



Trabajo Final Para Obtener el Grado de Magíster Profesional En Educación

Mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO LICEO  
CARMEN ARRIARÁN DE LA COMUNA DE PEÑALOLÉN, REGIÓN METROPOLITANA  
DE SANTIAGO.**

Candidato a Magíster: Eduardo Andrés Valerio Silva.

Tutor Disciplinar: Katihuska Tahiri Mota Suárez

Tutor Metodológico: Rocío Riffo

Agosto, 2023

## Índice

2. Resumen Preliminar .....	3
3. Introducción .....	4
4. Marco Teórico .....	6
4.1 Accountability en el Sistema Educativo .....	7
4.2 Diseño de un Plan de Mejoramiento Escolar. ....	11
a) INICIACIÓN O DIAGNÓSTICO: .....	11
b) PLANIFICACIÓN:.....	12
4.3 Implementación de un Plan de Mejoramiento Escolar.....	15
4.4 Evaluación de un Plan de Mejoramiento Escolar .....	17
4.5 Institucionalización de un Plan de Mejoramiento Escolar: .....	19
4.6 Plan de Mejoramiento Educativo Chileno.....	20
5. Marco Contextual .....	36
5.1 Reseña Histórica de nuestro Establecimiento.....	38
5.2 Antecedentes Generales del Liceo .....	39
5.3 Antecedentes Académicos .....	40
6. Diagnóstico Institucional.....	41
6.1 Análisis de las áreas de proceso .....	43
7. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	47
8. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO .....	55
9. Análisis Final.....	60
10. Bibliografía .....	61

## **2. Resumen Preliminar**

Al referirnos a un Plan de Mejoramiento Educativo, es buscar la estrategia pertinente para abordar de una manera eficiente y eficaz los distintos desafíos como deficiencias que un centro educativo puede presentar. Destacando la importancia de contar con dicha herramienta para alcanzar metas u objetivos tales como: la identificación y priorización de áreas de mejora, orientación hacia una mejora de calidad; ya sea a corto como a largo plazo en relación con los estándares evaluativos, enfoque de calidad e inclusión, coherencia y continuidad de las políticas educativas, participación colaborativa de todos los integrantes de la comunidad educativa, entre otros aspectos. Es por ello que el Liceo Carmen Arriarán presentará un Plan de Mejoramiento para destacar las distintas acciones de Gestión tanto administrativas, como pedagógicas, curriculares y con la finalidad de potenciar los principales ámbitos por medio de diagnósticos preliminares y acciones de mejoramiento en pro de nuestro sistema educativo basado en los valores Dominicanos provenientes de Santo Domingo de Guzmán.

### 3. Introducción

Nuestro Plan de Mejoramiento Educativo como “herramienta estratégica diseñada para promover y garantizar la excelencia, equidad y calidad dentro del sistema educativo” busca complementar con los principios y cánones de nuestro Proyecto Educativo Institucional. Teniendo como objetivo principal el aseguramiento de que nuestros educandos tengan las mismas oportunidades como opciones a alcanzar una educación de calidad; sin importar de donde provengan socioeconómicamente y socioculturalmente, aunque los desafíos son cada vez más complejos frente a la realidad que día a día nos compromete enfrentar. Es por eso que es fundamental generar los espacios como las instancias necesarias para implementar las propuestas planteadas por el equipo directivo en conjunto con el cuerpo de profesores, asistentes de la educación, padres y apoderados y por qué no decirlo los mismos estudiantes que son la base de todo centro educativo. Iniciaremos dicho proceso mediante la implementación de un diagnóstico que aborde los 4 ámbitos de gestión (Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de recursos) en la cual participen los integrantes que componen la Comunidad Educativa del Liceo Carmen Arriarán de la Comuna de Peñalolén, para posteriormente generar los objetivos estratégicos acorde a la necesidad de los resultados obtenidos y finalmente llevarlos a la práctica a un período de 12 meses como base de nuestro Plan de Mejoramiento Educativo.

Unos aspectos importantes y complementarios a considerar para el cumplimiento de los objetivos de nuestro plan de mejoramiento es el complemento de dos elementos fundamentales: uno de ellos correspondiente a la Ley SEP 20.248 (Subvención Escolar Preferencial), la cual fue creada para entregar los recursos necesarios adicionales a los distintos establecimientos educacionales, siendo éstos municipales como establecimientos reconocidos oficialmente por el estado que cuentan con estudiantes prioritarios y preferenciales.

Estos recursos deben estar implementados e insertos en el Plan de Mejoramiento para fortalecer los sistemas de Gestión Educativa como también crear acciones en pro de mejorar el rendimiento de nuestros estudiantes que presentan mayores dificultades producto del sistema sociocultural como deprivación social el cual presentan y es un desafío constante a enfrentar en nuestra cotidianeidad educativa.

Agregando además nuestro Proyecto Educativo Institucional, como base de nuestro establecimiento, que nos ayuda a complementar aún más la direccionalidad a seguir y no perder el enfoque central que es en base a nuestro sello educativo: “Estudiar no solo para aprender, sino para servir mejor” y finalmente el Plan de Convivencia Escolar, el cual se encuentra enmarcado en la Reforma Educacional y que corresponde a la ley 20.536, cuyo objetivo es garantizar una educación pública con estándares de tipo integral, promoviendo la inclusión como la participación democrática, enfocado a acciones meramente formativas y a la vez complementando claramente con el reglamento evaluativo correspondiente al Decreto 67 de Educación.

#### 4. Marco Teórico

El sistema educativo, como pilar esencial, corresponde a una herramienta para el desarrollo como también para el progreso de cualquier sociedad en general. Abordándolo desde nuestra perspectiva de la Educación Chilena se está reconociendo la importancia de mejorar la calidad y equidad educativa para asegurar un futuro prometedor de nuestros futuros ciudadanos. La Educación actual en Chile se encuentra en un proceso de transformación constante, como también de mejora continua.

Desde la perspectiva de la Legislación educativa, los desafíos identificados como las políticas implementadas reflejan el verdadero compromiso por asegurar una educación de calidad y equidad para todos los estudiantes. Todo por medio de la inclusión, formación docente, distribución equitativa de recursos y el uso de la tecnología; buscando promover un sistema educativo más justo y preparado para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

En base a lo anteriormente escrito surge la principal interrogante; ¿Qué ocurre con la planificación educativa desde la perspectiva del currículum? Lamentablemente se han desarrollado pocas teorías, paradigmáticamente se siguen buscando estrategias para planificar técnicas de enseñanzas acordes a la actualidad y desde la perspectiva de la comprensión, análisis y aplicación.

El Plan de Mejoramiento educativo corresponde a una herramienta metodológica, que se sitúa de manera favorable en los establecimientos educativos, con el objetivo principal de apuntar direccionalmente al mejoramiento continuo de los aprendizajes de cada uno de los educandos. Por ello es fundamental que en la construcción de dicho Plan sea la resultante de un trabajo colaborativo entre todos los integrantes de la comunidad educativa; con el fin de mejorar paulatinamente los resultados dentro de las evaluaciones estandarizadas (SIMCE) como también de sus prácticas tanto institucionales como pedagógicas respectivamente.

Además, mencionar que, dentro de las herramientas para el mejoramiento de las políticas educativas, como es el caso del PME, va acompañado de los recursos que proporciona la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP). Una de las políticas que más recursos se ha entregado a los establecimientos educativos en los últimos 10 años, introduciendo por primera vez un sistema de Accountability, lo que permite exigir metas a los sostenedores para el cumplimiento de las estrategias planteadas en el Plan de Mejoramiento Educativo.

Según la literatura (Bellei, Valenzuela, et al., 2015; Elmore & City, 2007; Gray et al., 1999), las escuelas que mejoran pasan por diferentes estados o etapas de mejora, las cuales no parecen estar dándose en la mayoría de las escuelas chilenas (Falabella, 2016; Joiko, 2011; Valenzuela, Villarroel, et al., 2013).

#### **4.1 Accountability en el Sistema Educativo**

Dentro del sistema educativo el rendimiento de cuentas ha estado presente desde siempre, tanto de manera explícita por medio de las evaluaciones estandarizadas, así como también de forma implícita, en donde las escuelas poseen cierto tiempo para cumplir con las exigencias del Accountability que impone el Estado, el Ministerio o los mismos centros educativos a través de los Planes de Mejoramiento Educativo. Pese a lo anterior el Accountability suele relacionarse con el inicio de la evaluación de programas en Estados Unidos durante los años 60 – 70 con diferentes técnicas e instrumentos de control aplicados en aquellos momentos (Laffite Figueras, 1994), con todo ello el sistema de rendición de cuentas comenzó a tomar forma en el ámbito educativo. Conjuntamente con mencionar que existen diversos autores que definen y hacen mención al concepto de ACCOUNTABILITY, destacando lo siguiente:

Según Bolívar (2016), dice que el Accountability debe ser entendido como ser responsable de las propias acciones y sus efectos en los aprendizajes de los estudiantes.

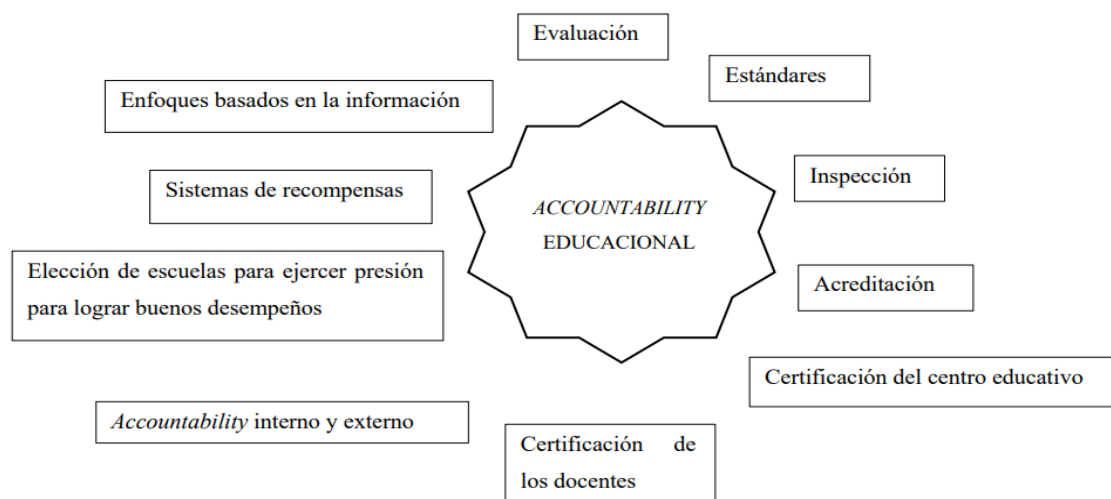
Manno y Colegas (2006), mencionan que los sistemas de rendición de cuentas se basan en por lo menos cuatro componentes necesarios para un sistema de Accountability en Educación: 1) la información del rendimiento de la escuela el cual se determina generalmente por las evaluaciones de tipo estandarizadas por parte de los estudiantes y cualquier examen que entregue una información adicional sobre los procesos pedagógicos e institucionales de las escuelas; 2) establecimiento de metas que informen cuáles son los resultados esperados en cada uno de los centros educativos; 3) la autoridad que puede ser asimilada, al menos parcialmente, a los procesos descentralizadores y proclives a generar autonomía en los centros educativos; 4) el establecimiento de consecuencias en el caso de que se cumplan o no las metas (Manno., et al 2006; Schedler, 1999).

Según Anderson (2005), existen tres tipos de Accountability, el primero tiene que ver con las regulaciones existentes, es decir el cumplimiento de las normas, el segundo con el apego a los estándares profesionales y por último el tercero con los resultados de aprendizajes y desempeños de los estudiantes.

Ahora finalmente según el programa de promoción de la Reforma en América Latina y el Caribe (PREAL), describe dos acepciones al término de Accountability. La primera es entendida como “rendición de cuentas” y la segunda como “responsabilización por los resultados” (Riquelme Silva et al., 2018). La primera de ellas es entendida como “el proceso mediante el cual los actores informan y/o exigen información por el uso de recursos para la consecución de un objetivo que les concierne” (Manno et al., 2006, p. 12). Esta primera acepción evidencia que el proceso de rendición de cuentas está implicado directamente a la economía, debido a que se debe informar el procedimiento por el cual se han gastado los recursos económicos; además dentro del ámbito educativo también se establece que existe una relación con el uso del llamado “Capital Humano”, para así llegar a cumplir los objetivos institucionales, en el caso del Centro Educativo, y los altos niveles de aprendizajes de los estudiantes en las evaluaciones estandarizadas (Riquelme Silva, et al.,2018).

Por otro lado la segunda acepción que es “Responsabilización de los resultados”, tiene relación con la consecuencia del proceso anterior e implica que todos los miembros de la Comunidad Educativa y del sistema escolar (autoridades nacionales, regionales, funcionarios públicos, etc.) asuman su responsabilidad respecto al logro del aprendizaje (sea este favorable como desfavorable) que alcancen los estudiantes en un período determinado. (McMeekin, 2006; Riquelme Silva et al., 2018).

Como se puede apreciar, el concepto de Accountability dentro del ámbito educativo también parece ser un concepto polisémico, quedando resumido en el siguiente esquema en donde se menciona todos los conceptos que se pueden vincular al concepto de Accountability Educativa.



*Ilustración 1: Conceptos relacionados con el accountability educacional*

*Fuente: Creación propia a partir de Manno et al. (2006, pp. 21–24)*

Incluso organizaciones como el Banco Mundial como la Unesco mencionan respecto de este concepto, destacando este último donde el uso del Accountability en las reformas educativas permite a los países cumplir con los objetivos y desarrollo sostenible en Educación (Parcerisa & Verger, 2016; Riquelme Silva et al., 2018).

Desde la perspectiva pedagógica Fullan, Rincón-Gallardo y Hargreaves (2015), mencionan que un sistema de Accountability educacional no solamente debe limitarse al aumento de los resultados académicos de los estudiantes, sino que un aprendizaje más profundo y significativo para todos los estudiantes, ello conlleva a que los docentes deben mejorar y perfeccionar constantemente sus prácticas de enseñanza con el fin de que los estudiantes puedan participar en tareas de Aprendizaje profundo (Fullan et al., 2015). Estos mismos autores señalan que dentro del sistema de rendición de cuentas deben convivir tanto el Accountability interno como el Accountability externo, anticipándose siempre el primero como base debido a que este último (externo), será mucho más eficaz si se consigue que la parte interna sea correcta. Uno de los Autores afirma respecto de la rendición de cuenta, lo cual lo define de la siguiente manera:

*“La Responsabilidad interna se produce cuando los individuos y los grupos asumen voluntariamente la responsabilidad, personal, profesional y colectiva de la mejora continua y el éxito de todos los estudiantes (Hargreaves & Shirley, 2009). La rendición de cuentas externa es cuando los líderes del sistema tranquilizan al público a través de la transparencia, el monitoreo y la intervención selectiva de que su sistema está funcionando de acuerdo con las expectativas y requisitos de la sociedad”. (Fullan et al., 2015, p.4)*

Por último, existen algunos autores que plantean un nuevo enfoque de la rendición de cuentas denominado “The New Accountability” (Carnoy et al., 2003; Fuhrman, 1999), en donde la responsabilización tiene como finalidad fundamental la capacitación para la mejora (Elmore, 2003) y no tanto el posicionamiento de la escuela en ranking o un sentido penalizador (Bolívar, 2016).

## 4.2 Diseño de un Plan de Mejoramiento Escolar.

Al referirnos a la confección de un Plan de Mejoramiento Escolar, es importante mencionar que se encuentra dividido en dos partes fundamentales; una primera etapa corresponde al proceso de INICIACIÓN o DIAGNÓSTICO, donde implica una reflexión al interior de la comunidad educativa para dar sentido compartido y un horizonte claro al proceso que se llevará a cabo.

Una segunda etapa es la PLANIFICACIÓN en donde se plasman las acciones, objetivos, temporalidad, etc., que se ejecutarán para el logro de las metas propuestas en conjunto con la comunidad educativa y con ello evidenciar una mejora de los aprendizajes de los educandos. Por lo cual en los siguientes párrafos se detallarán cada una de las fases del Diseño del Plan de Mejora.

### a) INICIACIÓN O DIAGNÓSTICO:

En este proceso de construcción, no lineal, correspondiente a la primera fase podemos mencionar a diversos autores (Arnaiz Sánchez et al., 2015; Cantón, 2009; Centros de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2010; Martínez Sánchez, 2013; Pareja & Torres, 2006; Román, 2008) es el “diagnóstico”, debido a que no es posible ningún tipo de mejora si no antes poder saber cómo se está actuando, los puntos fuertes y débiles, lo que se está haciendo bien o mal en el centro educativo. Por lo tanto, un proceso de diagnóstico de calidad y contextualizado debiese ser el primer paso a seguir según investigación internacional (Cantón, 2009; Geoffrey & Lesley, 2014; F Murillo & Krichesky, 2012; Román, 2008), para emprender un camino hacia un plan de mejoramiento escolar exitoso que aporte evidencias de los que está pasando y así detectar las necesidades y problemas que posee una institución educativa.

Según Bollen (1996), esta fase está muy articulada con los conceptos de eficacia escolar, debido a que, si se estudian muy bien los factores que contribuyen a la eficacia escolar van a ser posible identificar los objetivos que realmente ayudarán a mejorar la eficacia. Centrándose en esos factores el diagnóstico proporcionará una base sólida para la realización de posteriores acciones. Al mismo tiempo, estos conocimientos serán incrementados cuando se demuestre la incidencia del esfuerzo para la consecución de los objetivos acordados (Bollen, 1996, p. 31). Cabe señalar que en esta fase correspondiente debe contar con las visiones y perspectivas de los demás integrantes de la comunidad educativa, siendo esto Padres y Apoderados, Estudiantes, Asistentes de la Educación, Equipo de Gestión, para que no solamente perciban que sus opiniones, sino que también formen parte del proceso de recolección y análisis de los datos. Esto ayudará a enfocar o delinear una visión y misión compartidas sobre la dirección y la escuela (F. Murillo & Krichesky, 2012).

Una vez analizado el proceso de Diagnóstico y con ello generado el apoyo documental de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del centro educativo, se deben elegir y priorizar las diferentes áreas de mejora según su urgencia o impacto en la mejora, lo anterior vendría siendo el producto como el resultado de la Fase Diagnóstica.

#### b) PLANIFICACIÓN:

Con el producto del diagnóstico terminado, correspondería a dar inicio a la segunda fase o etapa del, “Diseño del Plan de Mejoramiento Escolar”, (Bellón et al., 2012; Cantón, 2004), cuya finalidad es convertir los procesos de mejora en base a la fase Diagnóstica y concretizar en acciones específicas. Para F. Murillo y Krichesky (2012), este proceso podría conceptualizarse como “una descripción detallada de los objetivos que el centro escolar quiere alcanzar en el proceso de mejora y sus consiguientes estrategias para conseguirlos.

Su acertado diseño es, sin duda, una de las claves para el éxito del proceso de cambio. Pero tan importante es su calidad técnica, como que sea objeto de discusión para alcanzar cierto grado de consenso entre toda la comunidad” (F. Murillo & Krichesky, 2012, p.34). Según diferentes autores, esta fase del diseño del Plan de Mejoramiento debiese contener los siguientes elementos: Objetivos – Estrategia y Actividades – Evaluación (Ascencio et al., 2015; Bellón et al., 2012; Cantón, 2009; F. Murillo & Krichesky, 2012).

En relación con los objetivos a alcanzar, éstos deben ser ambiciosos, pero también deben ser de manera realista, de tal manera que puedan ser cumplidos en un tiempo no tan prolongado. Para poder concretar qué tipo de objetivos serán los más acordes a la realidad, desde la perspectiva investigativa sobre la Mejora de la Eficacia Escolar (F. Murillo, 2004, 2011), en donde da importancia en base a 3 objetivos puntuales que mencionaremos a continuación:

- 1) **Objetivos dirigidos a la mejora del desarrollo de los estudiantes:** Son los referidos a los resultados que se espera que se obtengan los estudiantes como fruto y resultado de su proceso de aprendizaje.
  
- 2) **Objetivos dirigidos a incrementar la calidad de los centros en su conjunto:** Preferentemente aquellos que la investigación ha encontrado que están asociados al desarrollo integral de los estudiantes (F. Murillo, 2008). Son los que inciden en el funcionamiento general del centro y su impacto en el aprendizaje de los alumnos en las características de Liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional para el profesorado, el clima, el centro, etc.

3) **Objetivos de Mejora de la calidad de los Docentes Individuales:** (F. Murillo, Martínez-Garrido y Hernández Castilla, 2011). *Objetivos que han de convertirse en compromisos personales de mejora de cada uno de los y las docentes del Centro Educativo.*

Ahora, bajo los mismos lineamientos que sugiere la literatura especializada correspondiente a Estrategias y Actividades. Compuestas a la vez por los llamados subelementos los cuales se clasifican en Procedimientos (estrategias de mejora); Temporización; Responsables y Recursos (Cantón, 2009; F. Murillo & Krichesky, 2012): *“Las estrategias de mejora que, por lo general, promueven el éxito de un proceso de cambio son: favorecer una cultura general de mejora, promover espacios de formación continua para el profesorado, distribuir roles y funciones de Liderazgo, contar con apoyo externo y la participación de las familias y los alumnos”.* (F. Murillo & Krichesky, 2012, p.36)

En relación con el proceso de Temporización, se encuentra vinculado a la siguiente interrogante: ¿Cuándo se van a desarrollar las actividades o acciones previstas? Esta temporización suele determinarse con unidades de medida de tiempo tanto a largo plazo (Mayores o iguales a 1 año) o más pequeñas (por trimestres, por meses, por semanas). Para cada una de las actividades temporalizadas deben asignarse los recursos correspondientes y los apoyos que se emplearán para el desarrollo de éstas. Los principales responsables de hacer cumplir dichas gestiones son las personas que forman parte del equipo de gestión o cuerpo directivo que se encargarán de dirigir o de ejecutar dichas acciones. El papel o rol del Director en el desarrollo de este elemento es fundamental, debido a que por un lado debe implicar a toda la comunidad educativa en el empuje y asimilación de dicho Plan, como también en la selección de los responsables idóneos para tales tareas (Cantón, 2009).

Como última fase del procedimiento a destacar corresponde al proceso de Evaluación. Siendo relevante definir las modalidades de evaluación, concretizando las actividades realizadas dentro del Centro Educativo, evaluar las actividades desarrolladas y cómo se van a comunicar los resultados que se obtiene de éstas.

Uno de los errores más comunes en los centros educativos, es el planteamiento de diversas actividades de manera paralela, lo cual desgasta y satura a los miembros de la comunidad educativa y lo que, en ocasiones, genera que muchas de las actividades no incidan necesariamente en una mejora global de la organización total. Lo anterior podría generar una serie de frustraciones a la hora de evaluar el alcance del proceso (F. Murillo & Krichesky, 2012).

#### **4.3 Implementación de un Plan de Mejoramiento Escolar.**

Una vez que la Planificación de Mejora esté diseñada, se debe comenzar por la implementación. Al respecto F. Murillo & Krichesky (2012), la implementación es el proceso de poner en práctica una idea, un programa o un conjunto de actividades y estructuras nuevas en concordancia con los objetivos del proceso de cambio (F. Murillo & Krichesky, 2012, p.37). Para González y Escudero (1987), “La Implementación abarca, una serie de procesos encaminados a adaptar y poner en práctica el plan innovador” ... (González & Escudero, 1987, p. 118). Para Fullan (1983), el proceso de implementación se define como *“el proceso de llevar a la práctica una idea, programa o conjunto de actividades, que son nuevas para las personas que intentan efectuar el cambio”* (Fullan, 1983, p. 216). Como conclusión podemos definir el proceso de implementación en el contexto de una planificación de mejoramiento, como una “puesta en práctica” de la Planificación. Igual es importante recalcar que llevar a la Praxis la Planificación es una tarea que requiere involucrar a todos los integrantes interesados en la mejora, siendo éstos Director, docentes, padres, estudiantes y representantes externos de la Comunidad Educativa, los cuales deben poseer una visión compartida y un conjunto de Metas como de objetivos.

Con el objetivo de beneficiar a todos los estudiantes (Ahearn & Serve: SouthEastern Regional visión of Education., 1998), Elmore (2003), además señalar que este proceso de implementación debe mostrar flexibilidad y delegación de funciones para que toda la comunidad se sienta comprometida con las metas y así adquirir un respaldo para esta fase a nivel de escuela como también expresa (Hopkins et al., 2011).

Generalmente los centros educativos ponen el foco mayoritariamente en los procesos de inicio o en el diseño de la Planificación por sobre la ejecución o implementación. Pese a ello, sin la ejecución en profundidad no se puede llevar a cabo los procesos de transformación tanto en el desempeño como en los resultados por parte de los Estudiantes. Cuando los Centros Educativos ponen el foco en la búsqueda de la mejora, las experiencias de los estudiantes también se profundizan y mejoran los resultados (Hopkins, 2019). Es por lo anterior que la fase de implementación cobra una importancia muy elevada, debido a que es en este proceso podremos observar si la planificación realizada en el papel puede ser llevada a cabo, de modo que es necesario realizar un seguimiento profundo y continuo de cada acción.

F. Murillo & Krichesky (2012), han definido algunos factores que facilitan el proceso de Implementación, los cuales se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla de Factores que Facilitan el Proceso de Implementación

**Encontrar un equilibrio entre:**

- **Simplicidad - Complejidad**
- **Flexibilidad - Rigidez**
- **Fidelidad - Adaptación**
- **Foco en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.**
- **Calidad de las actividades.**
- **Combinar presión y apoyo desde la administración.**
- **Participación de la comunidad.**
- **Trabajo cooperativo.**
- **Liderazgo centrado en procesos de aprendizaje de docentes y alumnos.**
- **Retroalimentación continua**

*Fuente: (F. Murillo & Krichesky, 2012, p. 38)*

Por otra parte, autores como González y Escudero (1987, p. 121), reconocen tres diferentes enfoques en relación con la conversión de objetivos planteados en acciones puntuales. En este sentido, afirman que este proceso puede ser:

- Lineal: en donde la implementación es trasladar a la práctica el currículo como plan de un modo fiel y eficaz.
- De adaptación mutua: en donde un nuevo proyecto se adapta al contexto escolar en que se ha llevado a cabo y éste se adapta a las exigencias de la innovación.
- Reconstrucción Personal: En donde se asume que el docente reinterpretará el plan original y lo adaptará a las necesidades concretas de su contexto instructivo.

Es por lo anterior que la fase de implementación adquiere una relevancia de tipo significativa y por ende debe la que mayor monitoreo se debe ejercer, debido a que en este proceso donde convergen la teoría y la práctica.

#### **4.4 Evaluación de un Plan de Mejoramiento Escolar**

La Evaluación de los procesos, acciones y resultados obtenidos durante la implementación es otras de las etapas que contempla el proceso propiamente tal del Plan de Mejoramiento Escolar. En esta etapa o fase supone un nivel de mayor complejidad y de profundidad, debido a que implica una adecuada planificación en el diseño, proyectando los objetivos de una forma simple, clara y que permita ser evidenciados por medio de los resultados. El proceso de definición de los llamados indicadores de evaluación muchas veces no es simple, especialmente en los centros educativos, ya que obliga a proyectar en términos claros el tipo de resultado que se quiere lograr, tanto en el ámbito del aprendizaje de los estudiantes como también en los procesos de trabajo de la organización. (Radic, 2017).

Por otra parte, en relación con el proceso que se llevará a cabo el proceso de evaluación Cantón (2009), sugiere que la evaluación debe hacerse en el comienzo y al final del proceso de mejora, lo que permitiría constatar los resultados obtenidos en el proceso de mejora, justificar esos resultados tanto en objetivos, recursos, personas, temporización, liderazgo y contextualizarlos en las circunstancias que los hacen comprensibles y asequibles (Cantón, 2009, p.114). Pese a ello también existen estudios demuestran que además de una evaluación inicial y final, también se debe planificar una evaluación de proceso o de seguimiento (formativa), debido a que el constante monitoreo del cumplimiento es clave para saber si estamos bien o hay que modificar ciertas acciones (Ettinger, 2015; Geoffrey & Lesley, 2014). Cabe señalar que la evaluación también debe ser de tipo rigurosa como objetiva, la cual debe proporcionar datos concretos de la consecución de los objetivos planteados, de tal modo que la evaluación nos lleve a una mejora continua (Bellón et al., 2012; Cantón, 2009; A. Hargreaves & Fink, 2006; F. Murillo, 203b).

Todo lo anterior, supone que un buen diseño de la evaluación y una coherencia durante y al final del proceso de implementación permitirá al centro educativo verificar de manera clarificada los objetivos que se quieren alcanzar o lograr. Cabe señalar también que el carácter cíclico de la evaluación desafía al propio centro educativo no sólo a nutrirse de la información de proceso, sino que además esa información permita llegar a un proceso de Reflexión sobre lo realizado (Radic, 2017). Esta doble dimensión de la evaluación para la generación de nuevos planes es fundamental en la lógica del mejoramiento continuo que sustenta a la evaluación como un proceso permanente que conecta al trabajo actual y el futuro de la Organización (Bolívar, 2016; Cantón, 2004; F. Murillo, 2004, P.Murillo, 2011, Radic; 2017; Román, 2008; Roman & F. Murillo, 2014).

#### **4.5 Institucionalización de un Plan de Mejoramiento Escolar:**

Por último, en esta fase o etapa de institucionalización de los cambios o de los objetivos – metas propuestas por el centro educativo. En esta etapa se puede considerar como la madurez del proceso iniciado. Para F. Murillo y Krichesky (2012), esta fase es cuando todo aquello que ha visto como un elemento extraordinario o especial deja de serlo y pasa a instalarse de manera habitual como parte de nuestra cultura educativa en el establecimiento educacional. Uno de los aspectos fundamentales en esta fase es que estos cambios sean sostenibles en el tiempo y es precisamente ahí en donde la función de los líderes educativos es fundamental (Bellei, Vanni, et al., 2015; Leithwood & Day, 2008; F. Murillo & Krichesky, 2012) debido a que en ocasiones los cambios alcanzados no son gestionados de una manera sostenida en el tiempo y ante el surgimiento de nuevas innovaciones se deja poner de manifiesto y atención al proceso de mejoramiento que se está llevando a cabo. Lo anterior lleva a una superposición de ideas que impiden que los procesos sean asumidos de manera efectiva (Radic, 2017).

#### **4.6 Plan de Mejoramiento Educativo Chileno.**

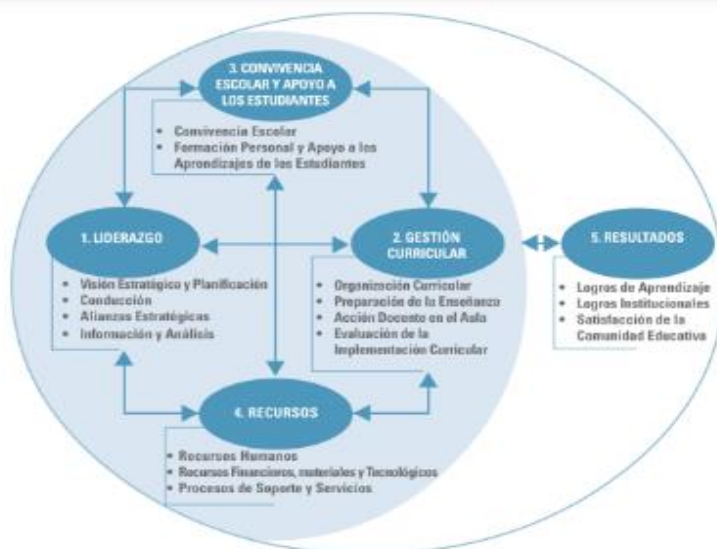
Durante el transcurso del tiempo, Chile ha ido generando diferentes políticas educativas que han buscado incrementar la calidad de la educación en los centros educativos y con ello elevar los puntajes de las pruebas estandarizadas, las que ponen de manifiesto el avance o retroceso de cada escuela a nivel nacional. Desde los años 80 se han ido generando diferentes medidas, iniciativas, y financiamientos para tal efecto, pese a lo anterior, no fue hasta en el año 1990 cuando se comienzan a generar políticas de mejoramiento de la educación (Cox, 1997) y con ello comienza a nacer la idea de planificar una mejora en los centros educativos, desde el centro propiamente tal. Frente a ello se comienzan a realizar programas de gobierno enfocados a los centros educativos que se encuentran en una situación de vulnerabilidad, deprivación social, con resultados académicos descendidos según los estándares evaluativos nacionales (SIMCE). Entre los primeros programas de gran envergadura se encuentra el programa MECE-BÁSICA, puesto en marcha por el Mineduc en 1991 y que estuvo constituido entre otras cosas, por el diseño e implementación de los “Proyectos de Mejoramiento” en el marco de la Descentralización Pedagógica (Ministerio de Educación de Chile, 1994). Estos proyectos consistían en recursos o fondos concursables gestionados por los propios equipos docentes para buscar e implementar soluciones innovadoras al desafío de mejorar los aprendizajes de los estudiantes para un período aproximado entre 1 a 3 años (G. Muñoz et al., 2019; Unesco, 2004). Una de las características más importantes es que éstos proyectos reconocían la capacidad autónoma e innovadora del cuerpo docente y la comunidad educativa para realizar un diagnóstico concreto y directo de las problemáticas de la unidad educativa, en la perspectiva de mejorar su calidad y equidad de los servicios que entrega (R. Muñoz, 2003).

Los proyectos de mejoramiento educativo, tal como otras iniciativas ministeriales implementadas en la década de los noventa fueron transformándose en componentes permanentes de la política educativa nacional, lo que permitió que los proyectos de mejoramiento fueran ampliándose a muchas más escuelas comprometiendo a otros actores en su formulación (sostenedores y universidades). Pese a lo anterior comenzaron a emerger estudios que evidenciaban que estos proyectos no generaban cambios duraderos en los centros educativos y que solo el 10% de los centros públicos participaban en estas iniciativas. Por lo que se recomendaba dar más importancia a un trabajo con la globalidad de la escuela y con énfasis en la gestión (Baeza & Fuentes, 2004; J. García-Huidobro, 2005).

En el año 2003 se crea el sistema de Aseguramiento de la calidad y la Gestión Educativa (SACGE), que consistía en la implementación de un ciclo de mejoramiento continuo en los centros educativos que tiene como objetivo principal aumentar sus capacidades de gestión, mejoramiento de las prácticas y elevar los niveles de aprendizaje de los estudiantes por medio del Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar y con un fuerte proceso de Autoevaluación de los centros escolares (Fuentes et al., 2005; G. Muñoz et al., 2019). Para Navarro (2007) el SACGE:

*“Se aproxima a un enfoque normativo alimentado por, al menos 3 fuentes: a) la literatura sobre mejora, eficacia escolar y escuelas efectivas, b) la influencia del total quality managment empresarial (TQM) y la de sistemas de acreditación o certificación de la calidad de la gestión como el Malcolm Baldrige Award Estados Unidos de Norteamérica), el premio europeo a la Gestión de Calidad, el premio Nacional a la calidad (CHILE) e ISO 90009, entre otros; y c) la tendencia internacional de reformas del sistema escolar basadas en estándares y marcos que orienten y presionen a los establecimientos (desarrollada especialmente en países anglosajones como Nueva Zelanda, Australia, Canadá e Inglaterra)” (Navarro, 2007, p. 31).*

El modelo consolidó la necesidad de contar con planes de mejoramiento para Planificar los objetivos y la implementación de acciones de mejora en las cinco dimensiones (Ver ilustración). Cabe mencionar que la propuesta además consistía en integrar los proyectos de mejoramiento educativo como motor de la planificación de mejora y con ello financiar la implementación de los planes de mejoramiento.



*Ilustración 10: Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar*

Fuente: (Fuentes et al., 2005, p. 37)

Durante los cinco años que duró el SACGE aproximadamente 1500 establecimientos educacionales participaron del proceso que consistía en: autoevaluación institucional, validación del panel externo, elaboración del plan de Mejoramiento y cuenta pública. Pese al gran número de centros que participaron, alrededor de 500 obtuvieron fondos para la implementación de sus planes de mejoramiento (Fuentes et al., 2005). Lo anterior motivó a respaldar el SACGE y su masificación a todo el sistema chileno, debido a que esta institución, había instaurado una nueva forma de entender los planes de mejoramiento con una clara orientación hacia la mejora de la efectividad escolar.

Esto se traduce que los planes de mejora se transformaron en una herramienta fundamental para definir ámbitos y líneas de acción que permitieron mejorar los resultados de aprendizajes (G.Muñoz et al., 2019).

En el año 2008 se promulga la ley 20.248, que crea la **Subvención Escolar Preferencial (SEP)**, la cual entre otras cosas se encarga de visibilizar y enfrentar el gran número de investigaciones que hacen mención que existe una desventaja en los estudiantes con mayor riesgo socioeconómico, debido a que deben superar diferentes dificultades en el proceso de su aprendizaje y por lo tanto, para su educación deben destinar mayores recursos económicos, ello conlleva a que las unidades educativas tengan mayores desigualdades al momento de promover una educación de calidad (Akiba et al., 2007; Duncombe & Yinger, 2002 ; Elacqua, 2012; Hsieh & Urquiola, 2006; Mizala & Torche, 2010; Reschovsky & Imazeki, 2000; Torche, 2005). Por lo tanto, esta subvención trata de igualar las oportunidades de aprendizajes de los alumnos adscritos a establecimientos que atienden a una población más vulnerable. Una de las exigencias más relevantes de esta ley es la firma del *Convenio de igualdad de oportunidades y excelencia académica* en donde el sostenedor del centro educativo debe comprometerse a implementar un **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)**, el cual, por medio de esta ley, este instrumento por primera vez toma un carácter legal y obligatorio por los centros que se quieren firmar dicho convenio. Otras de las condiciones que deben cumplir las escuelas que se adscriban a esta ley es mejorar sus resultados académicos establecidos en un **Plan de Mejoramiento Educativo** que el centro docente está obligado a ejecutar. En una Publicación Raczynski, Muñoz, Weinstein y Pascual (2013), mencionan que: “El *PME debe contemplar una propuesta de mejora a cuatro años y una planificación anual. El Plan de Mejoramiento establece compromisos de metas de aprendizaje (medibles y públicas) a alcanzar en un plazo establecido de 4 años.*

Estas metas son sugeridas por el Ministerio y luego negociadas con la escuela y convenidas entre ambas partes. Así los resultados previstos (metas) son estandarizados, mientras que las estrategias de mejoras son flexibles y contextualizadas. (Raczynski et al., 2013, p. 168).

Esta Planificación que en un principio fue de carácter anual debía vislumbrar distintas áreas, agrupadas principalmente en dos: área de procesos y área de resultados. En el área de procesos está presente el Liderazgo, la gestión curricular, la convivencia escolar y recursos; en el área de resultados se encuentran las resultantes de los procesos realizados. A su vez éstas áreas están compuestas por dimensiones. La siguiente tabla (Tabla 5) ejemplifica lo anterior:

Tabla 5: Áreas y dimensiones del modelo de la calidad de la gestión escolar

	Áreas	Dimensiones
Área de procesos	Gestión curricular	Gestión del currículum
		Enseñanza y aprendizaje en el aula
		Apoyo al desarrollo del estudiantado
	Liderazgo	Liderazgo del sostenedor
		Liderazgo del director
		Planificación y gestión de resultados
	Convivencia escolar	Formación
		Convivencia
		Participación y vida democrática
	Gestión de recursos	Gestión de personal
Gestión de recursos financieros		
Gestión de recursos educativos		
Área de resultados	Resultados	Logro de aprendizajes en cursos y asignaturas del currículum
		Logro de mediciones estandarizadas
		Logro de los otros indicadores de calidad educativa

Fuente: (Castro et al., 2016)

Según la Ley 20.248 (Subvención Escolar Preferencial (SEP), 2008), el PME se entiende como un instrumento de Planificación estratégica que guía los procesos institucionales y pedagógicos, que favorece a la comunidad educativa para la toma de decisiones en pos de la formación integral de los estudiantes, en el marco de mejoramiento continuo. El proceso de Mejoramiento continuo el Ministerio de Educación de Chile (2016) lo define como, conjunto de etapas y procesos articulados de una manera progresiva y coherente mediante una planificación estratégica a nivel Institucional (Ministerio de Educación de Chile, 2016).

Por otra parte, los centros educativos reciben un trato diferenciado de acuerdo con las metas logradas en el PME y el estándar de calidad exigido por el MINEDUC (Ministerio de Educación), así los establecimientos educacionales que no han logrado tal estándar, cuentan obligatoriamente con un monitoreo cercano y exigente por parte del MINEDUC o la Agencia de la Calidad de la Educación (dependiente del MINEDUC), en tanto los centros que cumplen con los requerimientos disponen de mayor libertad de acción y flexibilidad en el uso de los recursos económicos entregados por el organismo estatal. Lo anterior queda muy patentado en el concepto señalado por HOPKINS (2008) de *Autonomía diferenciada según calidad*. Siguiendo con la misma idea la Ley establece 3 categorías según sus tendencias en los puntajes estandarizados SIMCE de los años anteriores en las que se asocia crecientemente el grado de Autonomía. Las categorías son: en recuperación, emergentes y autónomas (Raczynski et al., 2013). Esta clasificación y sus características, requisitos y condiciones quedan demostradas mediante la Tabla 6 realizada por Contreras (2012)

Tabla 6: Categorización de escuelas según Ley SEP

	Autónomos	Emergentes	En Recuperación
Requisitos			
Promedio Puntaje SIMCE	Mayor a la media del grupo similar	Menor a la media del Grupo similar y mayor a 220 pts.	Inferior a 220 pts.
% de alumnos sobre 250 pts.	Mayor al % del grupo similar	Menor al % del grupo similar y mayor al 20%	Inferior al 20%
% de alumnos sobre 300 pts.	Mayor al % del grupo similar	Menor al % del grupo similar	
Condiciones			
	Plan de Mejora general	Plan de Mejora específico	Reestructuración
	100% de recursos entregados a las escuelas	Coordinarse con redes de servicios sociales. Realizar actividades para mejorar el rendimiento de alumnos prioritarios. Entrega de recursos parcialmente sujeta a control ministerial	Reestructuración. Posibilidad de pérdida de reconocimiento oficial. Entrega de recursos totalmente sujeta a control ministerial.
		Generar diagnóstico	Informe de Evaluación de la calidad educativa elaborado por una ATE

*Fuente: (Contreras, 2012, p. 17)*

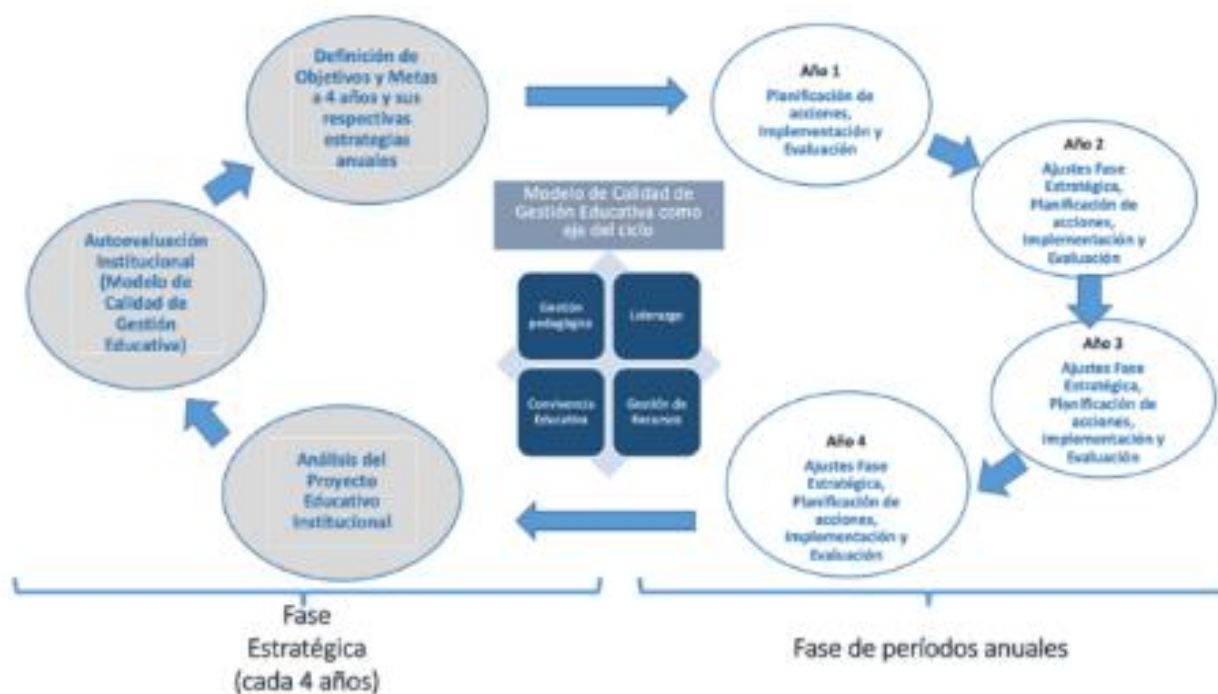
Por otro lado, la Ley SEP establece que los centros educativos que no alcancen los estándares mínimos de calidad (asociados a un método de clasificación de establecimientos) deben enfrentar dos consecuencias importantes; la pérdida en la autonomía en el uso de los recursos entregados y, en el extremo, luego de varios años de bajo desempeño, la pérdida del reconocimiento oficial o cierre del centro educativo. En todo caso estas medidas tienen que ver con los resultados educativos de cada establecimiento y no con la existencia o características del Plan de Mejoramiento (Muñoz et al., 2019).

A medida que va avanzando el tiempo, esta Ley ha sufrido un sin número de modificaciones que de alguna u otra manera van afectando a los procesos que se llevan a cabo para la implementación del PME en los centros educativos.

Con relación a ello, la última modificación ha experimentado el proceso de Planificación fue la del año 2015, la cual ha tratado de entregar un nuevo impulso al PME (Weinstein, G Muñoz y Rivero, 2018). Se introdujo un conjunto de cambios y ajustes llegando a establecer dos fases y dentro de cada fase distintas etapas, ordenándose de la siguiente manera:

- Fase Estratégica (Mirada Proyectiva a cuatro años):
  - Análisis del PEI y Autoevaluación Institucional.
  - Planificación Estratégica
  
- Fase Anual:
  - Diagnóstico Anual
  - Planificación
  - Implementación, Seguimiento y monitoreo
  - Evaluación

Estas Fases se organizan de la siguiente forma:



*Ilustración 11: Ciclo del PME desde el año 2015 a la fecha*

Fuente: (G. Muñoz et al., 2019, p. 9)

En base a todo lo anterior supone un Plan de Mejoramiento fuerte y contextualizado en el centro educativo, con un seguimiento continuo para detectar las fortalezas como también las debilidades. Si bien es cierto el PME chileno intenta contextualizar y abordarlo al sistema internacional pero que no actúa de la misma manera y menos con los resultados que se esperan. Tal como destacan Falabella y Opazo (2014), en un estudio, en donde evidencia que el PME responde a una instrumentalización y burocratización de los procesos de mejora, se prioriza el cumplimiento de metas, procedimientos y acciones que deben ser rendidas al estado (establecidas en el PME). Lo anterior también se encuentra avalado con otros estudios similares (Castro et al., 2016; Espínola et al., 2017; Mizala & Torche, 2013; OCDE, 2017), los cuales visibilizan la tensión de las comunidades educativas hacia esta herramienta de mejora constante y sostenida en el tiempo, sino que se encuentra orientada hacia una

rendición de cuentas. Además, los avances en relación con los resultados educativos, entre otros indicadores de calidad, en muchos centros educativos, se han estancado o disminuido desde que se empezó a instaurar en el año 2008 con el PME, por lo que la utilidad real de esta herramienta, más allá de entenderse como requerimiento de la Administración, está lejos de ser contrastada.

### **Fase Estratégica:**

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo y en permanente revisión cuando se requiere hacer alguna modificación a su planificación anual, ella se releva como una instancia participativa en la que todos los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para mejorar a corto (en un año) y a mediano plazo (en cuatro años). El objetivo de esta fase es, a partir del análisis colectivo de los aspectos centrales de la gestión técnico-pedagógica y teniendo presente que esta fase se proyecta a mediano plazo, que la comunidad educativa defina y priorice de manera conjunta los aspectos que abordarán para avanzar en la mejora de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes. Los componentes de esta fase son:

**1. Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI):** Esta etapa permite una revisión respecto de aquello que se ha declarado como el horizonte formativo del establecimiento. En este sentido, el PEI es el instrumento movilizador del quehacer educativo de cada escuela/liceo y define de manera explícita su identidad, esto es su Misión, Visión y Sellos Educativos.

El Ministerio de Educación ha definido los Sellos Educativos 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”. La estructura del PEI contiene una secuencia articulada entre sus componentes que se expresa en el siguiente diagrama:



**2. Autoevaluación Institucional:** La Autoevaluación Institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

**3. Planificación Estratégica:** El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años, y que orientarán el diseño de los sucesivos períodos anuales. Para formular la planificación a mediano plazo es necesario abordar los siguientes componentes: ➤ **Objetivos Estratégicos:** se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

- **Metas Estratégicas:** definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.
- **Estrategias:** un tercer paso es la definición de estrategias, las que se definen como líneas de acción genéricas para en un período anual permitiendo acercarse, de manera progresiva, al logro de los objetivos y metas.

Las estrategias otorgan sentido al período anual en la medida que el diseño e implementación de éstas, mediante las acciones anuales, permitirán cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones. La definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los períodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

### **Fase anual:**

El propósito de esta fase es 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 períodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

**1. Planificación Anual:** Dado que en la Fase Estratégica se abordaron los elementos más generales del modelo de mejoramiento continuo, la Planificación Anual debe permitir establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa. Se debe considerar la evaluación del periodo anterior y los ajustes realizados a algunos componentes de la Fase Estratégica.

**2. Implementación, monitoreo y seguimiento:** Junto con la ejecución de las acciones, la etapa de Implementación contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten estimar, durante la ejecución del PME, el impacto de las acciones planificadas y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento. La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar, oportunamente, las adecuaciones necesarias. El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá: - Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.

Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando. - Analizar la coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones. - Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento.

**3. Evaluación:** Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada período, en la que el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo. En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de evaluación posibilitarán la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente Para realizar esta etapa es importante considerar:

- Aquellos factores externos a la gestión educativa, pero que impactaron en la implementación de la programación anual y, por tanto, en el desarrollo normal del año. - Aquellos factores propios de la gestión educativa que dificultaron o fortalecieron los procesos educativos durante el año.

- La participación de distintos actores de la comunidad educativa, por sobre todo de los docentes, en los espacios que se destinen a evaluar los procesos del año 2018. Llevar a cabo procesos para el mejoramiento continuo y la elaboración e implementación de cada una de las fases y etapas del PME, implica tener en cuenta aspectos de la gestión que facilitarán el desarrollo del ciclo. Para esto, se requiere que el sostenedor(a), el equipo directivo y el Consejo Escolar trabajen en conjunto garantizando las condiciones para que los procesos tengan un impacto significativo en la mejora integral de la formación y de los aprendizajes del estudiantado con la participación de toda la comunidad educativa.

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar es un sistema de gestión de calidad que 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. Este modelo, en su línea evaluativa, se ve plasmado en los Estándares Indicativos de Desempeño.

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

Dimensiones: corresponden a ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica, que deben asegurar 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:** 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(a) y el equipo directivo.

- **Convivencia Escolar:** Se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., 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:** Esta dimensión 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.

**Con todo este Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el Ministerio de Educación (Mineduc) busca enriquecer el Ciclo del Mejoramiento Continuo con una mirada integradora que facilite y aporte a la gestión, pero por sobre todo que permita mejorar la calidad de la educación para todos los y las estudiantes, a través de estrategias progresivas, contextualizadas y aplicando las diversas estrategias que propone el PME ya sea en un período corto de tiempo (1 año) o en el plazo máximo para alcanzar dichos objetivos planteados por el centro educativo y posterior evaluación por parte del MINEDUC o Aseguramiento de la Calidad, entidad representante del MINEDUC, ( 4 años).**

## 5. Marco Contextual

La Fundación Educacional Liceo Carmen Arriarán (Científico-Humanista), de carácter Mixto, forma parte de la Congregación de las Madres Dominicanas Misioneras de la Sagrada Familia. Nuestra misión es ofrecer una educación integral, en lo valórico y académico, cimentada en la fe católica y los principios dominicanos, teniendo como “fin específico la educación cristiana del hombre, preferentemente de la juventud” (CF IV). Consta de un total de 650 estudiantes provenientes de las distintas comunas aledañas de la Región Metropolitana, correspondientes a Macul, Peñalolén y la Florida respectivamente. El nivel socioeconómico de las familias de nuestra comunidad es de tipo medio bajo, bordeando más del 85% del IVE (índice de vulnerabilidad escolar), manifestando a la vez poco o nulo compromiso con el quehacer educativo, reflejado específicamente en los resultados académicos. Un desafío constante desde la perspectiva profesional, pero más importante el compromiso que como parte de la comunidad educativa entregamos en el día a día con el objetivo principal de entregar principios, como valores dominicanos y contenidos curriculares significativos para nuestros educandos. Nuestra educación es una forma de predicación, desde la búsqueda de la verdad, la fuerza de la oración y el estudio, elementos fundamentales de nuestro carisma, destinados a la formación integral de niños, niñas y jóvenes, para que tengan una participación activa y responsable, en el crecimiento y desarrollo de una sociedad más justa y solidaria. La convivencia escolar es un eje articulador fundamental en nuestro proceso formativo por lo que debe estar orientada desde una perspectiva pedagógica- cristiana, coherente con los valores de la Congregación. Con el fin de favorecer una convivencia escolar nutritiva, se pone en conocimiento de toda la Comunidad Educativa el presente instrumento que es un consenso en torno a las normas que rigen las relaciones y el trato entre los distintos miembros de la comunidad escolar de nuestro liceo, a la vez que promueve la aplicación de procedimientos justos tal como lo establecen la Ley 20.370 y el Ministerio de Educación.

Las actividades correspondientes a las llamadas JEC (Jornada Escolar Completa) es una instancia que en gran parte permite a nuestros estudiantes desarrollar habilidades tanto físicas como de conocimientos, permitiendo atender las diversas necesidades que se presentan en igualdad de condiciones a todos y cada uno de los niños como niñas y adolescentes respectivamente; desarrollando sus características personales, sus estilos de aprendizajes, sus habilidades como sus competencias, ya sea a nivel personal como también a nivel de grupo.

Impartiendo talleres de libre elección por parte de los estudiantes, abarcando distintas disciplinas tanto deportivas como artísticas-culturales, situación que permite entregar una formación de tipo integral a todos los estudiantes como nuestro sello educativo nos indica *“Estudiar no solo para saber más, sino para servir mejor”*.

Las acciones asociadas a resultados académicos están monitoreadas a través de pruebas externas que se aplican en el transcurso del año: al inicio en forma de diagnóstico, evaluación de seguimiento a finales del primer semestre y evaluación de resultados al final del año escolar, estos instrumentos evalúan las áreas de Lenguaje y comunicación, Matemáticas, Ciencias e Historia, estas evaluaciones para monitorear resultados y avances de aprendizajes se adquieren con recursos SEP. Como instrumento de gestión, El reglamento interno es un recurso de gran importancia pedagógica que establece normas y principios que sustentan nuestra convivencia y trabajo escolar. El documento tiene un enfoque formativo que, además, promueve la participación, la inclusión, una mirada de género y el resguardo de los derechos de todas las personas que forman parte de nuestra comunidad educativa.

Para la actualización y adecuación del reglamento interno se han realizado consultas a los diferentes estamentos que conforman nuestro Liceo, y se han desarrollado instancias de análisis y retroalimentación con el fin de generar un documento contextualizado y útil a nuestras necesidades. La redacción de este documento se ha hecho a través de un lenguaje inclusivo, es decir, un lenguaje que visibilice los géneros femenino y masculino, en pocas palabras de tipo integral e inclusiva a la vez. Para ello, hemos consultado la guía de lenguaje inclusivo de género, del Consejo Nacional de La Cultura y Las Artes (2016); en un esfuerzo por evitar redacciones de connotación sexista. No obstante, en algunos párrafos hemos debido usar o vocablos en masculino con el sentido incluyente de ambos géneros (por ejemplo, “los profesores”, “los docentes”, “los directores”, “los estudiantes”, entre otras palabras), debido principalmente, a que existen una serie de documentos legales y normativos que, deben ser incluidos en el reglamento y que no pueden ser modificados, que usan este tipo de redacción.

### **5.1 Reseña Histórica de nuestro Establecimiento**

La Congregación de las hermanas “Dominicas Misioneras de la Sagrada Familia” fue fundada en España por el Obispo de Canarias, José Cueto Díez de la Maza y por Madre Pilar Prieto Vidal, en el año 1895. Su carisma o Misión específica es “la educación del hombre, preferentemente de la juventud”. (CF n° IV) El Liceo Carmen Arriarán nace para dar cumplimiento por parte del Arzobispado al legado que la señora Carmen Arriarán les hace, cediendo terrenos e inmuebles con fines educacionales para crear una escuela técnica para la promoción de la mujer. Para hacer realidad esta misión, un grupo de hermanas provenientes de España, llegan a Santiago de Chile un 14 de abril de 1945. Cuarenta días antes se habían embarcado en un buque de carga en Bilbao, iniciando su viaje a tierras americanas. José María Caro, Arzobispo de Santiago, se preocupó de su llegada, solicitando al Padre Benjamín Martínez O.P. las lleve personalmente a Agustinas 2246, residencia en la que permanecen algunos años.

La misión fue reforzada con nuevas hermanas el año siguiente. Posteriormente la Misión del Liceo Técnico femenino fue trasladada a la calle Pedro de Valdivia, funcionando en esas dependencias hasta el año 1976, año en que, debido al ensanchamiento de la Calle Providencia, el estado expropia los terrenos del Liceo.

El Cardenal Raúl Silva Henríquez, en noviembre de 1976 ofrece a las hermanas el traslado del Liceo desde Pedro de Valdivia a su actual dirección en Departamental 4850, ofrecimiento aceptado con mucha felicidad por las hermanas, quienes ven la posibilidad de servir en un sector de mayor inserción social, para continuar con la Misión encomendada de “Formar Cristianamente a quienes serán las responsables de una nueva sociedad”. La Espiritualidad Dominicana es el fundamento de nuestro que hacer educativo y se expresa en la entrega de una formación valórica e integral de la persona. A partir del año 2006, la congregación incorpora y acompaña de manera paulatina las funciones de dirección y administración a laicos, siendo un liceo técnico femenino y con financiamiento compartido hasta el año 2014 donde pasa a ser subvencionado gratuito acogiéndose a la ley SEP iniciando, en ese mismo año, el camino que posteriormente lo convierte en un liceo científico humanista.

## **5.2 Antecedentes Generales del Liceo**

Domicilio: Av. Departamental 4850.

Dependencia: Establecimiento Particular Subvencionado gratuito.

Tipos de enseñanza: Enseñanza Básica Enseñanza Media Científico- Humanista

Tipo de jornada escolar: Jornada escolar completa

Sostenedor: Fundación Educacional Liceo Carmen Arriarán.

### 5.3 Antecedentes Académicos

#### Puntajes Simce Liceo Carmen Arriarán

<b>Prueba</b>	<b>Octavo (2014)</b>	<b>SegundoMedio (2014)</b>
<b>Lenguaje</b>	<b>232</b>	<b>236</b>
<b>Matemática</b>	<b>243</b>	<b>216</b>
<b>Historia y Ciencias Sociales</b>	<b>244</b>	
<b>Ciencias Naturales</b>		<b>212</b>

<b>Prueba</b>	<b>SegundoMedio (2022)</b>
<b>Lenguaje</b>	<b>230</b>
<b>Matemática</b>	<b>229</b>

## 6. Diagnóstico Institucional

Lo principal al momento de obtener datos, información de tipo preliminar, entre otros aspectos; para llevar a cabo un proceso de estudio respecto de una realidad contextualizada, especialmente de un centro educativo, es fundamental iniciar por un proceso de Diagnóstico Institucional, que según Mineduc (2012) define este concepto como “ *Instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los objetivos y las metas formuladas*”. Lo fundamental es buscar la instancia, generar un proceso de análisis en el cual se involucre a los distintos integrantes que componen la llamada Comunidad Educativa, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos mayormente deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir a la vez los desafíos que en ello implica.

Cada aspecto, especificado en las diversas rúbricas, se debe especificar el o los responsables de la implementación de los procedimientos definidos llevados a cabo. Sin embargo, hay que tomar en consideración que nuestro sistema educativo chileno las tareas tanto desde la perspectiva pedagógica como desde la perspectiva administrativa pueden ser asignadas a distintos actores según el tamaño del establecimiento en cuanto a infraestructura o cantidad de funcionarios existentes según la proporcionalidad de estudiantes, entre otros. Es por ello los sostenedores tienen un cierto margen de autonomía al momento de definir una organización estructural como en la organización de la gestión propiamente tal.

En nuestro establecimiento se lleva a cabo una toma de muestra con la mayor cantidad de datos posibles, especificando temáticas relacionadas con los 4 ámbitos de Gestión (Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos) llevadas a cabo de la siguiente manera:

**1. Cuerpo Directivo:** Se entregó el cuestionario con los Estándares Indicativos de Desempeño a la Directora Académica, Jefe de UTP, Inspectora General, Representante Legal, Encargada de Convivencia Escolar.

**2. Cuerpo Docente:** Se les entregó el mismo cuestionario a 10 profesores del establecimiento.

A continuación, se presentará la instrumentalización de la muestra con la cantidad de respuestas recibidas por cada integrante de la comunidad educativa:

### Ficha técnica

#### 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.

## 6.1 Análisis de las áreas de proceso

- **Área de gestión del currículum**      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.	0	0	15	5
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)	0	4	11	5
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.	0	2	10	8
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.	0	5	5	10

## Área Liderazgo Escolar

### 1.2. 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.	0	0	15	5
2. El sostenedor establece metas claras al director.	0	0	10	10
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	0	0	15	5
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	0	5	10	5
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	0	0	9	11

## Área Formación

### 1.3. Dimensión: Convivencia Escolar

<b>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.</b>				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>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).</b>	0	10	5	5
<b>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.</b>	0	10	8	2
<b>3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.</b>	0	5	5	10
<b>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.</b>	0	10	8	2
<b>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.</b>	0	8	8	4
<b>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.</b>	0	8	5	7

## Área Gestión de Recursos

## 1.4. 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.	0	0	20	0
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	0	0	15	5
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	0	0	10	10
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	0	5	10	5
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.	0	10	5	5
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	0	0	10	10
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	0	0	11	9
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	0	0	15	5

## 7. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.

Este proceso de análisis institucional correspondiente a nuestro establecimiento, está basado en la resultante de los niveles de calidad. Proporcionados por los distintos integrantes de nuestra comunidad educativa por medio de dicha encuesta, la cual, al momento de cuantificar un valor, se da a conocer la realidad desde la perspectiva de la Gestión Educativa y especialmente en relación con los cuatro ámbitos que son fundamentales de conocer; como son el Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar y Gestión de recursos específicamente. Tal como se menciona el objetivo principal es obtener y sistematizar la información para posteriormente analizar y generar las estrategias correspondientes, en pro de un mejoramiento paulatino y sostenible en el tiempo.

Este procedimiento contempla objetivos específicos los cuales se mencionan a continuación:

- a) Conocer desde la perspectiva subjetiva la opinión de los distintos integrantes de la comunidad educativa respecto de la Gestión llevada a cabo dentro del establecimiento, evaluando cuantitativamente la sistematicidad de las estrategias implementadas como también el espacio para el mejoramiento en caso de que se produzca ciertas dificultades y abordarlas de manera eficiente y eficaz respectivamente.
  
- b) Establecer un Valor respecto de los procesos de Gestión, en base a los 4 ámbitos principales para así descubrir tanto las fortalezas, para potenciarlas, como también las debilidades, para mejorarlas en conjunto y reunirse por medio de un equipo de trabajo hacia el proceso de proporción de estrategias y mantenerlas en el tiempo.

Frente a los objetivos mencionados es, la razón por lo cual, la necesidad de llevar a cabo una encuesta hacia los distintos integrantes de la comunidad educativa y conocer las opiniones respecto de los cuatro ámbitos de gestión y que fue respondida por un universo de 20 Funcionarios y que arroja lo siguiente:

1. Según los resultados, la mayoría de los encuestados arrojan valores cuantitativos correspondientes a 3 y 4 respectivamente. En donde existe una especificidad de los objetivos planteados, como también una coherencia y mayor aún una orientación hacia los procesos de mejora en caso de alguna circunstancialidad. Conjuntamente con la instancia de proceso de evaluación y participación de los diversos integrantes que conforman la comunidad educativa.
2. Se reconoce la existencia de ciertas debilidades desde la perspectiva de los ámbitos de Gestión, por lo cual se socializa respecto de las estrategias como las orientaciones a abordar; pero lo importante es concretizar y llevarlo a la práctica en un período corto de tiempo, como a la vez mantenerlo para la consecución de mejores resultados, en pro de los diversos desafíos que se pueden venir a futuro.
3. Los diversos integrantes de la comunidad educativa que fueron encuestados reconocen la figura tanto del sostenedor como del equipo directivo de nuestro establecimiento, conjuntamente con generar la instancia de participación como de socialización en las diversas estrategias de Gestión y a la vez reconocer la existencia de ciertas debilidades o problemáticas que pudiesen existir dentro del establecimiento, generando un proceso de pertinencia y pertenencia sobre lo que ocurre como también buscar las soluciones en conjunto.

4. Se destaca la labor que lleva a cabo los diversos integrantes de la comunidad educativa, siendo Docentes, Directivos, Administrativos e integrantes en general. Como también la existencia de un buen ambiente laboral como la instancia de resolución de conflictos en caso de que amerite conversarlo y solucionarlo para el beneficio de un buen clima laboral como organizacional.
5. La Mayoría de los funcionarios del establecimiento concuerda con la existencia de capital humano acorde a las necesidades diarias del establecimiento en distintos ámbitos, siendo esto planta docente, administrativos, asistentes de la Educación, Equipo Directivo, entre otros. Definiendo los cargos respectivos y dando cumplimiento a cada una de las responsabilidades asignadas.
6. Se reconoce claramente la existencia de un buen clima laboral y positivo dentro del establecimiento educacional, destacando los valores cristianos y católicos provenientes de Santo Domingo de Guzmán y trabajados positivamente por el Equipo de Pastoral de nuestro Liceo.
7. Se reconoce por parte de los funcionarios del establecimiento la existencia de un equipo multidisciplinario correspondiente a Convivencia Escolar, lo cual es sistemático al momento de sobrellevar las problemáticas socioemocionales de los estudiantes, como también de funcionarios y especialmente padres y apoderados en los momentos cruciales cuando se requieran. Lamentablemente las necesidades son múltiples y cotidianas que en algunos momentos no dan abasto a pesar de la existencia del equipo Multidisciplinario (Psicóloga –Asistente Social- Inspectoría)

8. Se reconoce la existencia de Planes y Programas provenientes de Convivencia Escolar, siendo éstos Afectividad, Sexualidad y Género, Plan de Formación Ciudadana, Planes de Prevención (Alcohol y Drogas) como también protocolos de actuación frente a situaciones emergentes, reflejados en el RICE de nuestro establecimiento. Importante si agregar que falta mayor difusión a través de los momentos de reflexión que se pueden llevar a cabo dentro del establecimiento como también jornadas de evaluación y consejo de profesores respectivamente, ya que también es importante que exista pertenencia y pertinencia respecto de los planes para que cada funcionario tenga mayor conocimiento y poder tomar decisiones acertadas según la situación que corresponda enfrentar.
9. El establecimiento cuenta con instrumento de evaluación de desempeño tanto docente como de asistentes de la educación y funcionarios en general, los cuales se comunican de manera transparente al momento de llevar a cabo dicho proceso, se retroalimenta y se generan los compromisos correspondientes. Aunque igual es importante que exista mayor proceso de reflexión sobre los instrumentos implementados como también presentar estrategias de mejora en pro de un mejor desempeño laboral, motivacional como personal respectivamente.
10. Se requiere mayores talleres inclusivos tanto para padres, apoderados, estudiantes y funcionarios en general, especialmente sobre las diversas temáticas que actualmente están sucediendo y poder enfrentar de la mejor manera posible, tanto eficiente como eficazmente las situaciones emergentes, especialmente en relación con la resolución pacífica de conflictos.

Al hacer un análisis por área, la investigación arroja lo siguiente:

<b>Dimensiones</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Gestión Pedagógica</b>	<p>El Equipo Técnico Pedagógico organiza de manera explícita la carga horaria de cada Docente en pro de los intereses de los estudiantes.</p> <p>El Equipo Docente cuenta con una Planificación de manera mensual para llevar a cabo la labor educacional.</p> <p>El Equipo docente cuenta con una planificación de la clase al momento de que se produzca la Observación evaluativa por parte del Equipo Técnico Pedagógico.</p> <p>Creación e implementación de salidas pedagógicas por coordinación, en apoyo a las diferencias forma de aprendizajes, especialmente por Departamentos.</p> <p>Contar con charlas de Universidades o Institutos Superiores para la orientación de estudios superiores para los estudiantes.</p>	<p>Crear mayores espacios de reflexión en base a las estrategias a abordar como las soluciones para mejorar las problemáticas que día a día se producen.</p> <p>Crear y mantener las instancias de trabajo para generar las estrategias pedagógicas acorde a las necesidades de los estudiantes como también para generar proyectos de mejoramiento en pro de la Gestión Pedagógica.</p>

	<p>Se cuenta con un espacio de trabajo para los Docentes como también la instancia de reunión para abordar las diversas temáticas tanto pedagógicas como de gestión y socioemocionales respectivamente e incluso religiosa la cual nos caracteriza como institución educativa.</p>	
<p><b>Gestión de Liderazgo</b></p>	<p>Existe un buen ambiente comunicativo entre los integrantes de la comunidad educativa con el Equipo Directivo.</p> <p>Existe una mayor presencialidad por parte de Dirección, la cual participa en las diversas actividades correspondientes a nuestro establecimiento.</p> <p>El sostenedor o representante legal participa activamente de las actividades tanto pedagógicas como de pastoral en pro de una buena gestión de Liderazgo.</p>	<p>Se entrega medianamente oportuna los recursos que se solicitan.</p>

	<p>Se establece las metas claras y precisas por parte del Equipo Directivo, como también generan empatía ante las circunstancias o problemáticas que se puedan suscitar.</p>	
<p><b>Gestión de Convivencia Escolar</b></p>	<p>Actualización del reglamento de convivencia según los nuevos problemas sociales internos y externos como consumo de drogas, protestas, destrozo de material, etc.</p> <p>Existe Equipo Multidisciplinario que apoya ante las diversas necesidades socioemocionales que se requiera por parte de cada integrante de la comunidad educativa.</p> <p>Se conoce las instancias en la cual se requiera del Equipo de Convivencia Escolar, especialmente al momento de abordar temáticas de resolución de Conflictos.</p> <p>Existe Planes de Trabajo para abordar temáticas socioemocionales, especialmente en relación con Afectividad, Sexualidad y Género, Orientación, etc.</p>	<p>Falta abordar mayores actividades prácticas respecto a los planes existentes, como también talleres complementarios en pro de mejorar la convivencia escolar entre los estudiantes y disminuir los índices de violencia escolar.</p> <p>Falta de compromiso y participación de apoderados en reuniones de curso y citaciones particulares</p> <p>Falta socializar aún más los diversos Planes existentes en nuestro establecimiento, especialmente hacia nuestro estudiantado, intentando generar redes de apoyo que apoyen fuertemente el establecimiento, ejemplo PDI, CARABINEROS, CONSULTORIO, ETC.</p>

<p><b>Gestión de Recursos</b></p>	<p>Existe Equipo Docente para abordar las necesidades educativas requeridas por el establecimiento.</p> <p>Se valora el trabajo realizado por los diversos integrantes de la comunidad educativa, especialmente por parte del Equipo Directivo como del Equipo de Recursos Humanos.</p> <p>Existe un buen ambiente tanto de Clima Laboral como de clima Organizacional entre los diversos integrantes de la comunidad educativa, especialmente Directivos y Docentes.</p> <p>Se socializa los protocolos de incumplimiento, mencionando los procedimientos a seguir y la transparencia al momento del proceso de desvinculación.</p>	<p>Falta abordar de mayor manera las estrategias de retención de estudiantes, mediante un trabajo mancomunado con Convivencia Escolar.</p> <p>Generar Mayores Cursos de perfeccionamiento Docente para fortalecer aún más las actividades tanto pedagógicas como socioemocionales respectivamente.</p>
-----------------------------------	--	--

## 8. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### Dimensión: Gestión Pedagógica

Objetivo Estratégico	Sub dimensión	Estrategia	Acciones	Tiempo	Responsable
Fortalecer la gestión pedagógica a través de Instancias de formación docente; el trabajo colaborativo, comunidades de aprendizajes y acompañamiento docente, de acuerdo a un trabajo planificado, coordinado y efectivo que permita el mejoramiento sostenido.	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	Implementación del Plan de Desarrollo Profesional Docente, para Promover la mejora de las prácticas pedagógicas.	Realización de jornadas de trabajos reflexivos con los docentes para el análisis de datos y/o resultados para establecer acuerdos pedagógicos, el posterior seguimiento y evaluación de dichos acuerdos e incorporación de los lineamientos comunes en el Reglamento de Evaluación y promoción del Reglamento.	Anual	Equipo de Gestión
Fortalecer las instancias de Reflexión Pedagógica sobre las orientaciones del currículum nacional, Priorización curricular y las definiciones de la línea pedagógica de nuestro Proyecto Educativo Institucional.	Gestión Curricular Apoyo al desarrollo Docente en el Aula de Clases según los lineamientos de nuestro PEI.	Lineamientos Pedagógicos	El equipo Técnico Pedagógico reflexiona con los docentes al menos 1 vez al mes acerca de los lineamientos pedagógicos de la institución.	Mensual	Equipo Técnico Pedagógico.

Fortalecer las instancias de reflexión sobre los lineamientos formativos del currículum Nacional, Priorización Curricular y de Nuestro PEI.	Gestión Curricular Proceso de ordenamiento en las prácticas de aulas pedagógicas.	Observación de Aula Pedagógica.	El 100% de los docentes son observados en aula al menos una vez al año.	Anual	Equipo Técnico Pedagógico y Dirección.
---	--	---------------------------------	---	-------	--

### **Dimensión:** Gestión de Liderazgo

Objetivo Estratégico	Sub dimensión	Estrategia	Acciones	Tiempo	Responsable
Fortalecer los pilares de la espiritualidad dominicana entre todos los integrantes de la comunidad escolar, para revitalizar los fundamentos de nuestro PEI.	Liderazgo del Sostenedor Liderazgo de la Dirección Planificación y Gestión de Resultados	Revisión, actualización y difusión del PEI.	Coordinación del PME y cumplimiento de las acciones acorde a los planteamientos acordados en primera instancia.	Semestral	Sostenedor Dirección Equipo de Gestión
Fortalecer los pilares de la espiritualidad dominicana entre todos los integrantes de la comunidad escolar, para revitalizar los fundamentos de nuestro PEI.	Liderazgo del Sostenedor Liderazgo de la Dirección Planificación y Gestión de Resultados	Revisión, actualización y difusión del PEI	Incentivo al Desempeño Equipo de Gestión y al logro del cumplimiento de objetivos planteados por PME.	Anual	Sostenedor
Fortalecer los pilares de la espiritualidad dominicana entre todos los integrantes de la comunidad escolar, para revitalizar los fundamentos de nuestro PEI.	Liderazgo del Sostenedor Liderazgo de la Dirección Planificación y Gestión de Resultados	Procesos reflexivos y formativos de la espiritualidad dominicana para docentes, asistentes de la Educación, apoderados y estudiantes.	Implementación de Jornadas de Profundización de Pertenencia y Pertinencia en la estructuración del PEI, por medio de PPT y lista de asistencia.	Anual	Equipo de Gestión

Fortalecer los pilares de la espiritualidad dominicana entre todos los integrantes de la comunidad escolar, para revitalizar los fundamentos de nuestro PEI.	Liderazgo del Sostenedor Liderazgo de la Dirección Planificación y Gestión de Resultados	Procesos reflexivos y formativos de la espiritualidad dominicana para docentes, asistentes de la Educación, apoderados y estudiantes	Se realizará un Proyecto de Pastoral dominicana orientado al trabajo con estudiantes, apoderados, docentes y asistentes de la Educación. Contratándose una coordinadora de pastoral y animador de pastorals. Se comprarán insumos necesarios para el logro de dicho Plan, considerando que es uno de los pilares de nuestro PEI.	Anual	Coordinadora de Pastoral
--	--	--	--	-------	--------------------------

### **Dimensión: Gestión de Convivencia Escolar**

Objetivo Estratégico	Sub dimensión	Estrategia	Acciones	Tiempo	Responsable
Mantener una convivencia escolar nutritiva, aplicando la normativa vigente, protocolos y los instrumentos de gestión de Convivencia para favorecer un buen clima de aprendizaje.	Formación Convivencia Escolar Participación y Vida Democrática	Desarrollo Profesional sobre Normativa Vigente y estrategias relacionadas a Convivencia Escolar.	Apoyo al proceso de Implementación del Reglamento Interno y principales protocolos de acción.	Anual	Encargada de Convivencia
Mantener una convivencia escolar nutritiva, aplicando la normativa vigente, protocolos y los instrumentos de gestión de Convivencia para favorecer un buen clima de aprendizaje.	Formación Convivencia Escolar Participación y Vida Democrática	Desarrollo Profesional sobre Normativa Vigente y estrategias relacionadas a Convivencia Escolar.	Apoyo Psicosocial desde el equipo multidisciplinario como actividades de tipo recreativas por parte del Docente correspondiente a Educación Física	Anual	Encargada de Convivencia Docente de Educación Física

Mantener una convivencia escolar nutritiva, aplicando la normativa vigente, protocolos y los instrumentos de gestión de Convivencia para favorecer un buen clima de aprendizaje.	Formación Convivencia Escolar Participación y Vida Democrática	Desarrollo Profesional sobre Normativa Vigente y estrategias relacionadas a Convivencia Escolar.	Implementación del Plan de Gestión de Convivencia Escolar	Anual	Encargada de Convivencia
Mantener una convivencia escolar nutritiva, aplicando la normativa vigente, protocolos y los instrumentos de gestión de Convivencia para favorecer un buen clima de aprendizaje.	Formación Convivencia Escolar Participación y Vida Democrática	Revisión, actualización y difusión del reglamento interno como los protocolos de actuación.	Formación en Convivencia Escolar a través de talleres complementarios, actos cívicos, infografías, trípticos, entre otros elementos.	Anual	Encargada de Convivencia Escolar.
Mantener una convivencia escolar nutritiva, aplicando la normativa vigente, protocolos y los instrumentos de gestión de Convivencia para favorecer un buen clima de aprendizaje.	Formación Convivencia Escolar Participación y Vida Democrática	Revisión, actualización y difusión del reglamento interno como los protocolos de actuación.	Reflexión colectiva sobre los procesos abocados a Convivencia Escolar.	Anual	Encargada de Convivencia Escolar.

**Dimensión:** Gestión de Recursos

Objetivo Estratégico	Sub dimensión	Estrategia	Acciones	Tiempo	Responsable
Asignar los recursos de manera eficiente, respetando la normativa vigente y con foco en todas las acciones orientadas al desarrollo de los aprendizajes como la formación integral de los estudiantes.	Gestión del Personal Gestión de los resultados Financieros	Planificación, ejecución, monitoreo y evaluación permanente de la asignación de recursos del PME.	Multicopiado de material complementario  Encargada de CRA	Anual	Equipo Técnico Pedagógico
Asignar los recursos de manera eficiente, respetando la normativa vigente y con foco en todas las acciones orientadas al desarrollo de los aprendizajes como la formación integral de los estudiantes.	Gestión del Personal Gestión de los resultados Financieros	Planificación, ejecución, monitoreo y evaluación permanente de la asignación de recursos del PME.	Proceso de Formación Continua tanto para docentes como para asistentes de la educación.	Anual	Equipo de Gestión
Asignar los recursos de manera eficiente, respetando la normativa vigente y con foco en todas las acciones orientadas al desarrollo de los aprendizajes como la formación integral de los estudiantes.	Gestión del Personal Gestión de los resultados Financieros	Planificación, ejecución, monitoreo y evaluación permanente de la asignación de recursos del PME.	Procesos de alimentación para actividades correspondientes a PME.	Anual	Administración
Asignar los recursos de manera eficiente, respetando la normativa vigente y con foco en todas las acciones orientadas al desarrollo de los aprendizajes como la formación integral de los estudiantes.	Gestión del Personal Gestión de los resultados Financieros	Planificación, ejecución, monitoreo y evaluación permanente de la asignación de recursos del PME.	Servicio de Telefonía para mayor contacto con las familias.	Anual	Administrador

Asignar los recursos de manera eficiente, respetando la normativa vigente y con foco en todas las acciones orientadas al desarrollo de los aprendizajes como la formación integral de los estudiantes.	Gestión del Personal Gestión de los resultados Financieros	Planificación, ejecución, monitoreo y evaluación permanente de la asignación de recursos del PME.	Apoyo a estudiantes de nuestro establecimiento tanto prioritarios como preferentes respectivamente. Destacando el Plan de Apoyo a la Inclusión como recursos para mantenerlos dentro del Sistema educativo.	Anual	Administrador
Asignar los recursos de manera eficiente, respetando la normativa vigente y con foco en todas las acciones orientadas al desarrollo de los aprendizajes como la formación integral de los estudiantes.	Gestión del Personal Gestión de los resultados Financieros	Planificación, ejecución, monitoreo y evaluación permanente de la asignación de recursos del PME.	Compra de Insumos, material multicopiado, material pedagógico y mantención de material tecnológico como Página Web	Anual	Administrador

## 9. Análisis Final

El programa PME, pretende incidir en ambos tipos de problemas, estructurales y propios del establecimiento, entregando a los establecimientos subvencionados, la posibilidad de concursar para acceder a fondos que les permita concretar iniciativas, tendientes a mejorar prioritariamente en dos ámbitos Desarrollo Curricular y Gestión Escolar<sup>35</sup>. A partir de los antecedentes disponibles en el programa evaluado, a la fecha, dos de cada tres proyectos se han desarrollado en establecimientos de alto riesgo educativo, los PME ejecutados en la educación Media en un 46% se ha realizado en aquellos colegios de tipo científico humanista, el 31% en técnico profesional y el 23% en los de tipo polivalente. Así mismo el 90% de los establecimientos focalizados se han adjudicado PME.

## 10. Bibliografía

- Gray, J., Hopkins, D., Reynolds, D., Wilcox, B., Farrell, S. and Jesson, D. (1999). *Improving Schools: Performance and Potential*. Buckingham: Open University Press.
- <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>
- **Laffitte Figueras** - Rosa M<sup>a</sup> -. Año Edición: **1994**. Edición: 1<sup>a</sup>. Lugar de Edición: España.
- Murillo, F.J. y Krichesky, G.J. (2012). El Proceso del Cambio Escolar. Una Guía para Impulsar y Sostener la Mejora de las Escuelas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 10(1), 26-43.
- Mano, B., Mcmeekin, R., Puryear, J., Winkler, D., & Winters, M. (2006). *Accountability educativa: posibilidades y desafíos para América Latina a partir de la experiencia internacional* PREAL - CIDE. Santiago, Chile: Editorial San Marino.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 34–52.
- Castro, F., Mazo, P., & Quintanilla, P. (2016). Instrumentos claves de la gestión escolar. El caso de la subvención escolar preferencial de Chile. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación,"* 16(3), 1–31.
- Anderson, J. Anne. (2005). *Accountability in education*. In *Education policy series*. UNESCO Educational.
- Manno, B. V., McMeekin, R. W., Puryear, J. M., Winkler, D. R., & Winters, M. A. (2006). *Accountability educativa: posibilidades y desafíos para América Latina a partir de la experiencia internacional* (J. Corvalán & R. McMeekin, Eds.). Preal Cide.