



**UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES**

**Magister en Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional  
Y  
Plan de Mejoramiento Educativo  
Escuela Eulogio Goycolea Garay**

**Profesor Guía:  
Pedro Rosales**

**Alumno:  
Marcelo Alberto Guzmán Alvarado**

**Santiago - Chile, octubre de 2016**

**Diagnostico Institucional  
Y**

**Plan de Mejoramiento**

**Escuela Eulogio Goycolea Garay**

## **Índice**

**Introducción**

**Marco teórico**

**Dimensionamiento del Establecimiento**

**Antecedentes Generales**

**Historia del establecimiento**

**Otros antecedentes**

**Matrícula**

**Índice de Vulnerabilidad**

**Nivel Socioeconómico**

**Programas y/o proyectos**

**Análisis del Diagnóstico Situacional**

**Análisis de gestión por áreas**

**Matriz F.O.D.A**

**Desarrollo de los Descriptores**

**Áreas de gestión, valores, dimensiones y evidencias**

**Análisis de los resultados**

**Resultados promedios por área de gestión**

**Plan de Mejoramiento Educativo**

**Bibliografías**

## **ABSTRACT**

A continuación se presenta el Plan de Mejoramiento Educativo para la Escuela Eulogio Goycolea Garay de Calbuco, resultante del análisis de una serie de instrumentos aplicados en la etapa de diagnóstico institucional, basados en un marco teórico sobre la calidad de la Gestión escolar.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo desarrolla un Plan de mejoramiento para la Escuela Eulogio Goycolea Garay de la comuna de Calbuco, X región de Los Lagos, de acuerdo a un diagnóstico interno y externo de las variables pertinentes a la educación y contextos del sector, llevado a cabo por el estudiante candidato a magister.

Para esto se investigaron diversas teorías de planeación estratégicas, de mejoramiento continuo y los principios claves conducentes hacia la calidad educativa.

El compromiso con la calidad asumido por el Establecimiento, ha venido desarrollándose a través de diferentes formas y expresiones durante toda su historia y especialmente en la convicción de que es necesario “generar aprendizajes significativos, en un ambiente donde los estudiantes asistan a la escuela con la alegría y la seguridad de que serán escuchados, respetados y atendidos en su diversidad, para alcanzar el óptimo desarrollo de sus habilidades cognitivas y socio-emocionales.” (PEI, Eulogio Goycolea Garay).

Desde esta perspectiva, es evidente desde la responsabilidad que caracteriza y compromete la consecución de los fines institucionales, avanzar en nuevos desafíos y orientaciones estratégicas coherentes y pertinentes con los propósitos y principios constitucionales, los objetivos de la educación y con el entorno en el cual se proyecta.

En procura de lo anterior, se realizó conjuntamente con material de orientación técnica (mineduc) el proceso de autoevaluación y diagnóstico institucional en todas las áreas, para la posterior planeación de un proyecto de mejora.

El propósito de este trabajo se centra en diseñar un plan de mejoramiento educativo basado en los hallazgos de la autoevaluación y diagnóstico institucional, que proporcione las bases para la mejora continua y la construcción de un modelo de aseguramiento de la calidad educativa.

Con tal fin, en esta propuesta inicialmente se describirá, entre otros, los objetivos que persigue el plan, las etapas del diagnóstico con la cual se levantaron datos y evidencias, y la formulación de planes de acción para su implementación a futuro.

En el marco teórico, se evidencian los referentes nacionales e internacionales sobre el concepto de calidad, los elementos que la caracterizan y cómo se ha venido instaurando en instituciones educativas a través de esquemas y modelos que aseguren altos estándares; la organización y sus teorías y los diferentes modelos de planeación estratégicas y la forma cómo las instituciones educativas la han implementado para hacerla eficiente.

Finalmente, se presenta la propuesta de diseño del plan de mejoramiento, como herramienta estratégica para la reflexión y la mejora permanente de la institución.

## MARCO TEÓRICO

Los siguientes componentes teóricos orientan el fundamento en el diagnóstico y posterior diseño del plan de mejoramiento educativo.

Para adentrarse en las dinámicas de mejoramiento, es de vital importancia la comprensión y fundamentación respecto a la calidad. En primera instancia se puede decir que la calidad es “la cualidad que tiene un bien o servicio de generar niveles elevados de satisfacción en quienes compran, usan o consumen” (Huisa, 2008.p.3).

Por otro lado, es posible afirmar que es una filosofía coherente orientada a: Satisfacer mejor los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente toda la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la institución y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de la vida de la comunidad. (Mariño, 1993, p.16)

Además, hay que rescatar la siguiente afirmación de Crosby: “El proceso de mejoramiento de la calidad debe partir del compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprenden que solo es posible lograr la calidad por medio de un cambio de cultura de la empresa en donde se conceda al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso eficiente” (Crosby, p.34-38).

Para muchos, el concepto de calidad en la educación parece ser “escurridizo y los estudiosos en el tema no han logrado ponerse de acuerdo en una sola definición que satisfaga todos los puntos de vista”. (Caillaud F., 2005; p. 28)

Otros piensan que la calidad de la educación se puede evaluar usando el resultado académico de los alumnos; otros, mediante la cantidad y grado de importancia que pueda obtener una institución de enseñanza.

Con la masificación de las prácticas de administración por calidad total y sus beneficios asociados, también surge la necesidad de aplicar sus metodologías y prácticas – originalmente desarrolladas para la industria productiva y de servicios



– adaptándolas al rubro académico con sus particularidades y especificidades claramente marcadas, como el impacto futuro de sus resultados en el desarrollo de las naciones. Persisten, sin embargo, algunas discrepancias conceptuales y prácticas relevantes en las que los académicos no logran ponerse de acuerdo. Por nombrar solo una de ellas, no hay consenso en el rol de los estudiantes para los efectos de administración por calidad en las organizaciones de educación; son los estudiantes: ¿Clientes o empleados de la institución educativa?, ¿Cuál es su rol en esta “industria” del conocimiento? (Helms y Key, 1994); (Crawford y Shutler, 1999); (Sahney, Banwet y Karunes, 2004); (Meirovich y Romar, 2006); (Sameer y Chiang, 2006). Con el advenimiento del tercer milenio, la globalización de los mercados, los cambios políticos y el vertiginoso avance de la comunicación, se están comenzando a evidenciar algunas deficiencias importantes en la administración de la calidad total, que sus primeros precursores no tomaron en cuenta originalmente.

Por lo anterior, se hace necesario que se replantee y reforme la educación a nivel global, para enfrentar una nueva economía que tiende a basarse principalmente en el servicio, en el que el conocimiento, su acumulación, uso y transferencia serán claves para el crecimiento de las personas y las distintas organizaciones sociales que las integran.

De acuerdo a Cheng (2003), desde la década de los 70, ha habido tres grandes momentos de inflexión y cambios, basados en diferentes paradigmas y teorías de efectividad de la educación. Asumiendo que los objetivos de la educación eran claros y que había consenso en ellos, la primera oleada de reformas de la educación se enfoca principalmente en la efectividad interna, en la que los esfuerzos se orientan a mejorar los métodos y procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educacionales, midiéndolos en términos de los resultados de los estudiantes. (Zubirán, 2007)

Sin embargo, hoy en día, la mayoría de los sistemas de calidad se han enfocado en la eficiencia administrativa en vez de determinar su impacto sobre los resultados en la educación.

Los modelos de calidad, son herramientas que guían a las organizaciones a la mejora continua y la competitividad, buscando evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos.

La planeación estratégica es un tema que por la necesidad misma se ha venido aplicando en las instituciones educativas, para la consecución de diferentes objetivos, frente a una planificación de acciones futuras.

Una planeación estratégica tiene como punto de partida el diagnóstico, es aquí donde se identifican las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la escuela, esto facilitará el análisis de las brechas existentes entre la realización y el estado deseado de cada uno de los factores claves del éxito.

Se puede decir que la planeación estratégica formalmente fue introducida a mediados del siglo XX con sus características modernas, de manera que las instituciones más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominadas sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, esta planeación se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las instituciones educativas importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y otras están siguiendo el ejemplo.

La idea de que todo directivo debe tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal, se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito de algunas instituciones educativas eficaces.

Por lo tanto, se puede decir que planeación estratégica, según Koontz “implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”(1998, p.35).

Es la finalidad de la planeación estratégica, en el caso de las instituciones educativas, la de producir cambios profundos en los escenarios donde se desarrolla la escuela y por supuesto, en su cultura interna. Es aquí donde es clave la integración de la visión (horizonte institucional), el mediano plazo (planes estratégicos) y el corto plazo (planes de mejora). Esta dinámica no es exclusiva

del directivo, tiene que desarrollarse bajo una dinámica donde participan todos quienes participan de la organización. Será responsabilidad de las directivas plantear los grandes objetivos y priorizarlos.

De esta manera “el sistema educativo está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta y/o determina y que es afectado por él” (guía de planeación estratégica, Proyecto educativo líderes siglo XXI, 2007, p. 18)

Con base en lo anteriormente expuesto, el MINEDUC promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos. Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus Acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes.

En este marco, la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo,

Por otra parte, el propósito establecido por el MINEDUC para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr en cuatro años, la generación de Sistemas de Trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y/o Áreas de la Gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesaria una Guía para el Diagnóstico institucional, establecer Metas, y una planificación constituida, principalmente por Objetivos, Indicadores de Seguimiento y Acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes.

Por esto, se promueve que cada establecimiento educacional tenga en consideración que el diseño e implementación del PME debe responder a su realidad completa, abordando como un todo los niveles educativos que imparte.

## DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

### ANTECEDENTES GENERALES

<b>Nombre del Establecimiento</b>	<b>Escuela Eulogio Goycolea Garay</b>
<b>RBD-DV</b>	<b>7773-9</b>
<b>Dependencia Administrativa</b>	<b>Municipal</b>
<b>Nombre del Director</b>	<b>Manuel Antonio Barría Triviño</b>
<b>Dirección</b>	<b>Galvarino Rivero N°190</b>
<b>Teléfono</b>	<b>65-2461254</b>
<b>Región</b>	<b>X Región</b>
<b>DEPROV</b>	<b>Llanquihue</b>
<b>Comuna</b>	<b>Calbuco</b>
<b>Sostenedor</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Municipalidad de Calbuco</b>
<b>Dirección</b>	<b>Galvarino Rivero N°116</b>
<b>e-mail</b>	<b>contacto@daemcalbuco.cl</b>
<b>Teléfono</b>	<b>65-2462121</b>

La escuela Eulogio Goycolea Garay, con sus 171 años de existencia, es la escuela con mayor tradición educacional de la comuna de Calbuco. Esta unidad educativa ofrece hoy los tres niveles educativos con un curso por nivel.

Educación pre básica con los niveles de Pre-Kinder y Kinder.

Educación Básica Completa: Primero a Octavo año Básico.

Educación Media Científico Humanista Completa: Primero a Cuarto Medio.

Programa de Integración Escolar, para atender a niños con Necesidades Educativas Especiales.

La Educación Media en la Escuela Eulogio Goycolea Garay se inicia el año 2012 con el Primer año de Enseñanza Media. En diciembre del año 2015, egresa la primera Promoción de estudiantes de Enseñanza Media.

El quehacer constante de esta institución escolar declarados en su Misión y Visión, buscan generar aprendizajes de calidad, en un ambiente en que los estudiantes asistan a la escuela con alegría y la seguridad de que serán escuchados, respetados y atendidos en sus diferencias individuales. Junto a su destacada formación académica se propicia consolidar la formación valórica de sus estudiantes privilegiando entre ellos, la responsabilidad, respeto, solidaridad y espíritu de superación, como así mismo, aquellos valores relacionados con la herencia cultural de nuestro pueblo. Es por ello que revisten importancia y significación en esta escuela las actividades relacionadas con la Noche de San Juan y la Fiesta de las Luminarias.

Esta institución escolar está comprometida con sus Profesores, Asistentes de la Educación, Padres y Apoderados para entregar a la sociedad personas orgullosas de sus tradiciones culturales, académicamente preparadas para continuar estudios superiores y ser un real aporte al desarrollo de sus comunidades.

Los resultados académicos medidos a través del SIMCE, de acuerdo a lo entregado por la agencia de la Calidad de la Educación, van en un mejoramiento sostenido a través del tiempo.

Actualmente nuestra unidad educativa cuenta con el personal docente, profesionales de apoyo y asistentes de la educación, necesarios para enfrentar de

buena manera los desafíos futuros y atender adecuadamente los requerimientos de nuestros estudiantes.

Actualmente esta unidad educativa ha sido declarada como Autónoma por el Ministerio de Educación y por segundo periodo consecutivo ha obtenido el reconocimiento de Establecimiento Educacional de Excelencia académica 2016-2017

Desde el año 2005 se ha incorporado a la Jornada Escolar Completa y desde el año 2008 a la Subvención Escolar Preferencial.

### **HISTORIA DEL ESTABLECIMIENTO**

Casi una década antes que se fundara Puerto Montt (12 de febrero de 1853), ya existía la primera Escuela de Hombres de Calbuco.

Consta en el libro de “Visitación de Escuela” correspondiente a 1865, que la más antigua de la región es creada por Decreto Supremo el 16 de febrero de 1844 en el puerto de Calbuco, y que en aquel entonces formaba parte del Departamento de Carelmapu. Esta es la Escuela N° 1.

Otro antecedente que nos asegura la creación de la primera Escuela de Calbuco, es la ley de presupuesto de 1845, en la cual se disponen fondos para que el Ministerio de Justicia, Culto e Institución Pública decretaran la dotación de 4 maestros para las escuelas de Ancud, Calbuco, Castro y Quinchao.

El gran incendio de Calbuco, ocurrido el 12 de febrero de 1943 sorprende realizando las funciones docentes de la Escuela N° 1 de Hombres en el edificio tipo “Presidente Balmaceda” que se encontraba ubicado al noroeste de la Plaza Pública y la Escuela N° 2 de Mujeres desarrollando sus funciones en un local cedido en calidad de préstamo y posteriormente donado por doña Amelia Ojeda de Ditzel. En este siniestro y otros posteriores se destruyeron los registros y documentos de la Historia educacional del pueblo y obligó, posteriormente a los dos establecimientos educacionales urbanos a funcionar en el edificio Balmaceda anteriormente mencionado.

En el año 1955 los establecimientos educacionales Escuela N° 1 de Hombres y N° 2 de Mujeres inician sus actividades en el actual edificio construido por la Sociedad Constructora de Establecimientos Educacionales.

En el año 1958 se fusionan la Escuela N° 1 y N° 2 del Departamento de Calbuco continuando como Escuela Mixta de primera clase N° 1.

En enero de 1976 se transforma la Escuela Básica Común de primera clase en la Escuela Consolidada de Experimentación.

El 22 de septiembre de 1979 la Escuela Mixta fue clasificada como Escuela "D" N° 792.

Con fecha mayo de 1980 se autoriza darle al establecimiento el nombre de Eulogio Goycolea Garay como reconocimiento al héroe calbucano de la Guerra del Pacífico.

En el año 2012 se crea la Enseñanza Media.

### **Otros Antecedentes**

#### **Matrícula actual**

<b>CURSO</b>	<b>N° DE CURSOS</b>	<b>N° DE ALUMNOS</b>
<b>Pre-kínder</b>	<b>2</b>	<b>46</b>
<b>Kínder</b>	<b>2</b>	<b>38</b>
<b>Total Pre-básica</b>	<b>4</b>	<b>84</b>
<b>1°</b>	<b>1</b>	<b>44</b>
<b>2°</b>	<b>1</b>	<b>41</b>
<b>3°</b>	<b>1</b>	<b>37</b>
<b>4°</b>	<b>1</b>	<b>39</b>
<b>5°</b>	<b>1</b>	<b>35</b>
<b>6°</b>	<b>1</b>	<b>42</b>
<b>7°</b>	<b>1</b>	<b>43</b>
<b>8°</b>	<b>1</b>	<b>43</b>
<b>Total Ed. Básica</b>	<b>8</b>	<b>324</b>
<b>1° Medio</b>	<b>1</b>	<b>45</b>
<b>2° Medio</b>	<b>1</b>	<b>31</b>
<b>3° Medio</b>	<b>1</b>	<b>19</b>
<b>4° Medio</b>	<b>1</b>	<b>14</b>
<b>Total Ed. Media</b>	<b>4</b>	<b>109</b>



<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>518</b>
----------------	-----------	------------

Índice de vulnerabilidad

<b>Año</b>	<b>Nivel Comunal</b>	<b>Eulogio Goycolea Garay</b>	
		<b>Ens. Básica</b>	<b>Ens. Media</b>
<b>2012</b>	80,9	72,9	s/d
<b>2013</b>	82,94	75,2	74,1
<b>2014</b>	82,98	80,32	70,00
<b>2015</b>	<b>84,0</b>	<b>79,6</b>	86,2
<b>2016</b>	<b>84,7</b>	<b>78,3</b>	80,4

A partir del cuadro anterior, se deduce que el índice de vulnerabilidad del establecimiento para el nivel de educación básica ha experimentado un aumento progresivo en los últimos cinco años bordeando aproximadamente el 80% en los últimos tres años. Mientras que la Enseñanza Media ha presentado variaciones fluctuantes, que se explican en el aumento progresivo de su matrícula, tal como se aprecia en el cuadro correspondiente a las matrículas por curso.

En este sentido, se ubica por ligeramente por debajo del índice de vulnerabilidad que caracteriza a los establecimientos de nivel comunal, lo cual representa un aspecto relevante al momento de planificar los diferentes aspectos de la gestión educativa.

### **Nivel socioeconómico**

Según los registros entregados por la Agencia de Calidad de la Educación en sus reportes respecto de los resultados SIMCE 2015, se establece que en Enseñanza Básica, los estudiantes y sus respectivas familias pertenecen mayoritariamente al nivel socioeconómico Medio-Bajo.

Mientras que en Enseñanza Media se ubican en el rango Bajo.

### **Programas y/o proyectos en ejecución en el Establecimiento.**

PROYECTO/ PROGRAMA/ INSTITUCIÓN	AÑO INICIO	NOMBRE PROYECTO / PROGRAMA
JEC	2005	Jornada Escolar Completa
SEP	2008	Ley de Subvención Preferencial
PIE	2010	Programa Integración Escolar

## **ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

### **Análisis de gestión:**

La capacidad institucional de realizar procesos destinados a obtener información referida a la realidad que caracteriza el comportamiento de las prácticas de gestión escolar, resulta esencial para efectuar un análisis riguroso, que permita redefinir la actividad educativa y develar las condiciones que deben ser mejoradas. En este contexto y para instalar procesos de mejora, el Mineduc promueve el modelo de calidad de la Gestión Escolar, el cual se orienta hacia la generación de capacidades necesarias para que cada escuela se transforme en un centro de calidad y efectividad a partir de su propia identidad. Es por ello que el análisis situacional de la gestión que se presenta a continuación responde a este modelo y es el sustento del plan estratégico del período 2016-2019

Para realizar el análisis de gestión se utilizó la metodología FODA, la cual es una herramienta que permite conocer la situación actual de la organización educativa. De esta manera, provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Los elementos del análisis FODA son los siguientes:

#### **Medio Ambiente Externo:**

- Oportunidades: se generan en un ambiente externo, donde el establecimiento no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor institucional.
- Amenazas: se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el quehacer educativo ni obstaculicen su función.

### **Medio Ambiente Interno:**

- Fortalezas: se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás instituciones educativas, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.
- Debilidades: la principal característica de las debilidades es afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en una disminución de la calidad de los productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas.

El análisis FODA se desarrolló considerando cada una de las áreas de gestión escolar que configuran el Modelo SACGE. Las fuentes de datos que constituyeron la base del análisis provienen de evaluaciones externas realizadas en el establecimiento.

A continuación se presenta la síntesis de los resultados, la cual se centra en las debilidades identificadas en el ámbito de la gestión escolar.

### **Área de Liderazgo:**

Esta área impulsa y conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa, lo cual resulta de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización. Una organización puede tener una planeación adecuada, controles y procedimientos y no sobrevivir a la falta de un liderazgo apropiado. Se hace necesario entonces implementar acciones tales como: ejercer liderazgo y administrar el cambio al interior del Escuela, difundir el proyecto educativo y asegurar la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo, comunicar los puntos de vista con claridad, asegurar la existencia de información útil para la toma de decisiones oportunas, administrar conflictos y resolver problemas.

A continuación se presentan las debilidades identificadas en el área de liderazgo:

- Desarticulación con el Sostenedor.
- Déficit de información del entorno educativo.
- Carencia de mecanismos participativos que incluyan los intereses y demandas de los padres y apoderados.
- Debilitamiento del liderazgo directivo frente a apoderados.
- Falta de mecanismos de seguimiento del proceso educativo.
- Disconformidad con el desempeño docente.
- Déficit de evaluaciones externas.
- Insatisfacción de los padres respecto de resultados de aprendizaje.
- Falta de claridad de los procesos de organización de la enseñanza.
- Falta de información asociada al perfil de los estudiantes, padres y apoderados.
- Falta de mecanismos que incentiven y estimulen el desempeño docente.

Considerando las debilidades antes descritas, en el PEI del Establecimiento se enfatiza que el Liderazgo debe sustentarse en la participación, a través de la consolidación de mecanismos de comunicación que permitan canalizar de manera eficiente las opiniones y demandas de la comunidad educativa, lo cual garantiza un proceso educativo integrador y dinámico. En este sentido, se genera un incentivo hacia la actitud crítica y reflexiva que promueve un diálogo permanente entre los componentes de la comunidad educativa, en un ambiente fraterno y abierto a los cambios. Además, se visualiza la implementación de procesos de análisis destinados a fortalecer la práctica evaluativa de la dimensión institucional que posibilita una toma de decisiones eficiente y eficaz. En este sentido, el área de Liderazgo apunta al desarrollo de estrategias que permitan una planificación de calidad, lo cual posibilita la excelencia en el desempeño de la gestión de todos los integrantes de la comunidad educativa.

**Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes:**

Corresponde al área que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos sin desconocer que son muchas las variables que inciden en ella, los mecanismos de mantención o creación de las condiciones adecuadas de convivencia con mayor incidencia, se refieren a prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad escolar, a la existencia de normas difundidas y consensuadas, al involucramiento de los padres con el aprendizaje de sus hijos y a prácticas que aseguren la información y canales expeditos de comunicación.

A continuación se presentan las debilidades identificadas en el área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes:

- Falta de claridad de normas y procedimientos de convivencia.
- Déficit de promoción de estrategias de resolución de conflictos.
- Falta de monitoreo y evaluación del Reglamento de Convivencia.
- Falta de claridad en los mecanismos orientados a alumnos con necesidades educativas especiales.
- Déficit de monitoreo del nivel de satisfacción de estudiantes, padres y apoderados respecto de la gestión educativa.

De acuerdo a las debilidades antes descritas, el PEI de la Institución enfatiza el desarrollo y mejoramiento continuo de las prácticas de convivencia escolar, con el propósito de generar contextos educativos caracterizados por ambientes de convivencia sana y un clima organizacional armónico, que garantice el desarrollo de relaciones humanas favorables para el proceso de enseñanza aprendizaje. Además, se visualiza una orientación hacia la promoción de procesos formativos en el ámbito personal y vocacional, con el propósito de cautelar que los estudiantes tengan las posibilidades de desarrollarse como personas libres, con conciencia de su propia dignidad y como sujetos de derecho, contribuyendo a que cada niño y cada niña pueda proyectarse educativamente de acuerdo a sus intereses y características personales, promoviendo en los estudiantes una actitud de servicio a sus semejantes, a través de la promoción de valores como

solidaridad, libertad y respeto. Además, se enfatiza el desarrollo de la capacidad de crítica e iniciativas que posibiliten los cambios y transformaciones que contribuyan a enriquecer la cultura de la comunidad local y regional.

### **Área de Gestión de Recursos:**

Se refiere a las prácticas del Establecimiento para el desarrollo profesional y técnico de los docentes y asistentes de la educación y para la organización, mantenimiento y optimización de los recursos en función del PEI y los resultados de aprendizaje de los alumnos.

A continuación se presentan las debilidades identificadas en el área de Gestión de Recursos:

- Falta de perfeccionamiento docente y asistentes de la educación.
- Déficit de mecanismos de evaluación docente y asistentes de la educación.
- Inexistencia de mecanismos de incentivos para el buen desempeño docente.
- Falta de mecanismos de apoyo a los docentes con evaluación pedagógica deficiente.
- Carencia de perfiles de competencia docente y asistentes de la educación.
- Déficit de mecanismos de monitoreo en uso y mantención de Infraestructura, recursos materiales y tecnológicos.

A partir de las debilidades antes descritas, el PEI visualiza una orientación hacia el fortalecimiento del desempeño profesional docente y de los asistentes de la educación, con el propósito de garantizar que los funcionarios de la Institución educativa apunten hacia el desarrollo de prácticas pedagógicas de excelencia. En este sentido, se busca que los profesionales demuestren su interés y participen en procesos de actualización permanente, logrando un alto nivel de dominio de su disciplina y de la didáctica correspondiente.

De esta manera, se promueve el desarrollo de innovaciones pedagógicas acordes a las demandas docentes, que aseguren una formación integral orientada a generar habilidades y conocimientos necesarios para la continuidad de los

estudiantes en la educación superior. Además, se propicia la utilización eficiente de los recursos e infraestructura educativa, lo cual se sustenta en la creencia que el soporte tecnológico, la experimentación, la creatividad y la innovación artístico pedagógica son los ejes articuladores del diseño y desarrollo del proyecto educativo.

### **Área de Gestión Curricular:**

En esta área se encuentran los sustentos del proyecto curricular del establecimiento, el cual aspira a lograr aprendizajes efectivos y de calidad en todos los alumnos, entregando una propuesta innovadora que reconoce en el Liderazgo de calidad un poderoso elemento educacional que incorporado al currículum tradicional, rescata, reconoce y desarrolla el potencial del ser humano para todos los escenarios de la vida académica, social, artística y laboral.

Será meta de la gestión curricular formular una propuesta curricular innovadora a través de la puesta en práctica de los planes y programas correspondientes, compuesta de criterios pedagógicos compartidos de planificación, diseño de enseñanza y evaluación de los aprendizajes, articulada en todos los niveles educacionales con que se cuenta. Destacando la necesidad de articulación que debe existir en todos los niveles de enseñanza, como también en los diversos aspectos del currículo, desde el Marco Curricular al diseño de aula. Los instrumentos curriculares para la planificación y evaluación de los aprendizajes serán coherentes con las estrategias de enseñanza, las cuales deberán dar cuenta de la cobertura curricular y de los logros en los distintos niveles y distintas asignaturas.

La Escuela Eulogio Goycolea Garay, define su opción curricular como constructivista y personalizada a través de la cual desarrolla sus competencias y habilidades como consecuencia de un proceso educativo que respeta ritmos y talentos individuales fortaleciendo sus habilidades a través de promover un clima apropiado para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje en el aula e incentivando altas expectativas de logros en los alumnos.



A continuación se presentan las debilidades identificadas en el área de Gestión Curricular:

- Déficit de medición de los aprendizajes claves.
- Falta de instancias de reflexión y análisis de los resultados pedagógicos.
- Falta de ejecución de evaluaciones externas.
- Falta de acompañamiento y supervisión de las prácticas de los profesores en el aula.
- Déficit de asesoría y supervisión docente para la aplicación de estrategias de enseñanza.
- Falta de análisis y reflexión en torno a la evaluación de la cobertura curricular
- Déficit en la optimización del uso del tiempo.
- Déficit de información de las evaluaciones aplicadas durante cada semestre.

De acuerdo a la debilidades antes descritas, el PEI orienta su énfasis hacia la evaluación y fortalecimiento del desempeño docente en el aula, con el propósito de potenciar y garantizar una educación participativa, activa, dinámica, integradora y crítica, en el desarrollo cognitivo; incentivando el aprendizaje de sus estudiantes a través de la investigación, resolución de problemas, trabajo en equipo organizado, en el aprender a aprender, aprender haciendo y las respuestas a las inquietudes y preguntas. Además, se apunta hacia el desarrollo de procesos permanentes de mejoramiento de la organización del proceso de enseñanza, con el propósito de promover la generación de competencias de comunicación, expresión y sensibilización para generar aprendizajes de calidad en los ámbitos del saber, saber – hacer, saber ser, saber estar y saber convivir del currículo Nacional.

**Área de Resultados:**

Esta área se refiere al proceso de recolección de datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros.

A continuación se presentan las debilidades identificadas en el área de Resultados:

- Carencia de indicadores de evaluación del desempeño.
- Déficit de mecanismos de monitoreo de la implementación curricular en el aula.
- Falta de mecanismos orientados a medir la efectividad de la planificación.
- Déficit de análisis anuales que permitan verificar de manera comparativa el nivel de logro de los estudiantes.
- Déficit de instancias de reflexión y análisis orientadas a la generación de propuestas de mejora.
- Déficit de mecanismos de evaluación de la satisfacción de la calidad docente, alumnos, padres y apoderados.

De acuerdo a las debilidades antes descritas, el PEI del Establecimiento enfatiza el desarrollo de procesos de evaluación del nivel de logro de los aprendizajes, lo cual se sustenta en la instalación de una cultura evaluativa basada en la autoevaluación y la metacognición, como práctica permanente de la gestión de procesos y resultados y de la acción de todos los integrantes de la comunidad educativa. Además, se promueve el desarrollo de procesos evaluativos del nivel de satisfacción de la comunidad educativa respecto de la gestión escolar, con el propósito de generar instancias que estimulen una actitud crítica y reflexiva, a través del establecimiento de mecanismos consultivos destinados a conocer e integrar las diferentes visiones de los componentes de la comunidad educativa, posibilitando un ambiente fraterno y abierto a los cambios.

#### **MATRIZ FODA.**

<p><b>Factores Internos</b></p>	<p><b>Lista de Fortalezas:</b></p> <p><b>F1.</b> Plan de estudios articulado con PEI y Marco curricular.</p> <p><b>F2.</b> Necesidades e intereses de los alumnos incluidos en la propuesta curricular.</p> <p><b>F3.</b> Coherencia entre las estrategias de enseñanza y la planificación y evaluación docente.</p> <p><b>F4.</b> Clima social escolar favorable.</p> <p><b>F5.</b> Evaluación de la cobertura curricular.</p> <p><b>F6.</b> Evaluación de la Implementación de Planes y Programas propios.</p> <p><b>F7.</b> Padres y apoderados comprometidos con el establecimiento y PEI.</p> <p><b>F8.</b> Promoción de la integración y participación activa de todos los estudiantes</p> <p><b>F9.</b> Existencia de mecanismos para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes.</p> <p><b>F10.</b> Competencias adecuadas para el</p>	<p><b>Lista de Debilidades:</b></p> <p><b>D1.</b> Déficit de mecanismos de comunicación externos e internos de la institución educativa.</p> <p><b>D2.</b> Carencia de procesos de análisis de información para la evaluación institucional y toma de decisiones.</p> <p><b>D3.</b> Déficit en la implementación de estrategias de planificación de la Institución Educativa.</p> <p><b>D4.</b> Falta de fortalecimiento del desempeño docente en el aula.</p> <p><b>D5.</b> Déficit en la organización del proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p><b>D6.</b> Falta de fortalecimiento de las prácticas de convivencia escolar de la Institución Educativa.</p> <p><b>D7.</b> Falta de promoción de la formación personal de los estudiantes.</p> <p><b>D8.</b> Déficit de fortalecimiento del desempeño profesional docente</p> <p><b>D9.</b> Carencia de estrategias de utilización eficiente de</p>
<p><b>Factores Externos</b></p>		

	<p>desempeño del personal. Personal docente capacitado de forma pertinente.</p> <p><b>F11.</b> Logro favorable de los aprendizajes esperados de los alumnos.</p> <p><b>F12.</b> Logro favorable de los alumnos en evaluaciones estandarizadas de nivel nacional</p>	<p>los recursos e infraestructura educativa</p> <p><b>D10.</b> Problemas en la gestión de estrategias de apoyo para la formulación de proyectos.</p> <p><b>D11.</b> Falta de mecanismos de evaluación del nivel de logro de los aprendizajes.</p> <p><b>D12.</b> Falta de mecanismos de evaluación del nivel de satisfacción de la comunidad educativa.</p>
<p><b>Lista de Oportunidades:</b></p> <p><b>O1.</b> Formalización de Redes de Apoyo: Universidades, institutos, escuelas artísticas de otras regiones, experiencias nacionales e internacionales.</p> <p><b>O2.</b> Contar con espacio físico - Teatro Municipal- acorde a las aptitudes de los alumnos que les permite proyectarse a futuro.</p> <p><b>O3.</b> La demanda comunal y regional insatisfecha en educación artística (música, artes plásticas, danza y teatro).</p> <p><b>O4.</b> La existencia de una política prioritaria comunal y</p>	<p><b>FO (Maxi-Maxi)<sup>7</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar una práctica comunicativa eficiente y eficaz entre la comunidad educativa y su entorno.</li> <li>2. Promover una práctica responsable y eficiente en el uso de la infraestructura, recursos materiales y tecnológicos para el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>3. Fortalecer el desarrollo personal, valórico y profesional de los estudiantes desde una perspectiva integral.</li> <li>4. Generar y fortalecer un clima social escolar favorable para el desarrollo</li> </ol>	<p><b>DO (Mini-Maxi)<sup>8</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalizar los procesos de recolección, análisis y registro de información relevante para la evaluación institucional y la toma de decisiones.</li> <li>2. Formalizar los procesos para la aplicación y mejoramiento de estrategias de planificación institucional.</li> <li>3. Establecer procedimientos que garanticen una organización eficiente y eficaz del proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>4. Generar un desempeño profesional docente</li> </ol>

<p>regional que considera la expresión artística como uno de sus pilares de desarrollo endógeno.</p> <p><b>O5.</b> Existencia de un capital intercultural único en la región que puede constituirse como un polo de desarrollo artístico para el país y el mundo.</p>	<p>del proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>orientado a la calidad de la enseñanza.</p> <p>5. Evaluar la trayectoria de los aprendizajes.</p> <p>6. Determinar la trayectoria evaluativa de la gestión escolar desde la perspectiva de los actores de la comunidad educativa.</p>
<p><b>Lista de Amenazas:</b></p> <p><b>A1.</b> Desarrollo insipiente del Capital Cultural de la Comunidad Regional.</p>	<p><b>FA (Maxi-Mini)<sup>9</sup></b></p> <p>1. Promover y apoyar el desarrollo de un desempeño profesional docente de excelencia.</p>	<p><b>DA (Mini-Mini)<sup>10</sup></b></p> <p>1. Fortalecer el desarrollo de estrategias para generar una administración de calidad</p>

<sup>7</sup> Estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades.

<sup>8</sup> Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

<sup>9</sup> Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

<sup>10</sup> Estrategias para minimizar las amenazas y las debilidades

A partir de la matriz FODA antes descrita se establece el desarrollo de estrategias orientadas a cada una de las dimensiones del modelo SACGE. En este sentido, se plantea como propósito institucional el desarrollo de un Liderazgo sustentado en la participación, que garantice un proceso educativo integrador y dinámico, enfatizando la realización de estrategias que permitan una planificación de calidad. A su vez, se visualiza el desarrollo y mejoramiento continuo de las prácticas de convivencia escolar, con el propósito de generar contextos educativos caracterizados por ambientes de convivencia sana y un clima organizacional armónico, que garantice la generación de espacios sociales sustentados en la tolerancia, solidaridad, responsabilidad y respeto a la diversidad.

Para ello, se establece una gestión de recursos orientada al desempeño profesional docente y de los asistentes de la educación, que enfatiza el desarrollo de prácticas pedagógicas de excelencia. Además, en el ámbito de la gestión

curricular se visualiza el desarrollo de la evaluación y fortalecimiento del desempeño docente en el aula, con el propósito de potenciar y garantizar una educación participativa, activa, dinámica, integradora y crítica, en el desarrollo de las artes como sustento del desarrollo cognitivo; incentivando el desarrollo valórico de la verdad y la belleza, a partir de acciones pedagógicas reflexivas y constructivas que articulan el área curricular del plan de formación general y el área curricular.

### **DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES**

Valor y Nivel de calidad por prácticas autoevaluadas por los actores del establecimiento		
Valor	nivel	Descriptor de las dimensiones

0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del descriptor.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el descriptor ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de resultados
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados.	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación ha sido sistemática; la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el

		establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.
--	--	--



## Áreas de Gestión, valores, dimensiones y evidencias

Área	Dimensión	Descriptor	Nivel de calidad de la práctica	Evidencias
Gestión Curricular		Existen Prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización	4	PEI PME Calendario Escolar Actas de Consejo Técnico
	Organización Curricular	Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivos de aprendizajes o aprendizajes esperados, según corresponda	4	Actas de Consejo Técnico Actas de Reunión de coordinación de ciclos. Registro de articulación por niveles
	Preparación para la enseñanza	Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de	4	Planificaciones PEI. Actas de consejos

		Estudio y el PEI		técnicos
		Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	4	Planificaciones. tabulación de evaluaciones de aprendizaje y logro de objetivos
		Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	3	Planificación. Instrumentos de evaluación. Tabulación de evaluaciones
	Acción Docente en el Aula	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	3	Pauta de seguimiento y observación de clases.  Acta de retroalimentación de acompañamiento al aula
		Existen prácticas para	2	Registro de libro

		asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes		de observaciones personales de los estudiantes  Actas de reuniones de apoderados.
		Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza	0	No hay evidencia
	Evaluación de la implementación Curricular	Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos	2	Planificación anuales  Actas de consejos de evaluación
		Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el marco curricular.	3	Tabulación de pruebas estandarizadas
		Existen prácticas que	2	Actas de consejo

		aseguren instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios		Técnico
--	--	--	--	---------

Área	Dimensión	Descriptor	Nivel de calidad de la práctica	Evidencias
Liderazgo	Visión Estratégica y Planificación	Existen prácticas de Planificación del Establecimiento	4	Actas de consejo Técnico  Calendario Escolar  Planificación del año escolar
		Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades	4	PEI reformulado.  Documentos diagnósticos.  Actas de reuniones técnicas
		Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales	4	Planes de mejoramiento.  Cronograma de actividades  Actas de reuniones

				técnica y de gestión
Conducción y Guía	Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI	3		PEI Registro de reuniones Planilla evaluación de logros
	Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	2		Pauta de cumplimiento de metas y objetivos
Información y Análisis	La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.	4		Actas de reuniones técnicas Actas de entrevistas con padres y apoderados Libro de Felicitaciones, reclamos y sugerencias
	Existen sistemas de rendición de cuenta pública, efectuada por la Dirección del	2		Rendición anual de cuentas

		establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual		
--	--	---	--	--

Área	Dimensión	Descriptor	Nivel de calidad de la práctica	Evidencias
Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	5	Manual de Convivencia y Reglamento Interno.  Firma recepción manual y reglamento de convivencia.  Actas de reuniones de apoderados
		Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	3	Plan de convivencia escolar  Actas consejo Escolar
	Formación Personal y	Existen prácticas para facilitar el desarrollo	3	Informes psicológicos



		psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.		Plan de acción psicológico y equipo de convivencia escolar
	Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en sus aprendizajes.		
		Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso	4	Análisis e informes de test vocacionales y de habilidades.  Actas y lista de participación en charlas motivacionales

Área	Dimensión	Descriptor	Nivel de calidad de la práctica	Evidencias
Gestión de recursos	Recursos Humanos	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI	0	No hay evidencia
		Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales	2	PME Actas de consejos técnicos.
	Recursos financieros, materiales y tecnológicos	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI	1	Inventario
		Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros	2	Actas de acuerdos sobre priorización de

				recursos.
	Procesos de soporte y servicios	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	2	Actas de consejos técnicos y de coordinación de ciclos
		Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	0	No hay evidencia

## VALORACIÓN Y SATISFACCIÓN ESCOLAR

De la Relación de la información obtenida con: (valoración y satisfacción de la comunidad escolar se destaca lo siguiente:

Durante el año 2015 e inicio de 2016, se desarrolló e implementó un conjunto diverso de instancias y actividades de autoevaluación para involucrar la participación de todos los estamentos que integran la comunidad Educativa. Estas actividades ayudan a responder a las necesidades de información, difusión, capacitación y participación en los procesos de planificación y desarrollo, su evaluación e iniciativas implementadas.

El proceso de autoevaluación que ha desarrollado la escuela involucró el diseño e implementación de una fase de consulta e indagación, que se llevó adelante en dos etapas:

Una primera de índole cuantitativa y, luego, una de tipo cualitativo.

<b>Autoevaluación</b>	<b>Actores / informantes claves</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Cuantitativa</b>	<b>Cuerpo Docente</b>	<b>Cuestionario</b>
	<b>Estudiantes</b>	<b>Cuestionario</b>
	<b>Funcionarios</b>	<b>Cuestionario</b>
	<b>Sostenedor</b>	<b>Encuesta</b>
	<b>Padres y apoderados</b>	<b>Encuestas</b>
<b>Cualitativa</b>	<b>Cuerpo docente</b>	<b>F.O.D.A</b>
	<b>Estudiantes</b>	

	Sostenedor	
--	------------	--

**DE LOS RESULTADOS SE RESCATA:**

- El Establecimiento Educacional como proyecto educativo de inclusión social, económica y cultural valorado y reconocido por todos los miembros de la comunidad universitaria.
- El alineamiento de la gestión institucional, en sus ámbitos administrativo, académico y docente, con el PEI que representan, permiten respaldar a la institución con un Plan de Desarrollo Institucional coherentemente.
- Un cuerpo docente valorado y reconocido transversalmente por su calidad académica, vocación y compromiso docente y calidad humana.
- El vínculo académico entre profesores y estudiantes que se expresa en el trabajo docente, valorado expresamente por los últimos, se muestra como un atributo robusto y reconocido por parte de toda la comunidad educativa.
- Un modelo formativo docente declarado y explicitado, cuyo objetivo es responder coherentemente al proyecto educativo institucional, que representa.
- Un sistema de comunicación que no ha logrado consolidarse e institucionalizarse a cabalidad al interior de la institución para logra conectar y coordinar de manera eficiente los procesos de comunicación organizacional e intercambio de información.
- La necesidad de ampliar la cobertura de las capacitaciones sobre el modelo formativo y pedagógico definido por la institución.

- **La necesidad de mejorar la estructura de apoyo administrativo de manera suficiente para mantener en forma adecuada los servicios educativos que presta la institución.**
- **La necesidad de aumentar las sinergias y coordinaciones funcionales entre la estructura de apoyo administrativo con los soportes de tipo formativo-académico, para de mejorar de manera integral la experiencia académica ofrecida a los estudiantes.**

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Los Objetivos Estratégicos del establecimiento definidos para un plan de mejoramiento desde una perspectiva de corto plazo (1 año), se construyeron a partir del diagnóstico realizado, de la misión, de los principios y la propuesta curricular, que sustentan la gestión educativa institucional.

Área de LIDERAZGO ESCOLAR			
Objetivos Estratégicos	Metas	Estrategias	Acciones
1. Mejorar y fortalecer los mecanismos de comunicación externos e internos de la institución educativa.	-Al término del año escolar 2016 el establecimiento contará con mecanismos de información que fortalecerán la articulación comunicativa, tanto entre los miembros de la comunidad educativa como con su entorno. -Al término del año escolar 2016 el 80% de la comunidad educativa	Generar una práctica comunicativa eficiente y eficaz entre la comunidad educativa y su entorno.	1. Diseño e implementación de mecanismos de información académica orientados a la comunidad educativa y al entorno institucional. 2. Desarrollo de mecanismos de información de los compromisos asumidos en torno a las metas institucionales fijadas. 3. Desarrollo de jornadas de socialización de la misión institucional

	<p>conocerá los alcances asociados a la misión institucional y las metas fijadas del establecimiento.</p> <p>-Al término del año escolar 2017 el Sostenedor habrá realizado al menos 6 visitas programadas.</p>		<p>con los actores de la comunidad educativa.</p> <p>4. Programación de acciones de comunicación con el Sostenedor a través de agendas de visitas programadas.</p>
<p>2. Implementar procesos de análisis de información para la evaluación institucional y toma de decisiones.</p>	<p>-Al término del año escolar 2016 el establecimiento contará con instrumentos, y procedimientos formalizados para realizar procesos de recolección de información para la toma de decisiones.</p> <p>-Al término del año escolar 2016 el establecimiento contará con un sistema de</p>	<p>Formalizar los procesos de recolección, análisis y registro de información relevante para la evaluación institucional y la toma de decisiones</p>	<p>1. Diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información del entorno educativo.</p> <p>2. Generación de un sistema de información y registro del progreso escolar de los estudiantes.</p> <p>3. Desarrollo de sistemas de análisis y evaluación de metas del Plan Anual.</p> <p>4. Elaboración y aplicación de instrumentos de</p>



	<p>evaluación de metas del Plan Anual en funcionamiento.</p> <p>-Al finalizar el primer trimestre del año escolar 2017, el 80% de la información recolectada se encontrará sistematizada en un sistema de registro.</p>		<p>recolección de información orientados a conocer y registrar el perfil de los estudiantes y apoderados del establecimiento.</p>
<p>3. Mejorar y fortalecer las estrategias de planificación de la Institución Educativa</p>	<p>-Al término del año escolar 2016 se contará con mecanismos formalizados para organizar el trabajo escolar.</p> <p>-Al finalizar el año escolar 2016 el establecimiento contará con mecanismos formalizados de planificación participativa.</p>	<p>Formalizar los procesos para la aplicación y mejoramiento de estrategias de planificación institucional.</p>	<p>1. Elaboración de mecanismos de planificación participativa que incluya las demandas de los diferentes actores de la comunidad educativa.</p> <p>2. Revisión y ajuste de los mecanismos orientados a organizar el trabajo escolar.</p> <p>3. Establecer mecanismos de análisis y evaluación del Proyecto</p>

			Educativo Institucional. 4. Revisión y mejoramiento de los procedimientos para la gestión de financiamiento de proyectos.
--	--	--	---

**Área GESTIÓN CURRICULAR**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
1. Evaluar y fortalecer el desempeño docente en el aula	-Al finalizar el año escolar 2016 el establecimiento contará con un sistema de medición de los aprendizajes claves en funcionamiento. -Al término del año escolar 2016 la medición de los aprendizajes claves dan cuenta de un aumento de al menos 10 puntos, respecto a mediciones del 2017	Promover y apoyar el desarrollo de un desempeño profesional docente de excelencia.	1. Elaboración de un sistema de medición de los aprendizajes claves. 2. Desarrollo de actividades de reflexión y análisis de los resultados pedagógicos semestrales con el propósito de generar mejoramiento durante el proceso de aprendizaje. 3. Generación de mecanismos para el acompañamiento y supervisión de las prácticas de los

	<p>-Al término del año escolar 2016 el establecimiento cuenta con un nivel de logro de la cobertura curricular de un 70%.</p> <p>-Al término del año escolar 2017 se habrán realizado al menos 3 evaluaciones externas.</p>		<p>profesores en el aula.</p> <p>4. Desarrollo de sistemas de asesoría y supervisión docente para la aplicación de estrategias de enseñanza.</p> <p>5. Jornadas de análisis y reflexión en torno a la evaluación de la cobertura curricular.</p> <p>6. Coordinación y desarrollo de evaluaciones externas que determinen los niveles de aprendizaje de cada alumno y curso.</p>
2. Mejorar la organización del proceso de enseñanza aprendizaje	<p>-Al término del año escolar 2016 el establecimiento cuenta con procedimientos formalizados para la planificación de la enseñanza</p> <p>-Al finalizar el año escolar 2016 el establecimiento</p>	<p>Establecer procedimientos que garanticen una organización eficiente y eficaz del proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>1. Definición de procedimientos para la formulación del plan anual.</p> <p>2. Programación del proceso de medición de aprendizajes de los estudiantes en el Plan Anual.</p> <p>3. Revisión y mejoramiento de los</p>

	<p>cuenta con mecanismos de información evaluar el proceso de enseñanza – aprendizaje.</p>		<p>mecanismos de información de las evaluaciones aplicadas periódicamente.</p> <p>4. Conformación de equipos de trabajo pedagógico por sector de aprendizaje y nivel liderado por la Jefe de UTP.</p> <p>5. Revisión de la calendarización de actividades lectivas y no lectivas con el objeto de determinar la cantidad de horas de clases disponibles que garanticen la aplicación de los programas de estudio de cada sector.</p> <p>6. Programación y ejecución de reuniones de trabajo involucrando a todos los docentes guiados por la jefe de UTP, en jornadas de Planificación anual</p>
--	--	--	--

			por sector de aprendizaje, articulando los tres niveles educacionales.
Área CONVIVENCIA ESCOLAR			
Objetivos Estratégicos	Metas	Estrategias	Acciones
1. Mejorar y fortalecer las prácticas de convivencia escolar de la Institución Educativa	<p>-Al término del año escolar 2016 el establecimiento cuenta con la normativa de la convivencia escolar y de evaluación actualizada y ratificada.</p> <p>-Al término del año escolar 2016 el establecimiento cuenta con mecanismos para conocer las demandas e intereses de estudiantes y apoderados.</p> <p>-Al término del año escolar 2016 el establecimiento</p>	Generar y fortalecer un clima social escolar favorable para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje	<p>1. Conformación de mesas de trabajo representativas de la comunidad escolar para analizar la normativa de la convivencia escolar y proponer cambios, actualización o ratificación de lo existente, liderados por el equipo directivo y técnico.</p> <p>2. Desarrollo de mecanismos de conocimiento de las necesidades e intereses de estudiantes y apoderados de la Institución Educativa.</p> <p>3. Análisis del reglamento de</p>

	<p>cuenta con un sistema de monitoreo del cumplimiento de las normas de convivencia y reglamento de evaluación.</p> <p>-Al finaliza el primer trimestre del año escolar 2016 se habrán realizado al menos 4 jornadas de promoción de estrategias de mediación de conflictos.</p>		<p>evaluación con los docentes, con la finalidad de proponer cambios, actualización o ratificación de lo existente, liderados por la coordinación técnica pedagógica y artística del establecimiento.</p> <p>4. Implementación de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la efectividad del cumplimiento de las normas convivencia y reglamento de evaluación.</p> <p>5. Jornadas de promoción de estrategias de mediación frente a probables conflictos entre los actores de la comunidad educativa.</p>
2. Promover la formación	-Al finalizar el año escolar 2016 se	Fortalecer el desarrollo personal,	1. Revisión de la programación de

personal de los estudiantes.	habrán realizado al menos 4 talleres en las áreas de desarrollo personal, vocacional y de autoestima.	valórico y profesional de los estudiantes desde una perspectiva integral.	actividades de orientación personal y vocacional. 2. Diseño de talleres orientados al desarrollo de la autoestima.
------------------------------	---	---	---

**Área GESTIÓN DE RECURSOS**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
1. Fortalecer el desempeño profesional docente	-Al finalizar el año escolar 2016 se habrán realizado al menos 4 jornadas de capacitación y perfeccionamiento docente. -Al finalizar el año escolar 2016 el establecimiento contará con perfiles de competencias docentes. -Al finalizar el año escolar 2016 se habrán realizado al menos 3	Generar un desempeño profesional docente orientado a la calidad de la enseñanza.	1. Elaboración de un programa de capacitación y perfeccionamiento interno destinado a desarrollar y fortalecer conocimientos y habilidades en la aplicación de estrategias metodológicas, recursos didácticos, formas de evaluación, entre otras. 2. Implementación de estrategias de apoyo al desempeño de los docentes con evaluación deficiente.

	jornadas de apoyo al desempeño de docentes con evaluación deficiente.		<p>3. Determinación del perfil de competencias docentes requerido por la Institución Educativa.</p> <p>4. Mejoramiento de los sistemas de recolección de información del desempeño docente.</p>
2. Asegurar la utilización eficiente de los recursos e infraestructura educativa	<p>-Al término del año escolar 2016 el establecimiento contará con un mecanismo de control y uso de recursos materiales y tecnológicos en funcionamiento.</p> <p>-Al término del año escolar 2016 el establecimiento habrá corregido el déficit de recursos materiales y tecnológicos existente.</p>	Promover una práctica responsable y eficiente en el uso de la infraestructura, recursos materiales y tecnológicos para el proceso de enseñanza aprendizaje.	<p>1. Realizar un catastro de recursos materiales y tecnológicos existentes con el propósito de evaluar los aspectos deficitarios.</p> <p>2. Revisión y mejoramiento de los mecanismos de control y uso de los recursos materiales y tecnológicos.</p> <p>3. Revisión y optimización de los sistemas de mantención de la infraestructura e</p>



<p>3. Asegurar la gestión eficiente y eficaz de los recursos administrativos.</p>	<p>-Al término del primer trimestre del año 2016 el establecimiento habrá ejecutado al menos 4 proyectos de mejoramiento educativo.</p> <p>-Al término del año escolar 2016 el establecimiento contará con un manual de procedimientos de administración de los fondos educativos.</p> <p>-Al término del año escolar 2016 el establecimiento contará con procedimientos formalizados para llevar a cabo la cuenta pública.</p>	<p>Fortalecer el desarrollo de estrategias para generar una administración de calidad</p>	<p>instalaciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de instancias responsables de gestionar los proyectos</li> <li>2. Coordinación y gestión de la ejecución de talleres de trabajo para la formulación de proyectos.</li> <li>3. Identificación y calendarización de las fuentes de financiamiento educativo probables de postular.</li> <li>4. Postulación de proyectos de mejoramiento educativo</li> <li>5. Fortalecimiento de las habilidades y conocimientos para realizar procesos de planificación estratégica.</li> <li>6. Formalización de procedimientos</li> </ol>
---	---	---	---

			destinados a administrar los fondos educativos. 7. Formalización de procedimientos para realizar la cuenta pública a la comunidad educativa.
--	--	--	---

**Área RESULTADOS**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
1. Evaluar el nivel de logro de los aprendizajes.	-Al finalizar el año escolar 2016 el establecimiento cuenta con instrumentos evaluativos en todos los niveles y ámbitos (T1-T2) y sectores de aprendizajes. -Al término del año escolar 2016, las mediciones externas dan cuenta de al menos en 10	Evaluar la trayectoria de los aprendizajes.	1. Elaboración de instrumentos evaluativos en todos los niveles y ámbitos (T1-T2) y sectores de aprendizajes considerando los mapas de progreso establecidos por el Ministerio de Educación. 2. Aplicación, registro y análisis de resultados de las pruebas aplicadas a los estudiantes al

	<p>puntos de aumento en los resultados, respecto a la medición realizada el año 2015.</p>		<p>inicio de cada año escolar.</p> <p>3. Taller intersectorial con la coordinación técnica destinado a identificar las dificultades presentes durante la implementación curricular en el aula.</p> <p>4. Ajuste de planificaciones y diseños de clases considerando los resultados de los instrumentos aplicados.</p> <p>5. Implementación de procedimientos para evaluar la efectividad de la planificación.</p> <p>6. Participación en reuniones de trabajo mensuales de la Unidad técnica pedagógica con los profesores de los distintos sectores de aprendizaje, destinadas al análisis</p>
--	---	--	---

			<p>de propuestas de mejora para las deficiencias detectadas.</p> <p>7. Elaboración e implementación de un plan de mejora de acuerdo a las debilidades encontradas.</p> <p>8. Supervisión pedagógica y control de las acciones estipuladas, mediante acciones de monitoreo por parte del equipo responsable. ( permanente)</p> <p>9. Verificación del nivel de logro obtenido por los estudiantes, mediante el análisis comparativo entre los resultados pedagógicos del primer y segundo semestre.</p>
2. Evaluar el	-Al término del	Determinar la	1. Elaboración,

<p>nivel de satisfacción de la comunidad educativa.</p>	<p>año escolar 2016 se presenta un incremento de al menos 10 puntos porcentuales en el nivel de satisfacción de la gestión escolar de estudiantes y apoderados respecto del año 2012.</p>	<p>trayectoria evaluativa de la gestión escolar desde la perspectiva de los actores de la comunidad educativa.</p>	<p>aplicación y análisis de instrumentos destinados a evaluar el nivel de satisfacción de docentes y paradocentes respecto de la gestión educativa.</p> <p>2. Elaboración, aplicación y análisis de instrumentos destinados a evaluar el nivel de satisfacción de padres, apoderados respecto de la gestión educativa.</p> <p>3. Elaboración, aplicación y análisis de instrumentos destinados a evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes respecto de la gestión educativa.</p>
---	---	--	--

<b>Evaluación y Seguimiento</b>			
<b>Fecha/Periodo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsables</b>
2016	Medios informativos de la gestión educativa diseñados e instancias de reunión con la comunidad escolar programadas.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	% de personas que manifiestan conocer la misión y metas institucionales.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica y Artística
2016	Instrumentos de recolección de información validados y cronograma de aplicación diseñado.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Manual de procedimientos para organizar el trabajo escolar.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Sistema de control y uso de recursos materiales y tecnológicos.	Anual	Equipo Directivo. Administración Coordinación Pedagógica

2016	Instrumentos evaluativos para todos los niveles y sectores de aprendizaje.	Anual	Equipo Directivo Coordinación Pedagógica
2016	Manual de procedimientos para formulación del Plan Anual.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Mecanismos de información de evaluaciones diseñados y en funcionamiento.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Normativa de convivencia escolar actualizada y ratificada.	Anual	Equipo Directivo. Inspectoría General
2016	Manual de procedimientos para la administración de los fondos educativos.		Administrador
2016	Manual de procedimientos para realizar la cuenta pública.		Administrador
2016	Sistema de Evaluación de metas en	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica

	funcionamiento.		
2016	Instancias de planificación participativa diseñada y programada.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Sistema de medición de aprendizajes claves diseñado y en funcionamiento	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Instrumentos para conocer los intereses y demandas de estudiantes y apoderados diseñados.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Sistema de monitoreo de cumplimiento de normas y reglamento de evaluación elaborado y en funcionamiento.	Anual	Equipo Directivo. Inspección General Coordinación Pedagógica
2016	Número de evaluaciones externas realizadas.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Registro actualizado de	Anual	Equipo Directivo. Administración



	materiales y recursos tecnológicos del establecimiento.		
2016	Número de proyectos de mejoramiento educativos ejecutados.	Anual	Equipo Directivo. Administrador Coordinación Pedagógica
2016	% de información ingresada al sistema de registro.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Número de jornadas de capacitación y perfeccionamiento docente ejecutadas.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Porcentaje de logro cobertura curricular.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Diferencia entre la medición de aprendizajes del año 2016 con el año 2015.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Manual de perfiles de competencias docentes.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2016	Diferencia entre las mediciones	Anual	Equipo Directivo. Coordinación

	externas del año 2016 con las del año 2015.		Pedagógica
2016	Incremento porcentual del nivel de satisfacción de la gestión escolar de estudiantes y apoderados, considerando el año 2015 con respecto al año 2016.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica

### **Bibliografía**

- **Manual de diagnóstico institucional y diseño del plan de mejoramiento, Programa de gestión y dirección escolar. Fundación Chile, 2011**

- **Orientaciones técnicas para la elaboración del PME; Guía para el diagnóstico institucional, división de educación, Ministerio de educación, Octubre del 2012.**
- **Plan de mejoramiento educativo en el marco de la reforma educacional: más oportunidades para todas y todos los estudiantes. división de educación, Ministerio de Educación, Enero de 2016.**
- **Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar, Agencia de Calidad de la Educación. Ministerio de educación. s/f**
- **Proyecto líderes del Siglo XXI, guía de planificación estratégica, 2007**
- **Chang. Y 2003, la garantía de calidad en la educación interna, interfaz y futuro. aseguramiento de la calidad en la educación 11 (4), 202-2013.**
- **Caillaud, F, 2007 La desigualdad de género en la educación en el desarrollo económico Tesis doctoral, Universidad de Aix-Marsella, Francia.**
- **Crawford, Shuthler LY, 1999 de gestión de calidad total de P. en temas de educación para el maestro. la revista internacional de gestión de la educación, 13 (2), 67-72**
- **Grosby, hablemos de calidad, MC Graw- hill, mexico DF p, 34-38**
- **Helms, s, tecla C. (11.994 septiembre). ¿Son los estudiantes los clientes en el aula? progreso calidad, 27 (9), 97-99**
- **Merino. Planeación estratégica de la calidad cap.1 pag.16.**

## Páginas WEB

- Huisa, Elizabeth,2008. Presentación sobre modelos de calidad.  
Recuperado el 20 de junio de 2010 en:  
<http://www.slideshare.net/elizabeth-huisa/comparacion>
- [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
- [www.comunidadescolar.cl](http://www.comunidadescolar.cl)
- [www.apuschile.cl](http://www.apuschile.cl)