos los funcionarios, adecuando el plan de perfeccionamiento profesional, orientándolo al mejoramiento de las competencias de acuerdo a las necesidades, roles y funciones.

Mejorar los procesos educativos incorporando recursos humanos, pedagógicos, fungibles, tecnológicos, software y hardware de acuerdo a los requerimientos y necesidades del establecimiento.

Mejorar los resultados de aprendizaje y estándares bicentenarios según los indicadores más descendidos en los respectivos informes de resultados de las evaluaciones realizadas.

Metas

- Movilizar entre niveles de aprendizaje al 80% de los estudiantes de manera ascendente.
- Aumentar un 10% en los indicadores de desarrollo personal y social respecto de la última medición.
- Capacitar al 100% de los profesionales son capacitados en perfeccionamientos atinentes a las necesidades profesionales y de la comunidad.
- Implementar en un 100% los recursos necesarios para atender los requerimientos del establecimiento.
- Al término del período se alcanzará el 90% de logro en los indicadores de eficiencia interna del establecimiento.

Líneas de acción, programas y proyectos específicos

A partir de las dimensiones liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos se espera lograr las metas propuestas en el presente proyecto educativo institucional. Para esto se cuenta con diferentes programas como son el PIE, programa de convivencia escolar, programa de educación sexual, programa de prevención de alcohol y droga, programa de promoción de la vida sana, entre otros.

También contamos con redes de apoyo, como son:

- ✓ Municipalidad de Cholchol
- ✓ Cesfam
- ✓ Opd
- ✓ Hospital de nueva Imperial
- ✓ Carabineros
- ✓ Fundación Cholchol

✓ Bomberos

Organización del Liceo Bicentenario James Mundell

- **Equipo UTP:** Programar, organizar y evaluar el desarrollo de las actividades curriculares, asesorando a la dirección y personal docente del establecimiento

- **Equipo Convivencia:** Promover el trabajo colaborativo en torno a la convivencia escolar. Disponer implementación de las medidas sobre convivencia escolar. Elaborar el plan de acción sobre convivencia escolar.

- **Docentes:** Velar por el desarrollo integral del educando. Educar a los alumnos y enseñar en su especialidad. Planificar, organizar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las actividades docentes de su especialidad. Fomentar e internalizar en los estudiantes valores, hábitos y actitudes además de desarrollar la disciplina de los alumnos(as). Cumplir los objetivos de los Planes y Programas de estudios a través de las disposiciones emanadas de la Unidad Técnico Pedagógica.

- **Asistentes de la educación:** Colaborar en el desarrollo de los procesos institucionales y aportar en el mejoramiento de condiciones en el establecimiento educacional.

- **Asistentes de la educación:** Colaborar en el desarrollo de los procesos institucionales y aportar en el mejoramiento de condiciones en el establecimiento educacional.

- **Apoderados:** Es comprometido con el Proyecto Educativo Institucional y establece una alianza escuela – familia para favorecer el desarrollo integral de su hijo/a. Preocupación y apoyo permanente por el proceso educativo de su hijo/a, en cuanto rendimiento, conducta, asistencia, deberes, alimentación e higiene.

- **Estudiantes:** Ser una persona responsable con sus obligaciones académicas, asistir a clases, estudiar y esforzarse por obtener un buen rendimiento. Brindar un buen trato, no discriminatorio, utilizar un lenguaje apropiado al contexto con sus compañeros/as y todos los integrantes de la comunidad educativa. participa activamente en las actividades culturales, deportivas, artísticas y recreativas del establecimiento. Conocer, respetar y cumplir el Reglamento de Evaluación y Reglamento Interno en materia de convivencia escolar.

Diagnóstico institucional

Para elaborar las acciones del PME se ejecutó el siguiente diagnóstico a 10 profesionales que trabajan en el Liceo Bicentenario James Mundell.

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				

8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				

5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

2. Área Liderazgo Escolar

2.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

2.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

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

2.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

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

3. Área Convivencia Escolar

3.1 Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				

4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

3.2 Dimensión: Convivencia escolar

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

3.3 Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

4. Área gestión de recursos

4.1 Dimensión: Gestión del recurso humano

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

4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

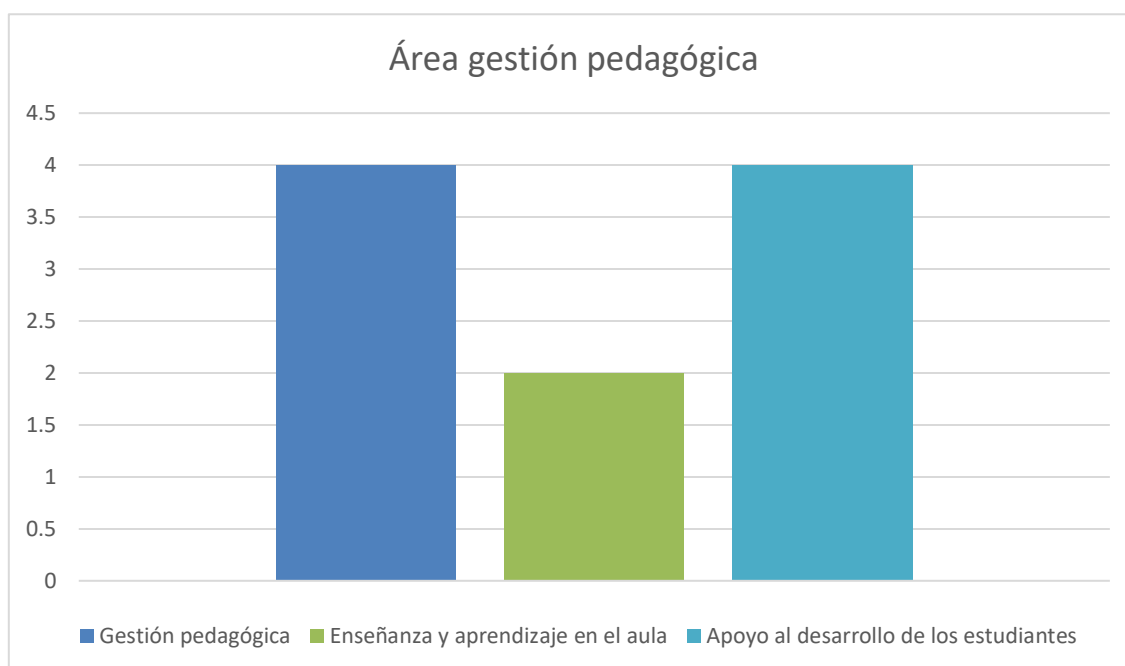
4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

Análisis de resultados

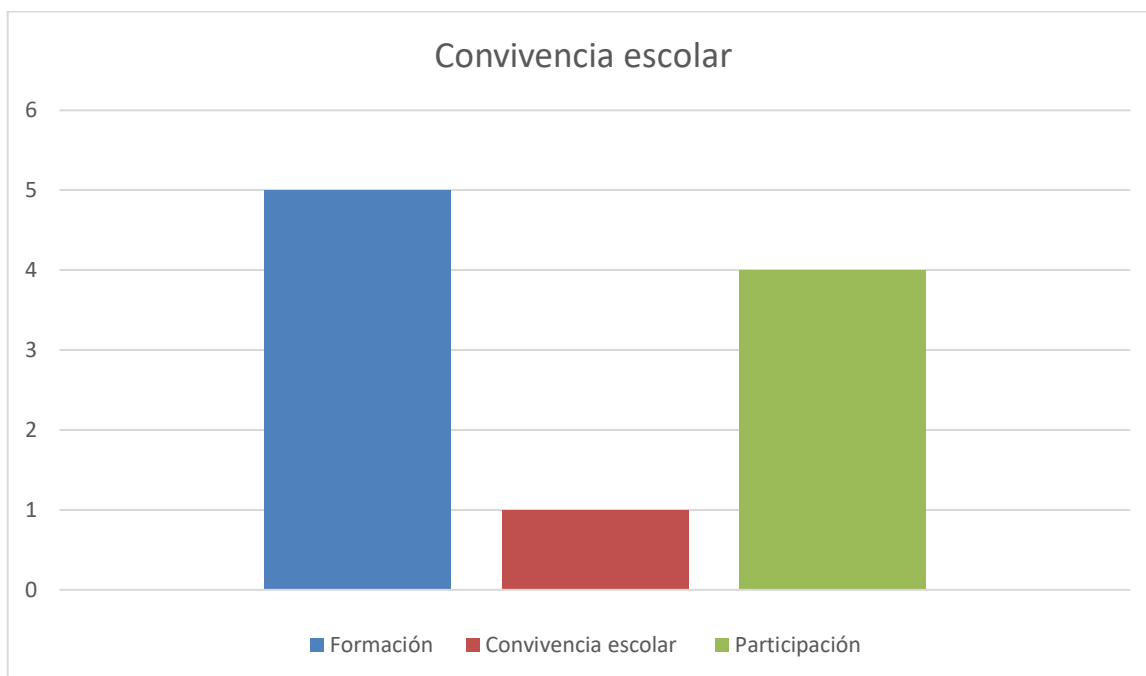
Gestión Pedagógica:

Solamente dos profesionales consideran que la Enseñanza y aprendizaje en el aula esta fortalecida, por ende, se interpreta que la labor de UTP no está focalizada en el que trabajo cotidiano en la sala de clases, que los aprendizajes de las y los estudiantes en el aula no son suficientes y las acciones del PME deberán fortalecer y mejorar aquella subdimensión.

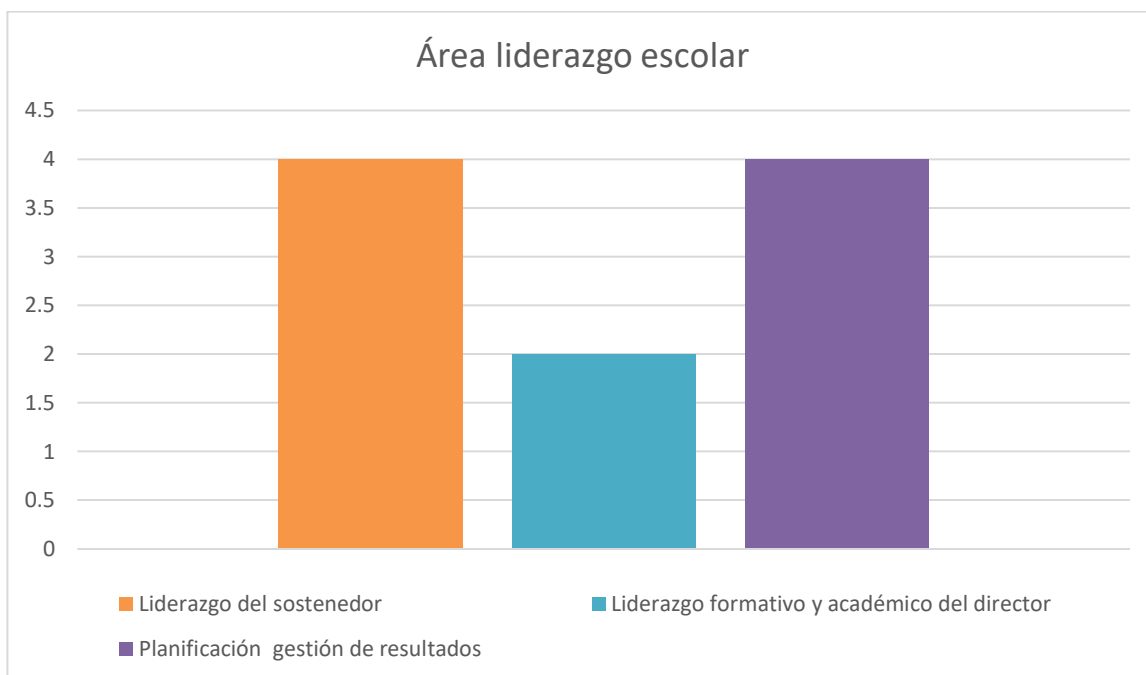


Convivencia escolar:

El 80% de los docentes que participaron en el diagnóstico considera que el actuar docente en el aula, presenta un resultado negativo, se omite el estado emocional de las y los estudiantes, es necesario revisar los planes de convivencia y ejecutarlos, se aprecia ausencia de conocimientos de dichos planes, las y los docentes deberán asimilar y ejecutar los planes como, por ejemplo, sexualidad y género. Además, se hace necesario implementar jornadas de autocuidado para el equipo docente y asistentes de la educación. Las relaciones interpersonales entre el equipo educativo, refleja una distante relación y pérdidas de confianza en el equipo de gestión.

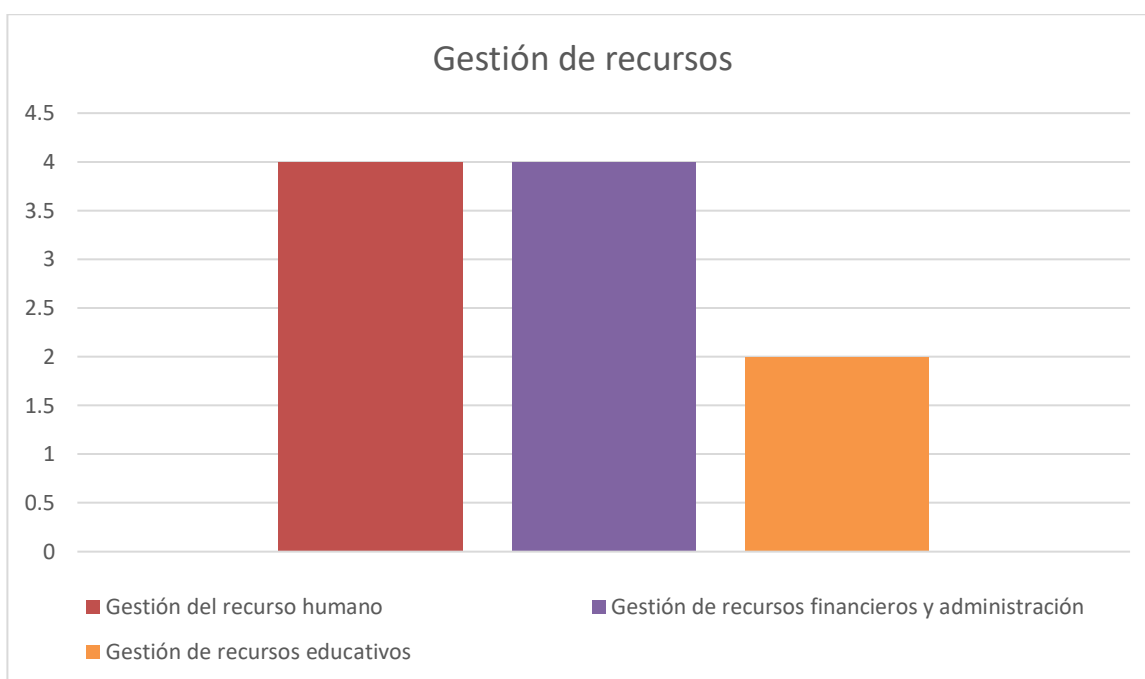


Liderazgo: Se presenta una carencia en la comunicación del equipo de gestión y el equipo docente. No existe la practica constante de evaluación de los procesos y actividades relacionadas al equipo de gestión. Reflejando una carencia en el liderazgo formativo y académico del director. La comunicación en el equipo docente y director es piramidal y la percepción hacia el director y equipo de gestión es de un "jefe" pero no de un líder motivante que trabaja en equipo, velando por obtener los objetivos propuestos.



Gestión de recursos: El 80% de Los docentes sienten que no se les apoya en su labor, no existen incentivos al obtener resultados positivos en la evaluación docente y la progresión en la carrera docente. No existe un sistema de capacitación y actualización para el equipo docente.

La gestión de recursos educativos, entrega una evaluación insatisfactoria, los encuestados señalan o consideran que los recursos educativos están en deuda por parte del sostenedor para llevar a cabo diversas metas, tales como estándares de aprendizaje, indicadores de calidad, PEI y PME , según normativas vigentes.



Plan de mejoramiento

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje enfatizado en el desarrollo de habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales para lograr que todos los estudiantes aprendan en un ambiente inclusivo, instalando metodologías tecnológicas, innovadoras y didácticas de enseñanza que permitan la mejora de los resultados educativos y el desarrollo integral de todos los estudiantes.	Al término de cada semestre se moviliza entre los niveles de aprendizaje al 80% de los estudiantes de manera ascendente.
Liderazgo	Fortalecer el liderazgo distribuido de la dirección y el sostenedor implementando un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión, a fin de promover la visión estratégica y comunicación efectiva para la toma de decisiones en pos de la mejora de los procesos educativos.	Al término del periodo se habrá implementado un sistema de evaluación del funcionamiento del 100% de las áreas de gestión.

Convivencia escolar	Fortalecer la convivencia escolar a través del desarrollo de una cultura de participación, inclusión y autocuidado en los integrantes de la comunidad educativa que contribuyan a la adecuada implementación.	Aumento del 10% en los indicadores de desarrollo personal y social respecto a la última medición.
Gestión de recursos	Fortalecer las capacidades profesionales de todos los funcionarios, adecuando el plan de perfeccionamiento profesional, orientado al mejoramiento de las competencias de acuerdo a las necesidades, roles y funciones.	El 100% de los profesionales son capacitados en perfeccionamientos atingentes a las necesidades profesionales y de la comunidad.

Plan para el año 2025

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje enfatizado en el desarrollo de habilidades cognitivas, y actitudinales para lograr que todos los	Al término del periodo se moviliza entre niveles de aprendizaje al 85% de los estudiantes de manera ascendente según estándares de	1. Agrupaciones flexibles de aprendizaje para los estudiantes de 7° básico a 2° medio, en matemática y lenguaje.	UTP Docentes

		estudiantes aprendan en un ambiente inclusivo e innovador.	aprendizaje.	2.Participación activa del PIE en trabajo con docentes de aula.	
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Implementar el gusto por la lectura de los estudiantes de 2° Y 3° básico, utilizando semanalmente el centro de recursos de aprendizajes.	Incorporación de una lectura mensual de un título perteneciente al centro de recursos de aprendizajes.	Promover la lectura en estudiantes de 2° y 3° básico, utilizando el centro de recursos de aprendizajes.	UTP
Liderazgo	Liderazgo del director.	Actualizar en comunicación organizacional al equipo de gestión con capacitaciones semestrales.	Participación de todo el equipo de gestión en dos capacitaciones de comunicación efectiva durante el 2025.	El equipo de gestión tiene la oportunidad de actualizarse y perfeccionarse en entidades externas al liceo para mejorar la comunicación con la comunidad.	Director

Liderazgo	Planificación y gestión de resultados.	Fortalecer el plan de acción semestral, que permita monitorear evaluar y tomar decisiones.	Monitorear el 100 % de las acciones implementadas en el plan de trabajo	1.Monitoreo de acciones del Plan de trabajo para tomar decisiones. 2.Participar de jornadas de capacitacion en liderazgo para todo el equipo docente.	Director
Convivencia escolar	Participación y vida democrática	Capacitar en resolucion de conflictos a docentes y asistentes de la educación en jornadas trimestrales realizadas por profesionales externos.	Inclusión de dos estrategias de resolución de conflictos durante el 2024 por cada profesor y asistente de educación.	Dada la alta demanda actual en temas de convivencia escolar y la poca cantidad de psicologos y terapeutas ocupacionales . Los docentes y asistentes deben estar capacitados para enfrentar	Equipo de gestión. Encargada de convivencia escolar.

				casos de convivencia escolar.	
Convivencia escolar	Formación	Monitorear, evaluar y fortalecer las acciones del plan de convivencia escolar en beneficio del adecuado desarrollo de una cultura de convivencia escolar positiva.	Monitorear el 100% de las acciones contempladas en el plan de convivencia escolar.	1. Monitorear las acciones del plan. 2. Plan de trabajo con apoyos externos (CESFAM, carabineros, etc)	Equipo de gestión. Docentes

Gestión de recursos	Gestión de recursos educativos.	Utilizar recursos en docentes y asistentes de educación para capacitar en convivencia escolar en forma trimestral.	Desarrollo de una capacitación de forma trimestral el año 2025.	Organizar recursos necesarios para contratación de entidades externas expertas en capacitaciones (ATE)	DAEM -Equipo de gestión.
Gestión de Recursos	Gestion del personal	Ejecutar y fortalecer el plan perfeccionamiento profesional acorde a las necesidades, roles.	Ejecutar el 100% de las acciones del plan de desarrollo profesional.	1.Ejecutar el plan de desarrollo Profesional docente. 2.Jornadas de capacitaciones en planificación y evaluación. (4 anuales)	DAEM Equipo de gestión.

Conclusiones

La participación activa en la elaboración del PME (Plan de Mejoramiento Educativo) es fundamental para asegurar que todas las voces sean escuchadas y que se generen soluciones efectivas y creativas. Para lograr esto, se deben implementar herramientas de participación amplias, como talleres participativos, encuestas y reuniones, que involucren a todos los actores educativos, incluyendo directivos, docentes, asistentes de la educación, padres, apoderados y estudiantes.

Algunos objetivos clave de la participación activa en la elaboración del PME son:

- Fomentar la colaboración: Establecer una colaboración estrecha entre todos los actores educativos para asegurar que todas las voces sean escuchadas.

- Generar soluciones creativas: Estimular la participación y la generación de buenas ideas a través de un esfuerzo colectivo e inclusivo.

- Abordar áreas claves: Implementar grupos de trabajo y comités especializados para abordar áreas claves y garantizar que se cubran todas las necesidades. Para lograr estos objetivos, se pueden utilizar diversas estrategias, como: Talleres participativos, Organizar talleres donde los participantes puedan compartir sus ideas y experiencias. -Encuestas: Realizar encuestas para recopilar información y opiniones de todos los actores educativos.

- Reuniones: Celebrar reuniones periódicas para discutir avances y tomar decisiones conjuntas. Al trabajar juntos y valorizando la diversidad de opiniones y experiencias, se puede crear un PME que responda efectivamente a las necesidades de la comunidad educativa y eleve los estándares de aprendizaje.

El año 2025 se presenta como un momento crucial para la educación en el Liceo James Mundell, lleno de desafíos y oportunidades, comprometidos con trabajar incansablemente para hacer realidad los sueños y aspiraciones de los estudiantes y sus familias. El PME será una herramienta fundamental para fortalecer las capacidades educativas y ofrecer una educación de calidad que responda a las necesidades actuales

y futuras de la comunidad educativa. Algunos de los objetivos clave del PME incluyen:

- Cerrar brechas: abordar las desigualdades educativas y garantizar oportunidades equitativas para todos.

- Consolidar el trabajo de los educadores: Reconocer y apoyar el esfuerzo diario de los docentes y profesionales de la educación.

- Mejorar la calidad de vida: La educación como motor principal para el cambio y el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes. El Liceo James Mundell se compromete a elevar los estándares educativos, asegurando que cada estudiante tenga la oportunidad de alcanzar su máximo potencial. Para lograr esto, es fundamental la participación activa de todos los actores educativos, incluyendo directivos, docentes, padres y estudiantes.

Bibliografía

Ahumada, L. (2010). *Liderazgo Distribuido Y Aprendizaje Organizacional: Tensiones Y Contradicciones De La Ley De Subvención Escolar Preferencialen Un Contexto Rural.* *Psicoperspectivas*, 9(1), 111–123.
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivasVol9-Issue1-fulltext-99>

Ayuda Mineduc, 2020. <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-pme>

Bases curriculares Séptimo a Segundo Medio (2020). *Santiago, Chile: Ministerio de educación, Unidad de Currículum y Evaluación.*

CPEIP (2017) *Modelo de formación para el desarrollo profesional docente y directivo.*

De la Vega, L. F. (2015). *Hacia Un Marco Analítico Y Metodológico Para LaEvaluación Del Mejoramiento Educativo en Escuelas Chilenas. Calidad En LaEducación, (42), 61–91.*

Liderazgo y Gestión de la mejora Educativa, 2024. *Ministerio de educación.*

Milicic, N., y Aron, A.M.(2017). *Clima social escolar y desarrollo personal. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.*

Ministerio de educación, (junio 2024) *“Diversificación de la enseñanza” Chile: Ediciones división de educación general. Unidad de currículum.*

Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo 2024.

Ministerio de educación

PADEM 2025, Ilustre Municipalidad de Cholchol.