



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

---

**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN**

**GESTIÓN DE CALIDAD**

**TRABAJO DE GRADO II**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

**Y**

**PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

**CENTRO EDUCACIONAL PEDRO AGUIRRE CERDA**

**Profesora Guía: Carmen Bastidas**

**Alumna: Roxana Sepúlveda Llanos**



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**Santiago – Chile, Octubre 2019**

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>CAPÍTULO 1. OBJETIVOS Y ALCANCE</b>	11
1.1 Objetivo General	11
1.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Alcance	11
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b>	12
2.1 Normas Legales	13
2.3 Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación	15
2.2 Metodología del Plan de Mejoramiento Educativo a Cuatro Años	18
2.2.1 Fase estratégica	18
2.2.2 Planificación Estratégica	22
2.2.3 Fase Periodos Anuales	25
2.2.4 Plan a Cuatro Años	27
<b>CAPITULO 3. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO</b>	28
3.1 Información General	28
3.1.1 Antecedentes Generales	28
3.1.2 Descripción del Establecimiento	28
3.1.3 Caracterización de los estudiantes	31
3.1.4 Cuerpo Docente, Paradocentes y Funcionarios	32
3.1.5 Matrícula y Asistencia	32
3.1.6 Proyectos, Planes y Programas	33
3.1.7 Resultados del Simce	33
3.1.8 Visión – Misión	34
3.1.8 Sellos Educativos Institucionales	35
<b>CAPITULO 4. EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL</b>	36
4.1 Generalidades	36
4.2 Área Liderazgo	37

<b>4.2.1</b>	<b>Visión Estratégica y Planificación</b>	37
<b>4.3</b>	<b>Área Gestión Curricular</b>	38
<b>4.3.1</b>	<b>Preparación de la Enseñanza</b>	38
<b>4.3.2</b>	<b>Acción Docente en el Aula</b>	39
<b>4.3.3</b>	<b>Evaluación de la Implementación Curricular</b>	39
<b>4.4</b>	<b>Área Convivencia Escolar</b>	40
<b>4.4.1</b>	<b>Convivencia escolar en función del PEI</b>	40
<b>4.4.2</b>	<b>Formación Personal</b>	40
<b>4.4.3</b>	<b>Apoyo a los Estudiantes en sus aprendizajes</b>	41
<b>4.5</b>	<b>Área Gestión de Recursos</b>	41
<b>4.5.1</b>	<b>Recursos humanos</b>	41
<b>4.5.2</b>	<b>Recursos financieros, materiales y tecnológicos</b>	42
<b>4.5.3</b>	<b>Procesos de soportes y servicios</b>	42
<b>CAPÍTULO 5. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO</b>		43
<b>5.1</b>	<b>Generalidades</b>	43
<b>5.2</b>	<b>Dimensión Liderazgo</b>	43
<b>5.2.1</b>	<b>Visión Estratégica y Planificación</b>	43
<b>5.3</b>	<b>Dimensión Gestión Curricular</b>	45
<b>5.3.1</b>	<b>Preparación de la Enseñanza</b>	45
<b>5.3.2</b>	<b>Acción Docente en el Aula</b>	46
<b>5.3.3</b>	<b>Evaluación de la Implementación Curricular</b>	47
<b>5.4</b>	<b>Dimensión Convivencia Escolar</b>	48
<b>5.4.1</b>	<b>Convivencia escolar en función del PEI</b>	48
<b>5.4.2</b>	<b>Formación Personal</b>	49
<b>5.4.3</b>	<b>Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b>	50
<b>5.5</b>	<b>Dimensión Gestión de Recursos</b>	51
<b>5.5.1</b>	<b>Recursos humanos</b>	51
<b>5.5.2</b>	<b>Recursos financieros, materiales y tecnológicos</b>	52
<b>5.5.3</b>	<b>Procesos de soportes y servicios</b>	53
<b>GLOSARIO</b>		54
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		62



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos, la sociedad ha necesitado mejorar su condición de vida en diferentes entornos, pero esto no era posible debido a la lentitud de las comunicaciones y la lejanía geográfica de sus ubicaciones. En un inicio, las necesidades de las comunidades estaban orientadas a resolver problemas básicos como alimentación y vestuario.

Así entonces cada comunidad enfrentaba sus problemas de manera particular, de acuerdo con sus propias necesidades y sus propios recursos para resolverlos. Si se piensa en esto, existe toda lógica, pues cada comunidad posee una cultura y una impronta en su manera de hacer las cosas.

Con el devenir del tiempo y cubiertas las necesidades básicas, fueron mejorando su estándar de vida y pudieron establecer comunicación con otros pueblos ubicados en las cercanías y comenzó, por una parte, el comercio en forma de trueque y por otra parte la interacción entre diferentes culturas. Desde la mirada actual democratizante e inclusivo en donde se acepta al “otro como legítimo otro” (Maturana 1993) pareciera ser lo lógico, pero en tiempos pretéritos esto no se daba con tanta naturalidad, pues normalmente las sociedades más fuertes intentaban imponer su cultura, usos y costumbres en las más débiles.

Con el avance de la tecnología, la mejora del transporte terrestre, marítimo y en especial aéreo y el avance inconmensurable de las comunicaciones el planeta se ha convertido en una “aldea global” dándole la razón al filósofo canadiense Marshal McLuhan quien por 1968 vislumbró hacia donde marchaba el mundo.

Ya con un mundo globalizado, la necesidad y dificultad que tuvieron las diferentes comunidades para comunicarse se hicieron evidentes y a raíz de esto se crean diferentes organizaciones que pretenden lograr esta comunicación. Sin ser crítico de las razones de la creación de estas organizaciones, es necesario establecer que la primera necesidad fue de carácter comercial, donde grandes corporaciones

e incluso los estados necesitaban generar negocios para impulsar sus economías permitiendo el crecimiento y las mejoras que ello conllevaría para sus comunidades.

La ISO, Organización de Estandarización Internacional por sus siglas en inglés, fue fundada el 23 de febrero de 1947 con sede en Ginebra, Suiza ha establecido desde hace años una metodología de trabajo que le permite intervenir en diferentes ámbitos de la sociedad. Debe ser consignado que la ISO fue una de las primeras organizaciones a las que se le concedió estatus consultivo en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

Por otra parte, el concepto de estandarización se define como un algo, producto o servicio que sigue una norma, modelo o patrón y su función principal es mejorar el desempeño del ámbito que se pretende influir.

Retrotrayéndonos a Chile y más específicamente a la Educación Chilena, esta ha presentado los mismos problemas que las sociedades al comienzo de la civilización, pues los diferentes actores han tenido problemas serios de comunicación y más de alguno ha intentado imponer un método de resolver los problemas que presentan las comunidades educativas en el desarrollo de sus actividades.

“La Ley General de Educación establece, en su artículo 2, que la educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país” (Ley General de Educación)

El Ministerio de Educación ha impulsado una reforma educacional en el país y entre otros cambios ha establecido una metodología de trabajo que busca estandarizar en forma sistemática con el objetivo de construir un sistema educacional inclusivo que persigue una educación de calidad, que sea entendida y aplicada en forma comprensiva.

Es aquí donde se produce un punto de quiebre significativo pues por un lado se busca estandarizar los mecanismos para que los colegios proyecten y apliquen sus modelos educativos y por otro lado mantengan sus propias individualidades que los definen como comunidad.

Es, entonces, necesario establecer un justo equilibrio que permita no caer en la estandarización ciega y arrasadora de las identidades, y establecer mecanismos sistemáticos de mejora continua en los procesos educativos. Es necesario mantenerse alertas para no perder el enfoque.

Inserto en el proceso formativo para optar al grado de Magister en Educación, Mención Gestión de Calidad de la Universidad Miguel de Cervantes, se ha solicitado a los candidatos elaborar el Trabajo de Grado II que consiste en un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) a aplicar en una determinada Comunidad Educativa.

El presente trabajo inicialmente establecerá los objetivos y alcances con la finalidad de definir que se busca y cuál es el ámbito en que será aplicado al interior del establecimiento.

Posteriormente se dimensionará el establecimiento escogido que se basa en reunir toda aquella información que se considere relevante para entender la situación en que se encuentra el establecimiento. Esta información será solicitada a los responsables de cada área del establecimiento, entendiendo que no siempre está disponible.

Reunida la información, esta debe ser ordenada y su análisis debe ser sistemático con el objeto de realizar un diagnóstico inicial.

El diagnóstico por realizar dice relación con diferentes ámbitos de la Gestión Institucional del establecimiento. Estos ámbitos, también denominadas dimensiones son el Liderazgo, la Gestión Curricular, la Convivencia Escolar y la Gestión de Recursos.

Conocidos estos datos, el sistema permite una Mejora Continua basado en el Circulo de la Calidad o Circulo de Deming y que define la toma de decisiones mediante un permanente Planificar, Hacer, Controlar y Actuar. Así mismo, los directivos de los establecimientos educacionales podrán ir tomando sus decisiones de manera informada, de modo sistemático y en función de la mejora continua de la enseñanza que se entrega a los estudiantes.

Desde el punto de vista operacional, lo más típico y lógico es que los procesos de autoevaluación los asuman los propios docentes y directivos de los establecimientos, pues son ellos los que conocen la situación de las diferentes áreas y son partícipes, día a día, de la realidad con las que les toca convivir, no dejando de lado la necesidad que estos docentes y directivos posean las capacidades técnicas en cuanto a conocimientos y experiencia en las áreas que ellos evalúan.

Evaluadas cada una de las áreas específicas, se recogen datos, denominadas evidencias las que deben ser conocidas por todos los integrantes del equipo evaluador por lo que la sociabilización de ellas resulta indispensable.

Además de las capacidades y los conocimientos que deben poseer los integrantes de los equipos evaluadores, es necesario que el proceso de evaluación y mejora continua llevado a cabo provenga y cuente con el apoyo de las más altas autoridades del establecimiento, entendiendo que, si no proviene de ahí, este será un conjunto de recursos perdidos.

Posteriormente a la determinación del diagnóstico, se ejecutará un Plan de Mejora Educativa a un año de acuerdo con los estándares establecidos en el Modelo de Gestión Educativa.

Finalmente es necesario dejar establecido que el estudiante autor de este trabajo no se desempeña en ningún establecimiento de educación básica o media, la obtención de datos ha resultado del todo compleja, pues los establecimientos educacionales visitados y a los cuales se les ha propuesto el desarrollo de este Trabajo de Grado II han respondido negativamente.

Ha podido apreciar una extrema reserva en la divulgación de datos que son considerados propios del establecimiento y una exacerbada desconfianza hacia personas ajenas a la comunidad educativa que pretenden obtener información de la misma.

Con todo el presente Trabajo de Grado II se ha llevado a cabo de manera extraoficial gracias a un docente de un establecimiento educacional que ha solicitado dos condiciones básicas para hacer entrega de la información como son mantener en reserva su nombre y cambiar el nombre del establecimiento.

Con las dificultades propias de quien no tiene acceso a información adecuada, se hace entrega de este Trabajo de Grado II Plan de Mejoramiento Educativo del Centro Pedro Aguirre Cerda (Nombre ficticio)



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## **CAPÍTULO 1. OBJETIVOS Y ALCANCE**

### **1.1 Objetivo General**

En el ámbito del desarrollo de las actividades para optar al Grado de Magister en Educación, Mención Gestión de calidad que la Universidad Miguel de Cervantes lleva a cabo, el objetivo general del presente Trabajo de Grado II es realizar un Diagnóstico Institucional y elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo del Centro Educativo Pedro Aguirre Cerda.

### **1.2 Objetivos Específicos**

Para alcanzar el objetivo general definido en el ítem anterior, inicialmente se deben alcanzar los objetivos específicos que se indican:

- Diagnóstico de la Situación inicial del establecimiento educacional, en cuanto a las áreas de Gestión Institucional
- Ordenamiento Sistematizado de la información obtenida
- Análisis de los resultados del diagnóstico
- Elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo para el establecimiento.

### **1.3 Alcance**

El Trabajo de Grado II contenido en el presente documento incluye a toda la comunidad educativa del Centro Educativo Pedro Aguirre Cerda.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Resulta innegable que la educación es una de las actividades más complejas de la actividad humana, y el nuevo enfoque que le ha dado el Ministerio de Educación tiene como foco central mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes de modo tal que se entregue una educación de calidad promoviendo mediante el concepto de mejoramiento continuo inserto en un Sistema de Gestión.

Por otro lado, el Ministerio de Educación ha establecido una serie de medidas tendiente a asegurar el buen desempeño del sistema.

Entre ellos se tienen:

- Se pide que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, a través de la Agencia de Calidad de la Educación, provea de mayor apoyo y orientación mediante visitas de especialistas y revisión periódica del Plan Educativo Institucional y del Plan de Mejora educativa emitido por los establecimientos educacionales.
- Revisión de la fase estratégica utilizando la vinculación de otros instrumentos de gestión que están presentes en los establecimientos, de modo de ajustar y profundizar otros elementos del Plan Educativo Institucional.
- Se estandariza el lenguaje de los indicadores de desempeño, utilizando y homologando los nombres de las áreas y dimensiones de los instrumentos de gestión.
- Presentación de formatos, en forma de matrices para registrar los Planes de Mejoramiento Educativo.
- Se pone el acento en la elaboración y cumplimiento de cronogramas asociados a los Planes de Mejoramiento Educativo.

## 2.1 Normas Legales

Las normas legales aplicable al presente documento son las que se indican:

- **Ley N° 18.956/1990** Reestructura El Ministerio De Educación Pública
- **Ley N° 19.464/1996** Establece Normas Y Concede Aumento De Remuneraciones Para Personal No Docente De Establecimientos Educativos Que Indica
- **Ley N° 20.370/2009** Fija Texto Refundido de la Ley General De Educación, Coordinado y Sistematizado de la Ley con las Normas No Derogadas del Decreto con Fuerza de Ley N° 1, de 2005.
- **Ley N° 20.529/2011** Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización.
- **Ley N° 20.845/2015** De Inclusión Escolar que Regula la Admisión de los y las Estudiantes, elimina el Financiamiento Compartido y Prohíbe el Lucro en Establecimientos Educativos que Reciben Aportes del Estado.
- **Ley N° 20.903/2016** Crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y Modifica Otras Normas.
- **D.F.L. N° 2/2010**, Fija Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado De La Ley N°20.370 Con Las Normas No Derogadas Del Decreto Con Fuerza De Ley N° 1, De 2005. Ministerio de Educación.
- **D.F.L. N° 1/1997** Fija Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado De La Ley N° 19.070 Que Aprobó El Estatuto De Los Profesionales De La Educación, y De Las Leyes Que La Complementan y Modifican. Ministerio de Educación.



- **D.S. N° 352/2004**, Reglamenta Ejercicio De La Función Docente. Ministerio de Educación.
- **D.S. N° 453/1992**, Aprueba Reglamento De La Ley N° 19.070, Estatuto De Los Profesionales De La Educación. Ministerio de Educación.
- **D.S. N° 565/1990**, Aprueba Reglamento General De Centros De Padres Y Apoderados Para Los Establecimientos Educativos Reconocidos Oficialmente Por El Ministerio De Educación. Ministerio de Educación.
- **D.S. N° 506/2016**, Modifica Decreto Supremo N° 315, De 2010, Del Ministerio De Educación, Que Reglamenta Requisitos De Adquisición, Mantención Y Pérdida Del Reconocimiento Oficial Del Estado A Los Establecimientos Educativos De Educación Parvularia, Básica y Media. Ministerio de Educación.
- **D.S. N° 315/2011**, Reglamenta Requisitos De Adquisición, Mantención Y Pérdida Del Reconocimiento Oficial Del Estado A Los Establecimientos Educativos De Educación Parvularia, Básica Y Media. Ministerio de Educación.
- **D.S. N° 548/1989**, Aprueba Normas Para La Planta Física De Los Locales Educativos Que Establecen Las Exigencias Mínimas Que Deben Cumplir Los Establecimientos Reconocidos Como Cooperadores De La Función Educativa Del Estado, Según El Nivel Y Modalidad De La Enseñanza Que Impartan. Ministerio de Educación.
- **Decreto Exento N° 1.718/2011**, Determina Las Fechas En Que Se Deberán Cumplir Los Requisitos De Edad De Ingreso A La Educación Básica Y Media Regular y La Fecha Que Se Considerará Para El Ingreso Al Primer y Segundo Nivel De Transición De La Educación Parvularia.

- **Decreto Exento N° 83/2015**, Aprueba Criterios Y Orientaciones De Adecuación Curricular Para Estudiantes Con Necesidades Educativas Especiales De Educación Parvularia Y Educación Básica.

### **2.3 Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación**

Ley N° 20.529/2011 establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización y es articulado, ordena y define los roles que tienen las principales instituciones en los que se sustenta el sistema educativo nacional que “propende a asegurar una educación de calidad en sus diferentes niveles y propender a asegurar la equidad entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad” (Plan de Mejoramiento Educativo en el Marco de la Reforma Educacional, 2016)

La implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación recae en las instituciones que se definen a continuación.

#### **- Agencia de Calidad de la Educación.**

La agencia de Calidad de la Educación es la institución encargada de evaluar si se logran los estándares de aprendizaje e indicadores de desempeño y orientar a los establecimientos referente a su gestión para el mejoramiento continuo mediante un Sistema Integral de Visitas de Evaluación. En síntesis, es la entidad encargada de tener el contacto directo entre sus profesionales y los establecimientos propendiendo a la mejora de la educación.

#### **- Superintendencia de Educación.**

La Superintendencia de Educación es el ente fiscalizador del cumplimiento de la norma referida, entre otras, a la Convivencia y Seguridad Escolar y atender denuncias resguardando los recursos que el Estado entrega a los

establecimientos educacionales para lograr una mejora en la educación. Este resguardo se realizará mediante rendiciones y fiscalización.

**- Ministerio de Educación.**

Esta Secretaria de Estado es el órgano que rige el sistema educativo chileno y define la Política Pública, el currículo y los estándares de aprendizaje y gestión escolar, además de asegurar el acompañamiento técnico permanente y sistemático a los establecimientos educacionales.

**- Consejo Nacional de la Educación.**

Es la entidad que aprueba o rechaza el currículo nacional, que se define en las bases curriculares y programas de estudio, los estándares de aprendizaje, otros indicadores de la calidad educativa, los estándares de desempeño y el Plan Nacional de Evaluaciones desarrollados por el Ministerio de Educación para la totalidad del sistema educativo nacional.

Todo este sistema “busca impulsar la mejora educativa con una mirada de la educación más amplia, profunda y compleja, que responda al marco de la reforma educacional” (Plan de Mejoramiento Educativo en el Marco de la Reforma Educativa, 2016)

No obstante, la estandarización que implica incorporar procesos sistematizados y participativos, este sistema asegura la individualidad de cada comunidad educativa respetando su realidad.

Un elemento común e indivisible del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación es el proceso de Mejora Continua, por el cual los establecimientos educacionales logran avances significativos en sus estándares de calidad.

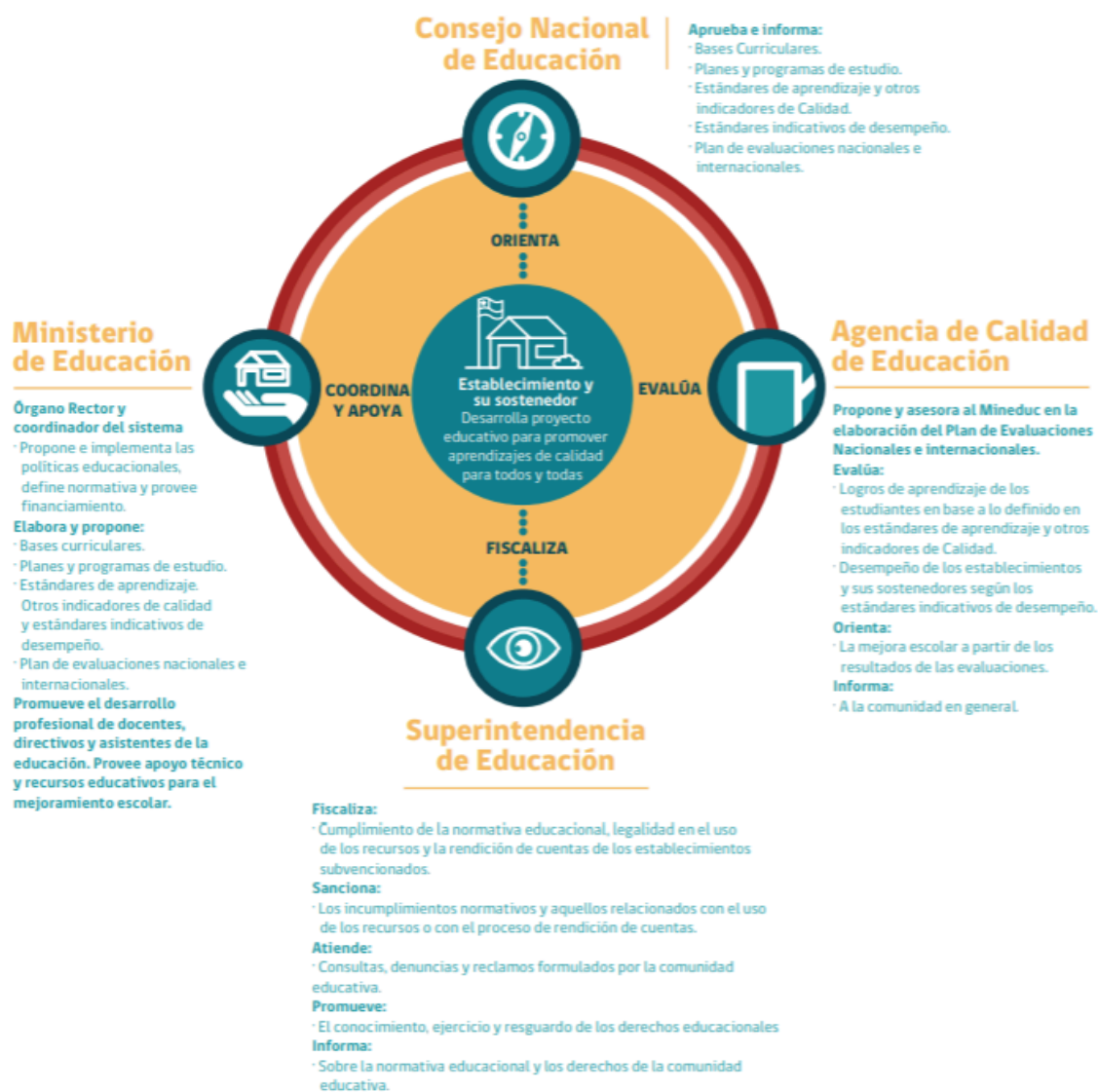


Figura 1. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación

## **2.2 Metodología del Plan de Mejoramiento Educativo a Cuatro Años**

Teóricamente el Plan de Mejoramiento Educativo es una metodología sistemática y estandarizada que busca el mejoramiento de los procesos y resultados educativos.

Esta teoría busca que los diferentes establecimientos educacionales analicen las diferentes áreas de la gestión escolar mediante dos etapas o fases.

### **2.2.1 Fase estratégica**

La fase estratégica está compuesta por las etapas que se indican:

#### **- Análisis del Proyecto Educativo Institucional**

El Proyecto Educativo Institucional, PEI por sus siglas en español, debe definir los sellos educativos que presenta cada establecimiento educacional y se definen como “los elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que una comunidad quiere desarrollar; son los elementos que le otorgan identidad a la escuela/liceo, que la hacen singular y la diferencian de otros proyectos educativos.” (Plan de Mejoramiento Educativo en el Marco de la Reforma Educacional, 2016)

Los sellos educativos de cada establecimiento se definen a partir de la visión que cada uno hace de la realidad propia e identifica cuales son las competencias que requiere para su desarrollo integral. El PEI debe ser una construcción participativa de todos los integrantes de la comunidad educativa y de su vinculación con el medio que lo rodea.

Por otro lado, el PEI debe establecer los perfiles de los actores de la comunidad educativa que son las personas que definirán los Sellos Educativos del establecimiento.



Figura 2. Estructura del Proyecto Educativo Institucional

La definición de los Sellos Institucionales está dada por las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿A qué necesidades formativas de la comunidad educativa responde la definición de los Sellos Institucionales?
- ¿Cuáles son los principios y valores que definen sus sellos?
- ¿Qué aspectos de la formación ética y moral expresan estos principios y valores?
- ¿Qué competencias se deben incentivar a partir de estos principios? ¿Con qué gradualidad en ciclos/niveles educativos?
- ¿Desde qué disciplinas es posible fomentar el desarrollo de esas competencias?
- ¿Existen espacios o acciones institucionales que expliciten un sentido formativo de esta naturaleza? ¿Qué evaluación existe de ello?
- ¿Qué otra(s) competencia(s) que no se vincula(n) de forma directa con el currículum es posible y necesario incentivar?



- ¿En qué y cómo se requiere fortalecer a docentes, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados para que estos principios, valores y competencias formativas se puedan alcanzar durante la trayectoria escolar?

#### - **Otros instrumentos de Gestión**

El Proyecto Educativo Institucional debe estar adecuadamente vinculado y coordinado con otros Instrumentos de Gestión Educativa con los que deberían contar los establecimientos. Entre otros, estos son:

- Plan de Convivencia Escolar
- Reglamento Interno
- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género
- Plan de Seguridad Escolar, Autocuidado y Prevención
- Plan de Ciudadanía

#### - **Autoevaluación Institucional**

En general, toda autoevaluación es compleja debido a que es un proceso por el cual se está cuantificando los desempeños y logros de sí mismo.

Como sea que fuere, una autoevaluación institucional consiste en efectuar un proceso objetivo analítico y reflexivo sobre la situación actual y marcha del establecimiento haciendo un análisis de las fortalezas y debilidades de sus procesos, contrastando lo observado con lo previamente definido en el Proyecto Educativo Institucional.

Una autoevaluación debe, necesariamente y como mínimo, consultar tres variables, como son:

**- Resultados Institucionales.**

Los resultados institucionales son evidencia cuantitativa (Metas de eficiencia, resultados, matrícula, deserción, entre otros) y/o cualitativa (Escala de percepción, de valor de grados de satisfacción) sobre la situación del establecimiento educacional.

**Descripción de las dimensiones y subdimensiones de los estándares que indican el desempeño de los establecimientos.**

Descripción de las dimensiones y subdimensiones según se indica:

- **Área Liderazgo**
  - Visión Estratégica y Planificación
  - Conducción y Guía
  - Información y Análisis
  
- **Área Gestión Curricular**
  - Preparación de la Enseñanza
  - Acción Docente en el Aula
  - Evaluación de la Implementación Curricular
  
- **Área Convivencia Escolar**
  - Convivencia escolar en función del PEI

- Formación Personal
- Apoyo a los Estudiantes en sus aprendizajes
  
- **Área Gestión de Recursos**
  - Recursos humanos
  - Recursos financieros, materiales y tecnológicos
  - Procesos de soportes y servicios

#### - **Resultados de la evaluación del último PME**

En el marco de la Mejora Continua, la evaluación del último Plan de Mejoramiento Educativo (anual) permite establecer si las acciones tomadas impactaron positiva o negativamente en el logro de objetivos planteados a la comunidad educativa. Esta evaluación permite reafirmar o modificar el rumbo tomado para el establecimiento en materia educativas y otras que no pueden ser disociadas de esta tales como liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos.

### **2.2.2 Planificación Estratégica**

#### - **Objetivos estratégicos**

Definir los objetivos estratégicos significa fijar las prioridades de los problemas, necesidades y desafíos que se quiere abordar y que están presentes en el establecimiento educativo.

Las características de estos objetivos son:

- Expresan los deseos que la comunidad educativa quiere alcanzar en un periodo de cuatro años y está definido en relación con el Plan Educativo

Institucional y a los desafíos que presenta el establecimiento al momento de elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.

- Están correlacionados con las dimensiones establecidos en el Plan de Mejoramiento Educativo.
- Se establecen como procesos y no como objetivos y se expresan cualitativamente.

Los objetivos estratégicos deben considerar los siguientes criterios:

- Deben ser vinculados con los sellos educativos, principios formativos y competencias definidos en el Plan Educativo Institucional y también definidos en los procesos de autoevaluación institucional.
- Relación directa con las dimensiones analizadas y los resultados obtenidos.
- Capacidad de direccionar las acciones del periodo anual en términos de objetivos, indicadores y acciones.

#### - **Metas estratégicas**

La definición de las metas estratégicas, también denominadas metas a mediano plazo, consiste en cuantificar el logro de los objetivos estratégicos planteados.

Las metas deben tener las características que se indican:

- Evidencian los resultados que se pretende alcanzar a cuatro años para cada uno de los objetivos estratégicos, con redireccionamiento cada un año.
- Definición de las metas de acuerdo con cada objetivo.



- Correspondencia con las dimensiones y subdimensiones definidas en el último PME.
- Formulados en términos de logros, cuantitativa o cualitativamente.

Para la formulación de las metas estratégicas, se debe considerar:

- Vinculación de las metas con cada objetivo planteado.
- Posibilidad de medición objetiva del logro del objetivo estratégico.
- Capacidad de ser medida con un indicador concreto.

#### **- Organización de estrategias**

Definidos los objetivos y metas, la organización de estrategias para el mejoramiento busca direccionar las acciones para un periodo anual, tendientes a aproximarse sucesiva y recurrentemente hacia los objetivos planteados.

La organización de estrategias debe estar inserta en la fase estratégica del Plan de Mejoramiento Educativo a cuatro años y la importancia del periodo anual. Se debe entender meridianamente que los objetivos a cuatro años se logran con una aproximación anual que tiende paulatinamente al objetivo final.

Las características de las estrategias son:

- Establecen los lineamientos de actuación a partir de la definición de los objetivos estratégicos por cada dimensión.
- Se enfocan en aspectos cualitativos se definen un máximo de tres estrategias por cada objetivo estratégico.
- Las estrategias se definen para los cuatro años del ciclo pudiendo adecuarse al inicio de cada periodo anual.

Las estrategias deben ser definidas de acuerdo con lo siguiente:

- **Coherencia**

Las estrategias deben estar directamente vinculadas con los objetivos estratégicos y deben estar soportadas por los distintos instrumentos de gestión o planes de acción.

- **Proporcionalidad**

Las estrategias deben ser distribuidas adecuadamente en el periodo de tiempo donde aplican.

- **Factibilidad**

La estrategia debe ser viable de implementar en términos de recursos, monetarios, de tiempo, de capacidades y condiciones.

### **2.2.3 Fase Periodos Anuales**

La fase Periodos Anuales consiste en evaluar anualmente en un periodo total de cuatro años. La información obtenida cada año sirve para reafirmar o redireccionar el rumbo de las acciones implementadas.

Esta fase tiene las etapas que se indican:

- **Diagnóstico**

Este diagnóstico permite:

- Caracteriza y describe una vez cada año, hasta marzo, de manera detallada el estado del establecimiento.
- Determinar la calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas al inicio de cada periodo en función de la fase estratégica.

- Realizar el análisis de resultados de eficiencia interna en el periodo anual.

## - **Planificación Anual**

La etapa de planificación anual busca diseñar una propuesta que permita avanzar progresivamente hacia el logro de la planificación estratégica.

En esta etapa, es tremendamente importante respetar el orden de las fases:

### - **Instalación**

Incorporación en el trabajo diario de los propósitos explicitados claramente y sistematicidad en la implementación.

### - **Mejoramiento**

Trabajo orientado al logro de los resultados mediante un acercamiento permanente y continuo.

### - **Consolidación**

Trabajo orientado a la evaluación y perfeccionamiento permanente del establecimiento

### - **Articulación**

Trabajo orientado a la integración de las actividades al interior del establecimiento con el objeto de construir sistemas de trabajo.

### - **Monitoreo y Seguimiento**

El monitoreo es un proceso sistemático y metódico que se aplica en determinados plazos definidos previamente y está dirigido a evaluar el nivel de cumplimiento de las acciones y definir cuáles son las causas que los explican.

Es importante verificar las fechas de inicio y termino, disponibilidad de recursos, información, implementos, dependencias, entre otros.

El monitoreo permitirá tomar decisiones en consecuencia de lo monitoreado y de la información recabada.

#### - **Evaluación**

La evaluación consiste en realizar una revisión objetiva y crítica al final de cada año realizada por el equipo directivo y el equipo técnico del establecimiento que determina cual es el impacto de las acciones implementadas y su contribución al logro de los objetivos y metas estratégicas anuales.

#### **2.2.4 Plan a Cuatro Años**

La planificación estratégica consiste en elaborar un trabajo colectivo y reflexivo de toda la comunidad educativa.

La finalidad de esta planificación es definir, explicitar y socializar los objetivos, metas y estrategias con el objeto de identificar los procesos y resultados del establecimiento que estarán en el foco del quehacer educacional de toda la comunidad educativa en los cuatro años siguientes a su definición y serán reorientados mediante evaluaciones sucesivas realizadas anualmente.

Claramente, el plan a cuatro años, entre más actores de la comunidad educacional intervengan en el diseño e implementación de la planificación, mayor validez tendrá y será más fácilmente implementado.

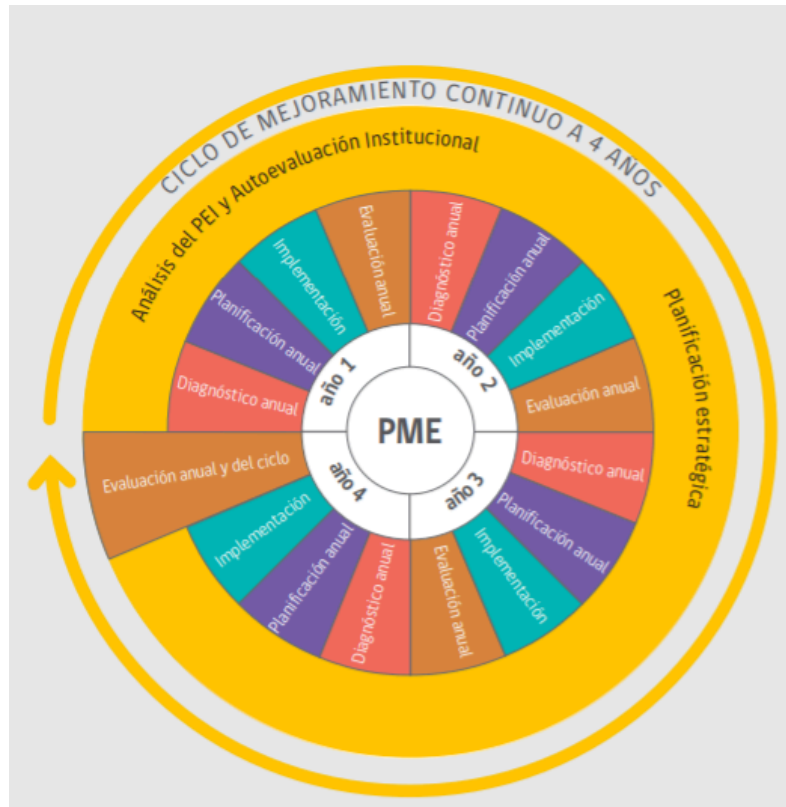


Figura 3. Plan de Mejoramiento Continuo a cuatro años.

## CAPITULO 3. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

### 3.1 Información General

#### 3.1.1 Antecedentes Generales

INFORMACION DEL ESTABLECIMIENTO		
N°	DESCRIPCION	
1	Nombre del Establecimiento	Centro Educacional Pedro Aguirre Cerda
2	Nombre de la Directora	Carmen Alejandra Ferrari Varas
3	Nivel de Educación	Media Técnico Profesional
4	Índice de Vulnerabilidad	88,6%
5	RBD	8702-1
6	Jornada	Jornada escolar completa
7	Dirección	Amador Guerrero 2756
8	Correo Electrónico Institucional	<a href="mailto:cepac@pac.cl">cepac@pac.cl</a>

Tabla 1. Información del Establecimiento.

### 3.1.2 Descripción del Establecimiento

El Centro Educativo Pedro Aguirre Cerda es uno de los catorce establecimientos pertenecientes a la Corporación Educativa de la Municipalidad del mismo nombre

Este Centro educativo fue fundado el año 1982 y en la actualidad cuenta con 36 empleados y una matrícula de casi 600 estudiantes en la modalidad de enseñanza media técnico profesional, a jornada completa.

Inicialmente el colegio estaba pensado para ser una pequeña escuela que prestara enseñanza básica, pero tal función debió ser ajustada dado que por los años de su creación se produjo una importante crisis de tipo económica y sus sostenedores pensaron en modificar su oferta educativa y dirigirla a la formación de técnicos que pudieran salir a la vida laboral sin pasar por la educación superior.

En un principio solo se impartía la carrera de Técnico Nivel Medio en Electricidad mención Instalaciones Domiciliarias, pero después a esta carrera se sumó la especialidad de Técnico Nivel Medio en Gastronomía que se imparte hace seis años.

Este aumento de la oferta educativa ha hecho que el sostenedor deba asumir los costos de la creación de dos nuevos talleres de gastronomía. Este hecho ha causado el problema que consiste en que estudiantes de otros establecimientos educativos de segundo año medio han copado este nivel educativo al punto que el establecimiento cuenta con cinco cursos en ese nivel y 2 en los niveles restantes. Esto se produjo debido a que el sostenedor intentó expandirse en tamaño, pero la crisis del año 2013 frenó este desarrollo.

El establecimiento es de construcción sólida y se encuentra ubicado a escasas cuadras de la estación de Metro Pedro Aguirre Cerda y de vías de superficie que cuentan con locomoción colectiva, factor que resulta importante debido a que aproximadamente el 50% de los estudiantes proviene de comunas cercanas.

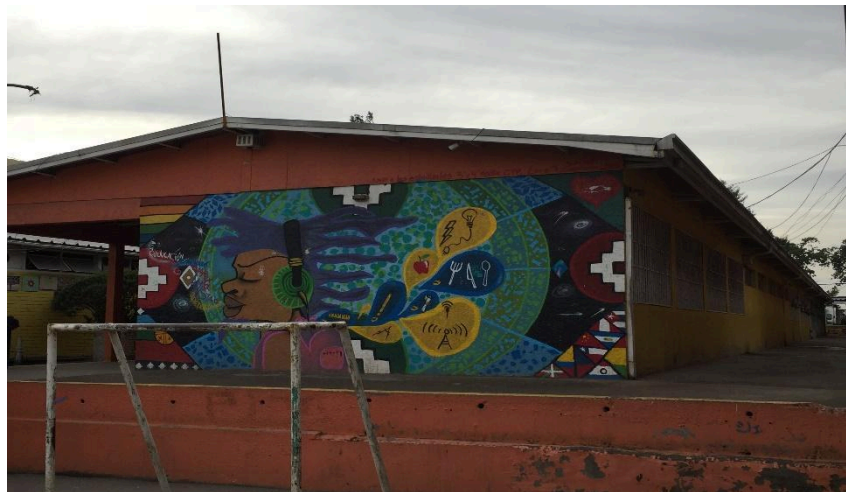
Desde el punto de vista de la infraestructura, el establecimiento cuenta con todas las comodidades y dependencias que requiere para realizar su función docente. No obstante, lo anterior debido a su época de construcción y a la falta de mantenimiento adecuado, la infraestructura se encuentra deteriorada y con algunos problemas en la instalación eléctrica.



Fotografía 1. Centro Educativo Pedro Aguirre Cerda



Fotografía 2. Centro Educativo Pedro Aguirre Cerda



Fotografía 3. Centro Educativo Pedro Aguirre Cerda

### 3.1.3 Caracterización de los estudiantes

Los estudiantes a los que el establecimiento les imparte educación, a casi seis cientos estudiantes, desde 1° medio a 4° medio con dos cursos en cada nivel, excepto los segundos medios que alcanzan cinco cursos.

Los estudiantes son de nivel socioeconómico medio o medio-bajo donde la mayoría de sus padres son gente de esfuerzo que no cuenta con títulos de estudios superiores y su único deseo es que sus hijos puedan valerse económicamente por sí solos.

De los casi seis cientos estudiantes, existen 22 estudiantes extranjeros de procedencia peruana, venezolana y haitiana. También es posible apreciar la existencia de 49 estudiantes pertenecientes a la etnia mapuche.

Por definición, el colegio es inclusivo y cuenta con 3 estudiantes con movilidad reducida.

### 3.1.4 Cuerpo Docente, Paradocentes y Funcionarios

DOTACION DE PERSONAL		
ITEM	ESTAMENTO	PERSONAS
1	Directivo	3
2	Docente	24
3	Paradocente	2
4	Administrativo	4
5	Servicios	3
	<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

Tabla 2. Dotación de Personal

### 3.1.5 Matrícula y Asistencia

#### Matrícula

El colegio presenta la matrícula que se indica:

Nivel (Media)	N° de Cursos	Capacidad Infraestructura Instalada Autorizada	Matricula Año 2018	Proyección Matricula 2020
Primero	4	600	176	190
Segundo	5		225	230
Tercero	2		89	90
Cuarto	2		94	90
<b>Totales</b>	<b>13</b>	<b>600</b>	<b>581</b>	<b>600</b>

Tabla 3. Matrícula

### Asistencia

El colegio presenta la asistencia que se indica:

Nivel (Media)	N° de Cursos	Asistencia (%) Primer Semestre 2018	Asistencia (%) Segundo Semestre
Primero	4	93	88
Segundo	5	93	91
Tercero	2	90	90
Cuarto	2	91	92
<b>Totales</b>	<b>10</b>	<b>91,75</b>	<b>90,25</b>

Tabla 4. Asistencia

### 3.1.6 Proyectos, Planes y Programas

El colegio desarrolla los proyectos, planes y programas que se indican:

PROYECTOS, PLANES Y PROGRAMAS	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MONTO (\$)
Plan de Mejoramiento Educativo	Ministerio de Educación (Ley SEP)	124.643.745
Programa de Alimentación escolar	JUNAEB	63.383.805
Programa de Salud Escolar	JUNAEB	628.157
Programa de Necesidades Educativas Especiales	MINEDUC	61.302.717
Tarjeta Nacional Escolar	JUNAEB	302.321

Tabla 5. Proyectos, Planes y Programas

### 3.1.7 Resultados del Simce

La Unidad Técnico-Pedagógica ha recibido los resultados de las pruebas estandarizadas del Sistema de Medición de Calidad de la Educación (SIMCE) para los segundos años medios obteniendo los resultados que se indican:

Prueba	CTP 2018	GSE – Medio Bajo	Nacional 2018
<b>Lengua y Literatura: Lectura</b>	235 (+22)	-8	●249
<b>Matemática</b>	218 (●7)	-32	●264
<b>Ciencias Naturales</b>	211 (●8)	-22	●243

Tabla 6. Síntesis de Resultados SIMCE

	2do A	2do B	2do C	2do D	2do E
Lengua y Literatura	227	244	229	242	230

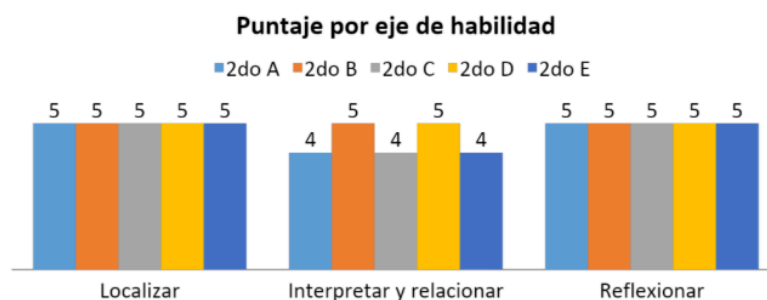


Tabla 7. Lenguaje. Resultado Por Curso.

	2do A	2do B	2do C	2do D	2do E
Matemática	226	235	210	217	198

**Puntaje por eje de habilidad**

■ 2do A ■ 2do B ■ 2do C ■ 2do D ■ 2do E

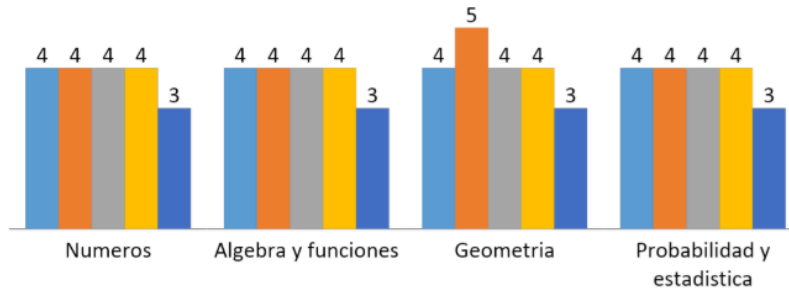


Tabla 8. Matemáticas. Resultado Por Curso.12

### 3.1.8 Visión – Misión

#### Visión

Construir una educación de calidad, con infraestructura y conocimientos acordes a los requerimientos actuales y futuros de nuestros estudiantes, apoyados por docentes de excelencia que puedan perfeccionarse continuamente y entregar con cariño y pasión sus conocimientos además de entregar valores como la calidad, la participación, la transparencia y la solidaridad,

#### Misión

Ser un centro educacional de prestigio que entregue educación pública con calidad, sustentabilidad e identidad comunal sin establecer barreras para que nuestros estudiantes se enfrenten a la globalidad.

### 3.1.8 Sellos Educativos Institucionales

Los sellos educativos institucionales del Centro Educacional Pedro Aguirre Cerda son aquellos objetivos de aprendizaje y formación que lo distinguen como establecimiento educacional de otros proyectos educativos.

Los sellos educativos son:

- Desarrollo de la autonomía y participación ciudadana
- Vinculación con el medio e integración de la familia en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Empatía y valoración de la diversidad como fuente de riqueza personal
- Superación académica y continuidad de estudios superiores
- Uso de las tecnologías de la información en el proceso de aprendizaje
- Sustentabilidad medioambiental como fuente de respeto hacia los demás

## CAPITULO 4. EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL

### 4.1 Generalidades

Para elaborar el diagnostico institucional, se establece una metodología de medición de las áreas de los procesos mediante la asignación de cinco niveles según se indica:

VALOR	NIVEL	DESCRIPTORES DE LAS DIMENSIONES
0	No existe evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.



2	Práctica Sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica Sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Practica efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

## 4.2 Área Liderazgo

La dimensión de liderazgo implica el trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de mejora de la gestión del establecimiento y el aspecto técnico pedagógico. Esta dimensión incluye las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y equipo directivo.

### 4.2.1 Visión Estratégica y Planificación

Subdimensión	Visión Estratégica
Constatación	En general el centro educacional intervenido presenta una visión estratégica tal que se declara su existencia con orientación a los resultados y la información no se



	utiliza en la toma de decisiones para el proceso de mejora continua.
Evidencia	Existe documento con la visión estratégica.
Nivel de Aplicación	Práctica sistemática con despliegue parcial.
Valoración	2

Subdimensión	Planificación
Constatación	Referente a la planificación, el centro educacional presenta una planificación que al ser contrastada con las acciones llevadas a cabo, no se condice con la ejecución. Se puede apreciar que la planificación consiste en un documento no consultado y menos difundido.
Evidencia	Existe documento con la planificación estratégica.
Nivel de Aplicación	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad.
Valoración	1

#### 4.2.2 Conducción y Guía

Subdimensión	Conducción y Guía
Constatación	Se aprecia que parte de los directivos establecen un liderazgo natural hacia los docentes y paradocentes, sin embargo, no se encuentra evidencia de acciones sistemáticas asociadas a la conducción y guía eficaz.
Evidencia	No existe otra evidencia que la apreciación del evaluador.
Nivel de Aplicación	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad.

Valoración	1
------------	---

### 4.3 Área Gestión Curricular

#### 4.3.1 Preparación de la Enseñanza

Subdimensión	Preparación de la Enseñanza
Constatación	Se puede apreciar que los docentes preparan sus clases antes de ingresar al aula. La Unidad Técnica Pedagógica revisa las planificaciones en libros dispuestos para tal efecto.
Evidencia	Existen planificaciones elaboradas en libros previo a las clases. Se aprecia un fuerte control por parte del encargado de la Unidad Técnica Pedagógica.
Nivel de Aplicación	Práctica Sistemática con despliegue total y orientada a resultados.
Valoración	3

#### 4.3.2 Acción Docente en el Aula

Subdimensión	Acción Docente en el Aula
Constatación	Se asiste a dos clases cualquiera en donde se aprecian los recursos de enseñanza utilizados por los docentes y estas se limitan a clases expositivas no despertando el interés de los estudiantes.
Evidencia	Visita a sala de clases.

Nivel de Aplicación	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad.
Valoración	1

### 4.3.3 Evaluación de la Implementación Curricular

Subdimensión	Evaluación de la Implementación Curricular
Constatación	Se realizan reuniones de coordinación para la adecuada implementación curricular.
Evidencia	Registro de reuniones.
Nivel de Aplicación	Práctica Sistemática con despliegue total y orientada a resultados.
Valoración	3

## 4.4 Área Convivencia Escolar

### 4.4.1 Convivencia escolar en función del PEI

Subdimensión	Visión Estratégica
Constatación	Existen grabaciones en video y fotografías de talleres realizados por los docentes para los estudiantes en donde se busca vivenciar y potenciar actividades que mejoren la convivencia escolar. Estos talleres se realizan cada dos meses en forma periódica.
Evidencia	Videos, fotografías y presentaciones power point. Registro de asistencia

Nivel de Aplicación	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.
Valoración	4

Cabe destacar que este tipo de acciones se tomó después que un estudiante agrediera a otro con un arma blanca provocándole heridas menos graves.

#### 4.4.2 Formación Personal

Subdimensión	Formación Personal
Constatación	El colegio presenta la ejecución de talleres referentes a la formación personal de los estudiantes en materias de cultura cívica y cuidado del medio ambiente.
Evidencia	Fotografías con realización de talleres.
Nivel de Aplicación	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.
Valoración	4

#### 4.4.3 Apoyo a los Estudiantes en sus aprendizajes

Subdimensión	Formación Personal.
Constatación	El colegio presenta actividad de dos docentes que realizan reforzamientos en jornada de la tarde. La asistencia a reforzamientos es voluntaria por parte de los estudiantes.
Evidencia	Asistencia a clases de reforzamientos por parte del evaluador.

Nivel de Aplicación	Práctica Sistemática con despliegue total y orientada a resultados.
Valoración	3

## 4.5 Área Gestión de Recursos

### 4.5.1 Recursos humanos

Subdimensión	Recursos Humanos.
Constatación	El colegio no presenta gestión de recursos humanos de manera sistemática y aplicada. Es posible apreciar una animadversión de los docentes, paradocentes y personal de apoyo hacia las personas encargadas de Recursos Humanos.
Evidencia	No existe ninguna evidencia que permita respaldar la gestión de recursos humanos.
Nivel de Aplicación	No existe evidencias.
Valoración	0

### 4.5.2 Recursos financieros, materiales y tecnológicos

Subdimensión	Recursos Financieros Materiales y Tecnológicos
Constatación	<p>El colegio presenta una red computacional de uso limitado. Existen ocho proyectores los cuales se pueden ser utilizados en las clases. Dos de ellos presentan problemas en los conectores.</p> <p>Existen dos computadores portátiles que presentan problemas de virus y no son utilizados por los</p>

	docentes, quienes utilizan sus computadores personales.
Evidencia	Inspección física realizada por el evaluador
Nivel de Aplicación	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad.
Valoración	1

#### 4.5.3 Procesos de soportes y servicios

Subdimensión	Procesos de Soportes y Servicios
Constatación	Existe personal de mantención (1 persona) para reparaciones menores de problemas que puedan presentarse en el colegio. No existe persona designada para realizar actividades fuera del establecimiento (junior) No existe mantenedor de red computacional, la que debe solicitarse a la dirección de educación de la comuna, con las respectivas demoras en la atención.
Evidencia	Inspección visual del evaluador.
Nivel de Aplicación	No existen evidencias.
Valoración	0

## CAPÍTULO 5. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 5.1 Generalidades

El plan de Mejoramiento Educativo está elaborado a partir de lo constatado en el Capítulo 4. Análisis de la Situación Actual de este trabajo y busca mejorar los indicadores que han podido ser apreciados.

## 5.2 Dimensión Liderazgo

### 5.2.1 Visión Estratégica y Planificación

Dimensión	Sub Dimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia
Liderazgo	Visión estratégica y Planificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redefinir sellos institucionales. potenciando la calidad.</li> <li>2. Socializar la visión estratégica de la organización</li> <li>3. Dar a conocer las planificaciones realizadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar y redefinir los sellos institucionales disminuyendo la cantidad y potenciando la concordancia con la realidad institucional.</li> <li>2. Realizar reuniones de sociabilización de la visión estratégica hasta lograr que sea incorporada en el quehacer de la organización.</li> <li>3. Realizar reuniones de planificación poniendo énfasis en la necesidad de coordinar las diferentes asignaturas.</li> </ol>

### 5.2.2 Conducción y Guía

Dimensión	Sub Dimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia
Liderazgo	Conducción y Guía	1. Capacitar a los líderes de la organización.	1. Realizar capacitaciones de liderazgo efectivo para los directivos de la



		<p>2. Potenciar el liderazgo natural de algunos directivos</p> <p>3. Socializar los contenidos de la planificación estratégica</p>	<p>organización mediante proveedores validados.</p> <p>2. Estimular el libre dialogo, en instancias distintas a la del trabajo, de los lideres naturales con los docentes y paradocentes a objeto de potenciar ese liderazgo.</p> <p>3. Realizar reuniones periódicas, Una vez al mes con el objeto de que los directivos conozcan e internalicen la planificación.</p>
--	--	--	---

### 5.3 Dimensión Gestión Curricular

#### 5.3.1 Preparación de la Enseñanza

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
Gestión Curricular	Preparación de la enseñanza	1. Contar con planificación total de la enseñanza	1. Nominar a dos encargados de verificar la preparación mediante



		<ol style="list-style-type: none"><li>2. Estandarizar los procesos de planificación</li><li>3. Dotar de libre acceso a las planificaciones para todos los docentes</li></ol>	<p>planificación diaria de la enseñanza.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Estandarizar los procesos de planificación mediante procesos computacionales.</li><li>3. Establecer una nube informática donde se dejen las planificaciones realizadas con el objeto de que aquellos docentes que presentan menos competencias en la elaboración de planificaciones puedan tener acceso a planificaciones ya hechas. (Elaboración colaborativa).</li></ol>
--	--	--	--

### 5.3.2 Acción Docente en el Aula

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
Gestión Curricular	Acción docente en el aula	1. Mejorar la acción docente en el aula	1. Mejorar la acción docente en aula mediante aprendizaje colaborativo realizados



		<ol style="list-style-type: none"><li>2. Incentivar el uso de TIC en el aula.</li><li>3. Evaluar a los docentes en aula</li></ol>	<p>por los mismos docentes.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Potenciar el uso de las Tecnologías de la Información en el aula, potenciando principalmente el uso de videos, presentaciones y navegación en internet con el objeto de motivar a los estudiantes.</li><li>3. Evaluar periódicamente a los docentes en su trabajo en aula mediante el expediente de evaluación de pares y poniendo énfasis en la realimentación de lo observado.</li></ol>
--	--	---	---

### 5.3.3 Evaluación de la Implementación Curricular

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
Gestión Curricular	Evaluación de la Implementación Curricular	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estandarización en la aplicación del currículo</li><li>2. Verificación de forma y fondo</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estandarización de la forma de aplicar el currículo en el aula mediante pasos estandarizados</li></ol>



		<p>del currículo a utilizar en la organización</p> <p>3. Reuniones de revisión del currículo y verificación de la implementación curricular en el aula</p>	<p>definidos previamente (Tipo Syllabus).</p> <p>2. Realizar una revisión de la forma y fondo del currículo mediante contrastación respecto a los contenidos mínimos establecidos por el Ministerio de educación para los cursos específicos.</p> <p>3. Utilizar la evaluación de los docentes en aula con el objeto de verificar que el currículo se está aplicando en forma adecuada.</p>
--	--	--	---

#### 5.4 Dimensión Convivencia Escolar

##### 5.4.1 Convivencia escolar en función del PEI

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
Convivencia Escolar	Convivencia escolar en función del PEI	1. Implementar sistemas de mediadores ante conflicto escolar	1. Desarrollar un programa de formación de mediadores que puedan actuar en caso de conflicto entre estudiantes.



		<ol style="list-style-type: none"><li>2. Lograr que los estudiantes puedan convivir con una adecuada resolución de conflictos.</li><li>3. Aumentar la comunicación de los actores educacionales</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>2. Mantener y potencia los talleres que se llevan a cabo en la organización dejando registro de todo lo realizado.</li><li>3. Aumentar la comunicación de los estudiantes, docentes y paradocentes mediante una rutina de conversación de 15 minutos antes de comenzar la jornada escolar.</li></ol>
--	--	---	--

#### 5.4.2 Formación Personal

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
Convivencia Escolar	Formación Personal	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantener y potenciar los talleres que se realizan actualmente.</li><li>2. Realizar talleres de interés de los estudiantes</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantener y potenciar los talleres de formación personal que se realizan actualmente.</li><li>2. Realizar talleres de interés de los estudiantes con el objeto de incorporar</li></ol>



		3. Establecer debates guiados por los docentes	actividades que distiendan eventuales momentos de tensión (batucada, baby futbol, guitarra).  3. Establecer debates guiados por los docentes donde los estudiantes expongan sus apreciaciones sobre aspectos puntuales de su realidad educativa o futuro laboral.
--	--	--	---

### 5.4.3 Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
Convivencia Escolar	Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes	1. Cuantificar cuantos y cuáles son los estudiantes que requieren apoyo  2. Potenciar y aumentar los reforzamientos a los estudiantes.	1. Realizar un catastro de cuantos y cuáles son los estudiantes que requieren apoyo académico con el objeto de definir los recursos a utilizar en esta actividad.  2. Potenciar los reforzamientos que se



		3. Establecer un programa de tutorías entre pares	realizan a los estudiantes mediante la asignación de más docentes en esa función.  3. Establecer un programa de tutorías voluntarias entre pares por el cual estudiantes voluntarios en determinadas materias traspasan sus conocimientos a estudiantes menos aventajados.
--	--	---	--

## 5.5 Dimensión Gestión de Recursos

### 5.5.1 Recursos humanos

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
Gestión de Recursos	Recursos Humanos	1. Establecer un programa de Recursos Humanos.  2. Capacitar a los encargados de	1. Establecer un programa de recursos humanos que incluya beneficios para los trabajadores de la organización mediante el contacto con cajas de



Dimensión	Subdimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia
		<p>Recursos Humanos.</p> <p>3. Realizar actividades para potenciar la interacción de las personas.</p>	<p>compensación, clínicas dentales, entre otros.</p> <p>2. Capacitar a los encargados de Recursos Humanos en comunicación efectiva y atención al usuario potenciando el buen trato a los trabajadores.</p> <p>3. Realizar actividades domésticas que permitan que los diferentes actores del establecimiento (directivos, docentes, paradocentes y funcionarios) se conozcan y puedan realizar actividades en conjunto (celebración de cumpleaños, elección de colaborador del mes, entre otros).</p>

### 5.5.2 Recursos financieros, materiales y tecnológicos

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
Gestión de Recursos	Recursos Financieros, materiales y tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoramiento de recursos tecnológicos</li> <li>2. Capacitación a los docentes en el uso de TIC's</li> <li>3. Realizar un catastro de los docentes que requieren el apoyo de TIC's en la elaboración de sus clases y de aquellos que utilizarán dichas tecnologías en el aula</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar los recursos tecnológicos del establecimiento mediante la postulación a fondos concursables del Mineduc.</li> <li>2. Capacitar a los docentes en la utilización de las TIC's en la sala de clases verificando la utilización de recursos tecnológicos.</li> <li>3. Asignar medios computacionales a aquellos docentes que los requieren para elaborar sus clases y que las utilizarían para dictar sus</li> </ol>

Dimensión	Subdimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia
			asignaturas en el aula.

### 5.5.3 Procesos de soportes y servicios

Dimensión	Subdimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia
Gestión de Recursos	Procesos de Soportes y Servicios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un catastro de las fallas que presenta la infraestructura del establecimiento.</li> <li>2. Contratación o asignación de una persona existente en el establecimiento con el objeto de realizar trámites externos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignar personal para realizar el catastro para poder priorizar la asignación de recursos.</li> <li>2. Asignar recursos humanos o financieros para realizar esta actividad.</li> </ol>

## GLOSARIO

- **Modelo de Calidad de la Gestión Escolar:** Es una estructura que, según la experiencia educativa acumulada nacional e internacional, tiene como principio orientador la mejora continua por medio de la definición de procesos que se vinculan e inciden de múltiples formas en los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes.



Los componentes estructurales del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

**Dimensión:** Corresponde a ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica, que aseguran las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las dimensiones son: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de los Recursos. Los procesos de estas dimensiones se vinculan en función de impactar positivamente en el área de Resultados (la cual cuenta con tres componentes).

- **Gestión pedagógica:** Esta dimensión tiene como eje central el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta dimensión comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.
- **Liderazgo:** La dimensión de liderazgo implica el trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento (sostenedores, directores, equipos de gestión). La dimensión comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.
- **Convivencia Escolar:** Se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, entre otros, y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales, como de acciones específicas por asignatura. La dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas



a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo con el Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente.

- **Gestión de recursos:** La dimensión de gestión de los recursos implica brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. La dimensión implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.
  
- **Área de resultados:** Implica analizar y abordar resultados de carácter cuantitativo y cualitativo de aquellos elementos y procesos que sustentan la tarea técnico-pedagógica. Este análisis se relaciona con observar los logros de aprendizaje de los y las estudiantes en su trayectoria escolar y asignaturas del currículum nacional. A su vez, esta área considera los logros alcanzados por los establecimientos educacionales en las mediciones estandarizadas nacionales, y en los Otros Indicadores de la Calidad Educativa.
  
- **Subdimensión:** Alude a un proceso general y contenidos relevantes de la gestión institucional y pedagógica. Cada dimensión está compuesta por una serie de prácticas que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica.



- **Prácticas:** Son las formas de trabajo que deben ser asumidas por toda la comunidad escolar, incluido el sostenedor, para que, desde el quehacer cotidiano, se desarrolle y potencie el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes desde una perspectiva integral, para brindar oportunidades para todas y todos.
- **Ciclo de mejoramiento continuo:** Proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica y proyecta objetivos y metas estratégicas a 4 años e implementa objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus prácticas y procesos institucionales y pedagógicos, con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este ciclo está compuesto por dos fases diferenciadas.
- **Proyecto Educativo Institucional (PEI):** Instrumento que orienta la gestión institucional y pedagógica de un establecimiento educacional pues contiene, en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. Expresa el horizonte educativo y formativo de una organización escolar, es decir, su propuesta orientadora en los ámbitos cognitivos, sociales, emocionales, culturales y valóricos. Corresponde al “lugar final que se quiere alcanzar o llegar” como comunidad educativa.
- **Plan de Mejoramiento Educativo (PME):** Instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa.

- **Fase Estratégica:** Proceso de levantamiento y análisis de información sobre el horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional y su situación institucional actual para la elaboración de una planificación a mediano plazo que se compone de: objetivos, metas y estrategias. Con esta fase se inicia el ciclo de mejoramiento continuo, conformada por dos etapas: el primer análisis estratégico–autoevaluación institucional y la segunda por la elaboración de la planificación estratégica.
- **Análisis del Proyecto Educativo Institucional:** Proceso mediante el cual se identifican y analizan los principales componentes del Proyecto Educativo Institucional expresados en la visión, misión y perfil del estudiante que se quiere formar.
- **Sellos Educativos:** Elementos identitarios que reflejan la propuesta formativa y educativa que una comunidad educativa quiere desarrollar. (Elementos identificadores de la escuela o componentes con atributos y cualidades que son significativos para la comunidad que están presentes en el PEI).
- **Autoevaluación Institucional:** Proceso mediante el cual los distintos integrantes de la comunidad educativa reflexionan y evalúan colectivamente el estado en que se encuentran sus procesos institucionales y pedagógicos, analizados integralmente. Como parte de esta tarea, los actores escolares identifican aquellos elementos que se deben potenciar y aquellos que se deben mejorar para impactar en el aprendizaje de sus estudiantes.
- **Planificación Estratégica:** Etapa que permite organizar y definir las iniciativas y necesidades de mejoramiento para los cuatro años que dura el ciclo, permite que la comunidad educativa tenga claridad respecto de los sentidos que deben orientar el marco de acción en cada uno de los períodos anuales, ya que describe claramente qué es lo que se debe alcanzar y cuáles son las líneas de acción para lograr la concreción del PEI



en un contexto de mejora continua. Esta etapa cuenta con tres componentes:

- **Objetivo:** Describe el propósito a alcanzar por la comunidad educativa durante los cuatro años que dura el Ciclo de Mejoramiento Continuo, permiten establecer prioridades del establecimiento educacional, ya que los objetivos se vinculan con la información levantada a partir del análisis de las necesidades, problemáticas y desafíos presentes en cada comunidad educativa para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento, de los aprendizajes de sus estudiantes y la concreción del PEI.
- **Meta:** Se define como el indicador que permite evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada objetivo estratégico propuesto. Expresa el resultado cuantitativo que se quiere alcanzar a 4 años para cada uno de los objetivos estratégicos definidos.
- **Estrategias (Organización de estrategias):** Esta etapa de la Planificación estratégica implica determinar cuáles son las líneas genéricas de acción que se requiere abordar, posibilitando establecer las prioridades y los recursos que se requieren para cada período anual. En el primer período anual, las comunidades educativas deben proponer las estrategias para los cuatro años del ciclo, las que se irán ajustando de acuerdo con la información recogida en cada evaluación de los distintos períodos anuales.
- **Fase anual del ciclo de mejoramiento continuo:** Corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME. Se compone de 4 etapas: diagnóstico anual;



planificación anual; implementación, seguimiento y monitoreo, y la etapa de evaluación.

- **Diagnóstico:** Su propósito central es el levantamiento de la línea base en que se encuentra el establecimiento educacional al inicio de cada período anual, mediante el análisis de los resultados institucionales y el análisis de las prácticas institucionales y pedagógicas. Se distingue de la Autoevaluación Institucional a mediano plazo en la medida en que el diagnóstico anual permite focalizar la mirada en los detalles de cada una de las dimensiones y, por tanto, en cada uno de los aspectos de la gestión técnico-pedagógica.
- **Planificación:** Implica diseñar metas anuales, objetivos, indicadores de seguimiento y acciones. Se sustenta en la información obtenida en la etapa de diagnóstico anual. El diseño de esta etapa se relaciona directamente con los objetivos y metas estratégicas definidas en la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo, dado que las acciones que se diseñen son las que permitirán a la comunidad educativa acercarse al logro de sus propios desafíos.
- **Implementación:** La implementación es la etapa que se refiere a la ejecución de las acciones e implica dos procesos paralelos que aseguran el adecuado desarrollo de estas. Estos procesos son monitoreo y seguimiento:
  - **Monitoreo:** Es una función que constituye un proceso sistemático orientado a la “medición de un estado o un comportamiento”, en un momento determinado que implica observar, captar datos y recolectar información. Esta medición puede adquirir un carácter cualitativo o cuantitativo, y en un sentido figurado nos brinda una fotografía de aquello que estamos monitoreando. De esta forma, permite detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste en las acciones planificadas.



- **Seguimiento:** Análisis de la evolución de los indicadores. Implica establecer, mediante el nivel de ejecución de las acciones y el impacto que éstas tienen, cuánto la comunidad educativa se aproxima al logro de los objetivos anuales.
- **Evaluación:** Se realiza al finalizar la segunda fase del mejoramiento continuo. Implica identificar y analizar cuánto se avanzó en los siguientes aspectos:
  - Nivel final de la ejecución de las acciones.
  - Nivel de cumplimiento de los objetivos y metas anuales.
  - Nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas al final del período.
  - Grado de acercamiento al logro de los objetivos estratégicos.
- **Evaluación del ciclo de mejoramiento continuo:** Coincide con la evaluación del último período anual y permite estimar logro de los objetivos y metas estratégicas establecidas al inicio del ciclo de mejoramiento continuo. En este sentido, permitirá a la comunidad educativa visualizar cuánto ha concretado su Proyecto Educativo Institucional.
- **Resultados institucionales:** Corresponde a los datos referentes a los resultados educativos, resultados de aprendizaje y resultados de eficiencia interna:
  - **Resultados de aprendizaje:** Refieren al nivel de aprendizaje alcanzado por los estudiantes en las habilidades contempladas en las Bases o Marcos Curriculares vigentes, en las diversas asignaturas o ejes de aprendizaje (definidas a un año).



- **Resultados educativos:** Corresponden a resultados SIMCE 4° y 8° año de educación básica y 2° año de educación media, de PSU y titulación Técnico-Profesional.
- **Resultados de eficiencia interna:** Corresponden a las tasas de retiro escolar, repitencia y aprobación por asignatura.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa. (2016) Plan de Mejoramiento educativo en el marco de la nueva reforma educacional: Mas oportunidades para todas y todos los estudiantes. Santiago- Chile. Maval.



- Coloma Manrique Carmen (1993) EDUCACION. Vol. 11. N' 4 Setiembre de 1993. Recuperado de <file:///C:/Users/Acer/Desktop/Dialnet-EmocionesYLenguajeEnEducacionYPoliticaCentroDeEduc-5056961.pdf>
  
- ISO Tools. (2019) Origen de las Normas ISO. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/07/26/origen-normas-iso/>
  
- Maturana Humberto. (2009) Sobre el fundamento emocional de lo social. Recuperado de <https://transmedial.wordpress.com/2009/12/05/lo-dijo-humberto-maturana-sobre-el-fundamento-emocional-de-lo-social/>