



UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**Magister en Educación Mención  
Gestión de Calidad y  
Gestión Pedagógica y Curricular  
para Jefes de Unidad Técnica Pedagógica**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional y  
Plan De Mejoramiento Educativo  
Colegio Alberto Hurtado Segundo**

Profesor guía:  
**Mabel Alvear Espinoza**

Alumnos:  
**Katherine del Carmen Rojas Méndez  
Pablo Andrés Carreño Grendi**

**Valparaíso – Chile, agosto 2014**

## **2.- NOMBRE DEL PROYECTO**

Diagnóstico Institucional y Plan De Mejoramiento Educativo Colegio  
Alberto Hurtado Segundo “Educando para el futuro”.

### 3.- INDICE

- Portada .....	1
- Nombre del proyecto .....	2
- Índice.....	3
- Introducción.....	4
- Marco Teórico.....	7
- Dimensiones del Establecimiento.....	35
- Análisis del diagnóstico Situacional.....	50
- Desarrollo de los descriptores.....	73
- Análisis de los resultados.....	90
- Plan de Mejora.....	92
- Bibliografía.....	96

#### **4.- INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo busca presentar el diagnóstico institucional y el plan de mejoramiento educativo, del Colegio Alberto Hurtado Segundo de Valparaíso.

En primera instancia comenzaremos con el diagnóstico, el cual, debe constituir como una instancia de reflexión colectiva, 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 primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica.

El Diagnóstico es el primer paso y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación. Para su buen proceso es necesario tener evidencias generales del comportamiento de los resultados educativos, se requerirá la información propia del establecimiento con respecto a los resultados de aprendizaje, originados a partir de las evaluaciones diagnósticas aplicadas en el año. Además de los datos y porcentajes referidos a la eficiencia interna y externa del establecimiento, tomando en cuenta porcentaje de retiro escolar, puntajes SIMCE y PSU, y aprobación por asignatura.

Además, es la representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las prácticas y procesos desarrollados, por ello, se construirán y aplicarán instrumentos para tomar la opinión de los agentes educativos involucrados en el proceso (docentes, directivos y alumnos) a partir de las prácticas establecidas por el modelo SACGE en las cuatro áreas de intervención, las cuales son: gestión del curriculum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos.

Las encuestas se aplicaran a 10 profesores, 10 alumnos y 7 directivos que componen el equipo de gestión del establecimiento, para posteriormente realizar el análisis de los resultados, y partir de los resultados estadísticos de ellas se focalizara las prácticas más descendidas.

La aplicación del Modelo SACGE en la institución educativa ayudará a comprender de mejor manera los procedimientos y prácticas que evidencian la calidad. Permitirá la focalización en las áreas que la institución estime conveniente estableciendo acciones específicas de mejora para pasar de un nivel a otro hasta llegar a la articulación de las prácticas institucionales, que son el sustento de la mejora continua las cuales quedaran registradas en el Plan de Mejoramiento.

Un Plan de Mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones, donde se refleja un conjunto de acciones integradas, de una orientación, de un esfuerzo institucional, cuyo fin es alcanzar niveles adecuados de aprendizaje en los niños y los jóvenes, de tal forma que la institución logre preparar alumnos seguros y competentes.

El presente Plan de Mejoramiento determinará claramente cuál es su objetivo, las estrategias y actividades que se desarrollarán para lograrlo. Pero, para

que sea efectivo es necesario ser liderado por el director, acompañado de un equipo de gestión, y deben involucrar a docentes, a padres y madres de familia y a los estudiantes.

El marco teórico es extraído de la página web del mineduc, para establecer lo que el Ministerio de Educación de nuestro país establece como necesario para mejorar la calidad de educación de nuestro país, en dónde se destacan las cuatros etapas fundamentales para la implementación de un plan de Mejoramiento Educativo, las cuales son: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. Por supuesto, que la evaluación no va a poder ser presentada en el presente trabajo.

Por último, es fundamental, señalar que los principales beneficiados de un Plan de Mejoramiento son los alumnos, pero también los padres y madres de familia. Este instrumento les permite saber hacia dónde va la institución y qué es lo que necesita mejorar el alumnado. Además, abre un espacio a la participación y al trabajo de la comunidad educativa como un todo.

## 5.- MARCO TEÓRICO

La Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media (Ley N° 20.529/2011) tiene como propósito asegurar la equidad frente a los procesos educativos, es decir, que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.

Esta Ley, impacta en los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media, mediante un conjunto de políticas, estándares, indicadores, evaluaciones, mecanismos de apoyo y de fiscalización a los establecimientos, para lograr la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

La implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, implica para los establecimientos procesos de diagnóstico institucional, evaluación externa y apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de Planes de Mejoramiento Educativo que permita a los establecimientos educacionales desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades en ciclos de mejora sucesivos.

En este contexto, los procesos de autoevaluación institucional y los Planes de Mejoramiento Educativo, constituyen antecedentes y procesos relevantes para el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y para los establecimientos.

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008) establece que los sostenedores, mediante la suscripción del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, se obligan a un conjunto de compromisos esenciales, para obtener sus beneficios, entre los cuales se contempla la presentación al Ministerio de Educación del Plan de Mejoramiento Educativo, que se estructura en base a las áreas del “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar” que son Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

En este marco, el Ministerio de Educación asume el rol de diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico pedagógico para los establecimientos educacionales, con el fin de fomentar el desarrollo de sus capacidades técnicas, educativas y procesos de mejoramiento continuo. El Ministerio debe brindar apoyo, orientaciones, instrumentos y asesorías a los establecimientos educacionales para que elaboren e implementen sus Planes de Mejoramiento Educativo.

Para los establecimientos educacionales, los procesos de mejoramiento, significan avanzar hacia la instalación, mejoramiento, consolidación y articulación de prácticas institucionales y pedagógicas y procesos de calidad, que forman parte de las áreas y dimensiones de la gestión institucional, lo que posibilitará lograr que los aprendizajes de todos los estudiantes mejoren constantemente.

Para avanzar en el desarrollo de prácticas y procesos de calidad, es necesario que los establecimientos educacionales transiten por un “ciclo anual de mejoramiento continuo”, entendido este, como un conjunto de etapas y procesos articulados de manera progresiva y coherente, mediante una planificación estratégica.

Este ciclo comienza con una etapa de diagnóstico institucional, que implica un análisis de los resultados institucionales y una evaluación del nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas. Continúa con la planificación e implementación de una propuesta de mejoramiento que contiene metas, objetivos, indicadores de seguimiento y acciones. Este ciclo culmina con un proceso de evaluación en que la comunidad educativa valora lo alcanzado y proyecta nuevos desafíos para el año siguiente.

El ciclo descrito se expresa en el Plan de Mejoramiento Educativo que es una propuesta estratégica que incorpora e integra las acciones diseñadas por el establecimiento educacional y aquellas que forman parte de los distintos programas y estrategias de apoyo ministerial o externas para mejorar el aprendizaje de todos los estudiantes.



La elaboración y ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo, contribuirá al progreso del quehacer institucional y pedagógico lo que impactará explícitamente en la construcción de las trayectorias educativas de los estudiantes; lo que implica, poner especial atención a la diversidad de formas que tienen de ingresar, vincularse y proyectarse hacia el futuro desde el establecimiento educacional.

Para alcanzar las metas y objetivos contemplados en el Plan de Mejoramiento Educativo es fundamental identificar las necesidades de apoyo técnico pedagógico y generar compromisos compartidos entre los diversos actores del establecimiento educacional.

En este escenario de mutuas responsabilidades, tanto, los estudiantes, apoderados, asistentes de la educación, educadoras de párvulos, docentes, técnicos, directivos y sostenedores, como el Ministerio de Educación tienen una responsabilidad social y técnica. En este sentido, el rol del Ministerio de Educación es entregar orientaciones e instrumentos de apoyo para que los actores de la comunidad educativa desarrollen el Plan de Mejoramiento Educativo.

Entre las herramientas que el Ministerio de Educación ha puesto a disposición del sistema educativo se destacan: el Modelo de Gestión de Calidad, los estándares indicativos de desempeño y de aprendizaje, el Marco para la Buena Dirección, el Marco para la Buena Enseñanza y los sistemas de evaluación e incentivo docente. Todas estas herramientas constituyen el marco de referencia del Plan de Mejoramiento Educativo.

Las etapas del Plan de Mejoramiento Educativo son:

1. Diagnóstico
2. Planificación
3. Implementación
4. Evaluación

## 1.- Etapa de Diagnóstico

La etapa de diagnóstico es fundamental para reconocer el nivel de calidad de la gestión institucional y pedagógica la que tiene una alta implicancia sobre la trayectoria educativa de los estudiantes. Este diagnóstico, permitirá establecer la magnitud de los procesos que se deben asumir y tomar decisiones respecto de las necesidades de mejoramiento.

Esta etapa requiere instancias de reflexión y análisis técnico que deben ser lideradas por el director y conducidas por el equipo de gestión y técnico, quienes definirán las acciones, los tiempos, productos y estrategias más adecuadas que aseguren la óptima participación de los diferentes actores de la comunidad escolar para garantizar la calidad del proceso.

La realización del diagnóstico, constituye un aprendizaje para el conjunto de los actores de la comunidad educativa, puesto que contribuye al análisis crítico de sus procesos y cómo estos inciden directamente, en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Las responsabilidades del equipo de gestión y técnico son:

- Convocar, de acuerdo al área que se va a analizar, a los diversos actores de la comunidad educativa, para que participen de manera activa y democrática en las reuniones técnicas. En estas instancias deben participar: equipo técnico del sostenedor, equipo directivo, docentes, educadoras de párvulo, asistentes de la educación, padres, apoderados y estudiantes.
- Organizar y sistematizar la información cualitativa y cuantitativa que se requiere para las reuniones técnicas y la que surja de las reflexiones y análisis, que sustentarán la toma de decisiones.
- Generar instancias de diálogo con el sostenedor, dada su responsabilidad legal, con el propósito de informar los resultados de esta etapa y comprometer la gestión y los recursos para responder a las necesidades de mejoramiento del aprendizaje de todos los estudiantes.

## Elaboración del diagnóstico

El diagnóstico institucional tiene el propósito de caracterizar la realidad educativa y establecer la línea de base en que se encuentra el establecimiento educacional, mediante el análisis de los resultados institucionales y el análisis de las prácticas institucionales y pedagógicas.

Este proceso concluye con una síntesis diagnóstica que le permitirá al establecimiento educacional, visualizar de forma integrada, los resultados obtenidos, respecto de cada área de gestión diagnosticada. En esta síntesis, es fundamental la vinculación entre los resultados y el quehacer cotidiano, con la finalidad de priorizar aquellas prácticas que requieren ser fortalecidas para mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes.

Para elaborar el diagnóstico el establecimiento educacional deberá realizar:

a. Análisis de los resultados institucionales.

Esto implica, realizar un análisis de la tendencia que presentan los resultados de:

- Resultados educativos: SIMCE, PSU y titulación EMTP.
- Resultados de aprendizaje.
- Resultados de eficiencia interna: retiro escolar, repitencia y aprobación por asignatura.

b. Análisis del nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas.

Esto implica, realizar un análisis crítico y una autoevaluación de las prácticas institucionales y pedagógicas que se desarrollan en el establecimiento, para establecer su nivel de calidad.

Las prácticas a evaluar, describen cada uno de los elementos técnicos que debe asumir el quehacer institucional y pedagógico, a partir de un trabajo coordinado de los diferentes actores del establecimiento educacional en que las diferentes áreas del modelo se articulen para posibilitar el desarrollo de trayectorias educativas de calidad de todos los estudiantes

Etapa Diagnóstico

## Análisis de los resultados institucionales

Es el proceso en que el establecimiento educacional analiza a partir de los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones (internas y externas) que han sido registradas y sistematizadas, para estimar si los aprendizajes alcanzados por los estudiantes contribuyen al desarrollo de trayectorias educativas de calidad.

### . Análisis de los resultados educativos

- Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE)

El SIMCE, como instrumento de evaluación estandarizado de la calidad educativa del sistema, es un importante referente para la Educación Básica y Media, entregando información sobre los aprendizajes de los estudiantes al término de un ciclo educativo y, por lo tanto, constituye un referente para avanzar en la trayectoria educativa de todos los estudiantes.

El análisis de resultados SIMCE, 4° y 8° año de Educación Básica y 2° año de Educación Media, se debe realizar a partir de los datos que entregan las tres últimas mediciones en cada una de las asignaturas evaluadas. El análisis de estos datos mostrará la tendencia de los puntajes y permitirá analizar de manera objetiva, si se trata de alzas sostenidas, fluctuaciones, estancamiento o retrocesos sostenidos que son la expresión de la calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas.

Es importante destacar que, si bien los Niveles de Transición deben ser incorporados en el PME del establecimiento, no existe una medición estándar similar a SIMCE, frente a la cual se deban reportar resultados. Sin embargo, es posible registrar Resultados de Aprendizaje para NT1 y NT2.

Este proceso requiere:

- Contar con el último informe de resultados SIMCE dirigido a directivos y docentes que muestra el análisis de los resultados alcanzados por los estudiantes y los hallazgos del estudio de factores asociados, que son algunas de las variables posibles de modificar por el establecimiento educacional, entre las cuales se

destaca fuertemente el liderazgo escolar y los niveles de desempeño obtenidos en la evaluación docente.

- Analizar la evolución de los resultados de las últimas tres mediciones, según la significancia estadística, en función de las siguientes interrogantes:

- ~ ¿Los puntajes presentan un alza sostenida?, ¿han bajado?, ¿se han mantenido constantes?, o más bien, ¿son fluctuantes?

- ~ ¿Los resultados obtenidos, comparados con establecimientos educacionales del mismo nivel socioeconómico reflejan alguna tendencia?

- ~ ¿Ha mejorado su posición relativa respecto a los establecimientos de su mismo Grupo Socio Económico (GSE)?

- ~ ¿En qué asignaturas y niveles educativos se encuentran las mayores dificultades?

#### Prueba de Selección Universitaria (PSU)

Los análisis sobre la realidad educativa de los últimos años indican que en Chile un número cada vez mayor de estudiantes tiende a optar por la continuidad de estudios una vez egresados de Educación Media. Esta tendencia es independiente del nivel socioeconómico y/o educativo alcanzado por sus padres o apoderados.

La medición y seguimiento a los resultados de la PSU es una tarea muy relevante para fortalecer la propuesta pedagógica e institucional del establecimiento educacional, que se sustenta en una cultura de altas expectativas que debe garantizar oportunidades para el ingreso a la Educación Superior de todos sus estudiantes.

El análisis de los resultados de la PSU se debe realizar sobre la base del porcentaje de egresados que rinden la Prueba de Selección Universitaria, en relación a la matrícula total de 4° año de Educación Media y a los puntajes obtenidos en las distintas pruebas rendidas, considerando la tendencia de los tres últimos años, como también el porcentaje de estudiantes que obtienen un puntaje superior o igual a los 450 puntos.

Este proceso requiere:

- Revisar para los años considerados, el informativo anual elaborado por DEMRE con los resultados de los egresados del establecimiento educacional.
- Analizar la tendencia que muestran los resultados de la PSU en los últimos años, tanto en términos de porcentaje de egresados que rinde la prueba, como de puntajes obtenidos.

#### Análisis de los resultados de aprendizaje

El análisis de estos resultados refleja el nivel de aprendizaje alcanzado por los estudiantes en diversas asignaturas, competencias básicas transversales, habilidades y/o ejes de aprendizaje establecidos en las Bases y el Marco Curricular vigentes para los diferentes niveles y modalidades del sistema escolar. Asimismo, permite establecer la cobertura del currículum y anticipar el logro de las metas de resultados educativos y de eficiencia interna.

Este proceso requiere:

- Contar con los informes de evaluaciones de cada asignatura, competencias básicas transversales y/o ejes de aprendizaje, con el propósito de analizar el nivel de desempeño de todos los estudiantes.
- Analizar la tendencia del nivel de logro tanto de los estándares de aprendizajes de Educación Básica como de las Bases y Marco Curricular vigente lo que permitirá reorientar los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Analizar la evolución de los resultados, en función de las siguientes interrogantes:
  - ~ ¿Los resultados se correlacionan con los indicadores de logro del aprendizaje involucrado?
  - ~ ¿Los análisis de los resultados permiten establecer una brecha entre lo aprendido por los estudiantes y lo establecido por el currículum?
  - ~ ¿En qué niveles educativos y en qué aprendizajes se observan las mayores dificultades?

#### Análisis de los resultados de eficiencia interna

Una forma de acompañamiento a la trayectoria educativa de los estudiantes es hacer un seguimiento a las tasas de retiro escolar, repitencia y aprobación por asignatura.

En la medida que el establecimiento educacional identifique tempranamente cuáles son las causas de estos resultados, podrá generar oportunidades para la concreción de un proyecto de vida a través de estrategias de apoyo que permitan acompañar a los estudiantes en el logro de sus aprendizajes y en el desarrollo de sus trayectorias educativas.

Los análisis, permiten vincular la información cuantitativa con el nivel de desarrollo de las prácticas institucionales y pedagógicas de los establecimientos educacionales.

Primer tipo análisis: Lectura vertical de los datos

Este tipo de análisis implica la lectura de los resultados obtenidos en un mismo año en los diferentes niveles de enseñanza, y permite estimar el nivel de institucionalización de los propósitos explícitos y claros, así como, la sistematicidad, secuencialidad y orientación a resultados de las prácticas institucionales y pedagógicas.

Segundo tipo análisis: Lectura horizontal de los datos

Este tipo de análisis implica la lectura de los resultados obtenidos por un mismo nivel de enseñanza a través de los años. Se orienta a conocer el impacto de la evaluación y perfeccionamiento permanente de las prácticas institucionales y pedagógicas.

Tercer tipo análisis: Lectura diagonal de los datos

Este tipo de análisis implica la lectura de los resultados obtenidos por una cohorte determinada, lo que posibilita conocer cómo la evaluación y perfeccionamiento permanente de las prácticas institucionales y pedagógicas han permitido su articulación.

Retiro escolar

El porcentaje de retiro escolar es un dato relevante para analizar los potenciales casos de estudiantes que podrían desertar del sistema, de modo de generar estrategias preventivas para su retención.

En este caso, se busca distinguir entre los estudiantes que se trasladan de establecimiento por diversas razones y continúan sus procesos educativos, de aquellos estudiantes que no continúan sus estudios durante ese año.

La tasa de retiro escolar es la proporción entre el número total de estudiantes retirados no matriculados en otro establecimiento durante el año y la matrícula final del año anterior.

#### Repitencia

El porcentaje de repitencia es un indicador central de eficiencia escolar que contribuye a la generación de estrategias oportunas para disminuir el rezago educativo.

La tasa de repitencia es la proporción entre el número de estudiantes reprobados y la matrícula final.

#### Aprobación por Asignatura

Es la proporción entre el número de estudiantes que rinden satisfactoriamente el conjunto de evaluaciones para cada asignatura de aprendizaje, de acuerdo a la normativa vigente durante un año lectivo y la matrícula final del año.

#### Análisis de la Gestión Institucional

Este análisis implica una autoevaluación orientada a establecer la calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas que se desarrollan en el establecimiento educacional. Estas forman parte de las cuatro áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y de sus respectivas dimensiones.

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

Áreas de proceso: corresponden a ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica, que aseguran las condiciones necesarias para producir



el proceso de enseñanza aprendizaje. Estas áreas son: 'Gestión del Currículum', 'Liderazgo Escolar', 'Convivencia Escolar' y 'Gestión de los Recursos'.

Dimensión: alude a un proceso general y contenidos relevantes de la gestión institucional y pedagógica. Cada dimensión está compuesta por una serie de prácticas que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica.

Prácticas: son las formas de trabajo que deben ser asumidos desde el quehacer institucional y pedagógico del establecimiento educacional para abordar un determinado aspecto de la gestión.

En este contexto, el quehacer institucional y pedagógico tendrá el carácter de práctica cuando adquiere las siguientes características: propósitos explícitos y claros para todos los actores de la comunidad educativa, sistematicidad en su implementación, progresión secuencial de las acciones involucradas, orientación a resultados. Además, el quehacer institucional debe ser evaluado y perfeccionado permanentemente.

Nivel de calidad: se refiere al grado de institucionalización que han adquirido las prácticas en el establecimiento educacional. El nivel de calidad evoluciona en la medida que el establecimiento incorpora y fortalece las características asociadas a las prácticas (mencionadas en el párrafo anterior). Esto se logra a través de las diferentes fases de desarrollo.

Fase de desarrollo: refiere al proceso que permite abordar aquellas características que son necesarias para ir transformando el quehacer institucional en práctica.

Las fases de desarrollo son:

- Instalación: se refiere a la incorporación en el trabajo cotidiano de las dos características siguientes: propósitos explícitos y claros para todos los actores de la comunidad educativa y sistematicidad de su implementación.
- Mejoramiento: se refiere al quehacer institucional que ya ha incorporado las características de la fase de instalación y requiere incorporar una progresión secuencial de las acciones involucradas, y una orientación a resultados.

- Consolidación: se asocia al quehacer institucional y pedagógico que requiere avanzar hacia una evaluación permanente y perfeccionamiento en el tiempo.
- Articulación: se refiere a la integración de las diferentes prácticas institucionales y pedagógicas ya consolidadas, para constituir sistemas de trabajo en el establecimiento educacional.

## 2. Planificación

La planificación es el proceso estratégico de diseño y ordenamiento de las diferentes iniciativas de mejoramiento continuo, que el establecimiento educacional ha decidido implementar. Esta etapa se inicia con la vinculación entre las prácticas y los resultados institucionales, que permite priorizar las dimensiones y definir la o las fases de desarrollo que serán desarrolladas en cada una de ellas. Un segundo paso, es determinar las metas que se quieren alcanzar respecto de los resultados institucionales (educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna). El tercer paso de este proceso es diseñar la programación anual, la cual se orienta a abordar las fases de desarrollo definidas, y se estructura en torno a objetivos, indicadores de seguimiento y acciones.

### Vinculación

Considerando que los resultados del diagnóstico institucional responden a la forma de trabajo del establecimiento educacional, se concluye que el nivel de calidad del conjunto de prácticas es explicativo de los resultados institucionales.

En este contexto, la vinculación permite establecer una relación de causalidad entre la dimensión que representa el quehacer institucional y la tendencia de los resultados institucionales exhibidos.

A partir del paso anterior y los niveles de calidad que se muestran en la síntesis diagnóstica, es necesario priorizar qué dimensiones serán abordadas en la programación anual para mejorar la gestión institucional e impactar en los resultados institucionales que reflejen el aprendizaje de todos los estudiantes.

Junto con priorizar las dimensiones, se requiere definir qué fase(s) de mejoramiento se abordarán y precisar qué prácticas se quieren impactar para transitar de un nivel de calidad a otro.

Para que el ciclo anual de mejoramiento continuo tenga un impacto en la mejora de la gestión institucional y pedagógica y en sus resultados institucionales, es necesario abordar a lo menos una dimensión de cada área del modelo.

Es importante recordar que las fases de desarrollo se refieren a los procesos de:

**Instalación:** esta primera fase se asocia a un quehacer institucional que no constituye práctica, por lo cual, se deben instalar las siguientes características:

- ~ Propósitos claros y explícitos
- ~ Proceso sistemático

**Mejoramiento:** esta fase implica que el quehacer institucional ya cuenta con las características propias de la fase de instalación, por lo que le corresponde incorporar las siguientes características:

- ~ Progresión secuencial
- ~ Orientación hacia resultados

**Consolidación:** esta fase se establece respecto de aquellos procesos institucionalizados que requieren avanzar en:

- ~ Evaluación
- ~ Perfeccionamiento permanente

**Articulación:** esta fase se refiere a un quehacer institucional que se ha constituido como práctica, lo que posibilita su integración para alcanzar sistemas de trabajo entre las dimensiones o las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

**Definición de metas**

Las metas son los resultados cuantitativos a alcanzar, a través de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo. Estas metas se asocian a:

- Resultados educativos: corresponden a la mejora de los resultados SIMCE (definidas a cuatro años y de carácter obligatorio), PSU y titulación Técnico Profesional (definidas a un año y de carácter complementario).

- Resultados de aprendizaje: refieren al progreso de los aprendizajes de los estudiantes en las habilidades contempladas en las Bases o Marcos Curriculares vigentes, en las diversas asignaturas o ejes de aprendizaje (definidas a un año y de carácter complementario).

- Resultados de eficiencia interna: corresponden a la mejora de las tasas de retiro escolar, repitencia y aprobación por asignatura (definidas a un año y de carácter complementario).

Es importante recordar que en el contexto de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), se ha suscrito un “Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa” entre el Ministerio de Educación y el sostenedor del establecimiento educacional, que contempla con carácter de obligatoriedad las metas SIMCE, medición que apunta a evaluar el logro de los estándares de aprendizaje. Además, de forma autónoma los establecimientos podrán optar por incorporar otras metas con carácter de complementario, las que al ser definidas favorecen el desarrollo de trayectorias educativas de calidad.

Las metas deben ser:

**Desafiantes y factibles:** constituyen un desafío porque se focalizan en el aprendizaje de todos los estudiantes y movilizan a todos los actores del establecimiento educacional para su logro. Son factibles si es que la meta se torna alcanzable en el tiempo definido.

**Coherentes:** deben estar planteadas de modo que exista correlación entre las distintas metas.

**Definición de metas de resultados de aprendizaje** Estas metas corresponden a las expectativas que tiene la comunidad escolar entorno al logro de los aprendizajes que debieran alcanzar los estudiantes al finalizar los diferentes cursos y niveles educativos. Para ello, se deben considerar las diversas formas de aprender de los estudiantes y las prácticas pedagógicas que se requieren.

Las metas que se comprometen, deben estar directamente relacionadas con los ejes de aprendizaje, objetivos de aprendizaje y competencias básicas transversales que están descritos en las Bases o Marcos Curriculares vigentes, para las diferentes asignaturas o núcleos de aprendizaje y niveles educativos; (Educación Parvularia, Básica y Media).

Estas metas se basan en el análisis de los resultados institucionales y en especial, en aquellos que se refieren a las mediciones internas de aprendizaje (las que han sido consideradas en el diagnóstico). En este contexto, el establecimiento educacional debe comprometer metas que reflejen una movilidad significativa de los estudiantes desde los niveles de desempeño más bajos, hacia los niveles más altos. En caso contrario, se corre el riesgo de perpetuar el rezago escolar y la inequidad de las oportunidades de desarrollo de las trayectorias educativas de calidad (doce años de escolaridad obligatoria y gratuita).

Para alcanzar estas metas, los sostenedores, directores, equipos técnicos, de párvulo y docentes necesitan generar apoyos específicos para el óptimo desarrollo del aprendizaje que se promueve en cada una de las asignaturas o ejes de aprendizaje. La programación anual del Plan de Mejoramiento Educativo deberá incorporar los objetivos y las acciones que materialicen tales apoyos.

#### Programación anual

La programación anual es una etapa central dentro de la planificación del Plan de Mejoramiento Educativo, ya que al ser concebida como un proceso estratégico, permite ordenar y priorizar todas las iniciativas que el establecimiento educacional quiere abordar durante el año escolar, con la finalidad de alcanzar una gestión educativa de calidad que asegure el aprendizaje de todos los estudiantes.

Para alcanzar estos propósitos, se requiere una programación que sea coherente y factible de alcanzar en el año escolar, para lo cual su diseño debe ser realizado en los primeros meses del año, dado que su contenido orienta el quehacer institucional y pedagógico.

Además, es importante destacar que esta programación debe considerar todos los niveles educativos que posee el establecimiento, desde Educación Parvularia hasta Educación Media.

En este contexto, y considerando los resultados del diagnóstico y las metas comprometidas, el establecimiento educacional deberá definir para cada una de las cuatro áreas del modelo: un objetivo (para cada fase de desarrollo determinada en la etapa de vinculación); al menos un indicador (que permita hacer seguimiento al progreso del objetivo); y, junto con ello se requiere diseñar a lo menos dos acciones (que posibiliten alcanzar dichos propósitos).

### Objetivos

Refieren a la incorporación, en el quehacer institucional y pedagógico, de las características de práctica definidas en cada una de las fases de desarrollo, lo que posibilitará el mejoramiento continuo de la gestión, dando así, soporte a las trayectorias educativas de todos los estudiantes.

En este contexto, el establecimiento educacional debe considerar, al momento de elaborar los objetivos, los elementos de gestión que se describen en cada una de las prácticas que serán abordadas y que contribuyen al proceso general que caracteriza la dimensión asociada. Para ello, cada objetivo se elabora a partir de las siguientes fases de desarrollo:

Instalación: esta primera fase se asocia a un quehacer institucional que no constituye práctica, por lo cual, se deben instalar las siguientes características:

- ~ Propósitos claros y explícitos
- ~ Procesos sistemáticos

Mejoramiento: al abordar esta fase, el quehacer institucional requiere incorporar las siguientes características:

- ~ Progresión secuencial
- ~ Orientación a resultados

Consolidación: esta fase implica que las prácticas ya están instaladas y mejoradas, por lo que deben avanzar hacia la incorporación de las siguientes características:

## ~ Evaluación

### ~ Perfeccionamiento permanente

Articulación: Esta fase se refiere a aquellas prácticas consolidadas que son posibles de integrar con otras de la misma dimensión, para constituir un sistema de trabajo.

### Etapa Planificación

#### Indicador de seguimiento

Es el elemento cuantificador del objetivo. Permite valorar, estimar o medir la incorporación en el quehacer institucional, de las características de práctica definidas en cada una de las fases de desarrollo. El indicador permitirá hacer seguimiento al estado de avance del objetivo.

Un indicador de seguimiento debe ser:

- Válido: estar relacionado con las características de práctica abordadas en el objetivo.
- Cuantificable: estar referido a una unidad de medida conocida por todos los actores del establecimiento educacional.
- Relevante: apuntar a lo más significativo del objetivo elaborado.
- Perdurable: poder ser aplicado en diferentes momentos del monitoreo y seguimiento, lo que permite observar la evolución del objetivo.

Tipos de indicadores de seguimiento:

- Cualitativos: permiten estimar las variaciones y cambios en los atributos de la fase de desarrollo involucrada en el objetivo.
- Cuantitativos: permiten estimar las variaciones, en términos de cantidad, de algún objetivo que se pretende alcanzar.

### Acciones

El aprendizaje de los estudiantes requiere de una gestión institucional de calidad en las distintas áreas del modelo de la calidad de la gestión escolar. En este sentido, las acciones permiten la evolución del quehacer institucional dando sustentabilidad al aprendizaje de todos los estudiantes. Por el contrario, las acciones aisladas o poco coherentes, por buenas que sean, difícilmente tendrán

impacto en la gestión institucional y pedagógica y por ende, en las trayectorias educativas.

Si las acciones no están centradas en el logro de las metas o en procesos de instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de prácticas y por el contrario, solo refuerzan el desarrollo de actividades propias de la administración educacional como la compra de insumos educativos sin relación con el proceso de enseñanza aprendizaje, no posibilitarán el Mejoramiento Continuo.

En este contexto, las acciones se formulan para lograr la incorporación de las características de práctica correspondiente a la fase de desarrollo abordada en el objetivo (propósitos claros y explícitos, sistematicidad; progresión secuencial, orientación a resultados; evaluación y perfectibilidad y articulación con otras prácticas). Junto con esto, las acciones deben permitir alcanzar las metas formuladas por el establecimiento educacional, las que están asociadas a los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna.

Las acciones que se diseñen para la programación anual, deben incorporar en su formulación los siguientes aspectos:

Nombre de la acción es una síntesis que permite identificar la acción durante el proceso de implementación del Plan de Mejoramiento Educativo.

Descripción de la acción es la especificación de sus aspectos centrales, detalla en qué consiste, cómo se desarrollará y a quiénes está dirigida (cursos o niveles, asignaturas o núcleos de aprendizaje, algún grupo específico de estudiantes, etc.).

Fechas es la indicación del período en que se desarrollará la acción, fecha de inicio y término. En el caso que requiera ser implementada en varias etapas que exceden el año, deberán volver a incorporarse en la programación anual siguiente. Responsable es el encargado de asegurar que la acción se implemente de acuerdo a lo planificado, además, deberá estimar y comunicar si dicha acción está aportando a la fase de desarrollo para el cual fue diseñada; en caso contrario, será necesario que el equipo de gestión decida adecuarla para cumplir con el propósito o deshabilitarla.



Recursos para la implementación de la acción es la descripción de los recursos humanos, pedagógicos y técnicos que se necesitan para ejecutar la acción. Por ejemplo: docentes, horas de planificación, data show, fotocopias, material didáctico, entre otros.

En este ítem es necesario identificar todos aquellos recursos esenciales para la ejecución de la acción, diferenciando los que requieren financiamiento económico de aquellos que no lo necesitan.

Programa es el plan, programa y/o estrategia a partir del cual se origina la acción.

Medios de verificación se refieren a las fuentes de información que se utilizarán para evidenciar la contribución de la acción al logro del objetivo y/o cómo estos se relacionan con los aprendizajes de los estudiantes.

Financiamiento consiste en declarar con cuál o cuáles estrategias, programas y/o subvención se costearán los recursos señalados en el punto de 'Recursos para la implementación de la acción', y los costos aproximados que estos tienen.

La información declarada en este ítem corresponde los montos sobre los que se realiza la rendición de cuenta anual. En el contexto de la SEP, aquellos recursos que no estén asociados a acciones del Plan de Mejoramiento Educativo, no podrán ser rendidos.

Además, el conjunto de acciones comprometidas en el Plan de Mejoramiento Educativo, deben asegurar el cumplimiento de los compromisos esenciales del Convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa, suscrito por el sostenedor en el marco de la ley SEP, que posibilitan percibir los recursos, entre los cuales se destacan:

- Informar a los postulantes al establecimiento y a los padres y apoderados, sobre el Proyecto Educativo y su Reglamento Interno.
- Definir acciones que aporten al mejoramiento de los aprendizajes con énfasis, en los estudiantes prioritarios.
- Establecer horas docentes destinadas a la función técnico-pedagógica.

- Informar a los padres y apoderados del estudiante, sobre la existencia de este convenio, con especial énfasis en las metas fijadas en materia de rendimiento académico.
- Contar en la malla curricular con actividades artísticas y/o culturales y deportivas.
- Coordinar y articular acciones con las instituciones y redes de servicios sociales competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y necesidades educativas especiales.

En este mismo sentido, si el establecimiento educacional cuenta con un Programa de Integración Escolar, se deben comprometer acciones que aborden los compromisos esenciales que se describen en el convenio firmado por el sostenedor, entre los cuales se destacan:

- Realizar labores de coordinación del Programa de Integración Escolar al interior de los establecimientos.
- Considerar la contratación de profesionales asistentes de la educación, de acuerdo a las necesidades educativas especiales de los estudiantes integrados.
- Contar con un “aula de recursos”, consistente en una sala con espacio suficiente y funcional, que contenga la implementación, accesorios y otros recursos necesarios para que el establecimiento satisfaga los requerimientos de los distintos estudiantes con Necesidades Educativas Especiales.
- Realizar acciones que informen respecto del Programa de Integración Escolar a la familia y a los estudiantes cuando corresponda y considerando sus intereses
- Realizar capacitación y perfeccionamiento sostenido y orientado al desarrollo profesional de los docentes de educación regular y especial, y a otros miembros de la comunidad educativa.
- Adecuar las adaptaciones curriculares y los apoyos especializados dirigidos a estudiantes que presenten Necesidades Educativas Especiales y/o discapacidad.

### 3.- Implementación

La etapa de implementación corresponde al período en el que se desarrolla la programación anual diseñada en el Plan de Mejoramiento Educativo, para lograr los objetivos asociados a las diferentes fases de desarrollo priorizadas y alcanzar las metas comprometidas.

En el contexto del ciclo anual de mejoramiento continuo, se ha intencionado que esta etapa se desarrolle principalmente entre los meses de abril y noviembre para que el establecimiento educacional utilice la mayor cantidad de tiempo del año escolar en la ejecución de las acciones programadas.

Para esta etapa se ha definido que junto con ejecutar las acciones, es necesario realizar un proceso de monitoreo de las acciones y un seguimiento a los objetivos y metas para estimar el progreso alcanzado.

Es importante recordar que los tiempos indicados son una recomendación técnica, que posibilita desarrollar el Plan de Mejoramiento Educativo en tiempos óptimos, lo cual permitirá realizar el proceso de evaluación en el mes de diciembre. Los plazos recomendados no constituyen una obligatoriedad legal. Sin embargo, el proceso anual de mejoramiento continuo debe ser finalizado en diciembre, para no perjudicar el proceso siguiente.

#### Monitoreo y seguimiento

El sistema de monitoreo y seguimiento permite levantar información útil y confiable para estimar periódicamente el avance del Plan de Mejoramiento Educativo y realizar oportunamente las adecuaciones a las acciones que se consideren necesarias para el logro de los objetivos y las metas establecidas.

Este sistema le permitirá a la comunidad educativa:

- Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución.
- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se ha ejecutado.
- Analizar la relevancia, coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones que impliquen mantener, modificar, deshabilitar o crear nuevas acciones para el logro de los objetivos.

- Analizar y reflexionar respecto de si las acciones, están favoreciendo el aprendizaje institucional.
- Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento involucrados en el Plan de Mejoramiento Educativo.

#### Monitoreo a las acciones

El monitoreo es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente, y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican.

Monitorear la implementación de las acciones implica mejorar y asegurar su desarrollo, mediante la revisión de todos sus componentes: fechas de inicio y término, disposición oportuna de los recursos con y sin financiamiento, variables organizativas (información, implementos, dependencias, etc.) y aquellos aspectos relativos a la gestión de recursos humanos como el rol de los responsables, el desempeño de la Asistencia Técnica Externa (si lo hubiere) y la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa.

La información que surge de este proceso permite tomar decisiones que pueden implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones planificadas, así como, crear nuevas acciones que permitan complementar la programación anual, considerando el mínimo de dos acciones por fase de desarrollo.

Los establecimientos educacionales dispondrán de dos tablas. Una para establecer el nivel de implementación de las acciones y otra, para tipificar las razones u obstáculos en la ejecución de las acciones de acuerdo a lo planificado.

#### Seguimiento a los objetivos y metas

El seguimiento es un proceso de reflexión participativa que realiza la comunidad educativa en forma sistemática, y permite definir el progreso o evolución de los objetivos y las metas.

Un adecuado seguimiento debe ser programado para obtener información relevante sobre el avance respecto a los objetivos y metas. Este se realiza en un período intermedio de ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo, para poder

tomar decisiones respecto de ajustar la programación de acuerdo a las necesidades de mejoramiento.

En ese sentido, si la etapa de planificación es finalizada en el mes de marzo, se recomienda realizar dos procesos de seguimiento durante la etapa de implementación. Si por el contrario, el período de implementación es acotado, se sugiere definir solo un proceso de seguimiento.

En caso que se decida establecer dos procesos de seguimiento, se sugiere que el primero se desarrolle al término del primer semestre, período en el cual deberían haber transcurrido tres meses de implementación del Plan de Mejoramiento Educativo, y el segundo a mediados del segundo semestre, lo que permite realizar las últimas modificaciones antes de la etapa de evaluación que se desarrolla en diciembre.

#### Seguimiento al objetivo

El seguimiento permitirá establecer si mediante la implementación del conjunto de acciones, se favorece la incorporación en las prácticas seleccionadas, de las características asociadas a las fases de desarrollo.

#### Seguimiento a las metas

Hacer seguimiento a las metas, implica evaluar constantemente si se está logrando la movilidad esperada. Esto permitirá tomar decisiones oportunas en torno al desarrollo de las acciones planificadas e implementadas, de modo que tengan directa incidencia en los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna.

Para las metas de aprendizaje se propone realizar al menos tres cortes evaluativos durante el año: evaluación diagnóstica, intermedia y final.

La evaluación diagnóstica constituye el referente a partir del cual se definen las metas para cada uno de los cursos de los niveles educativos. La evaluación intermedia provee información que permite estimar el progreso en los aprendizajes y, de ser necesario, reorientar el proceso pedagógico. La evaluación final representa los aprendizajes alcanzados por los estudiantes durante el año escolar.

Este resultado se compara con la meta anual, lo que permite evaluar su nivel de logro o la brecha existente.

Para realizar el proceso de seguimiento de las metas de aprendizaje, se contará con la información que surge de la evaluación intermedia. Sin embargo, esto no reemplaza ni excluye en ningún caso, la evaluación constante, sistemática y periódica que se debe realizar en el contexto de la planificación curricular para un período determinado (semanal, mensual o de la unidad curricular).

Desde la perspectiva del establecimiento educacional, las metas anuales de aprendizaje representan la aspiración de movilizar la mayor cantidad de estudiantes desde un bajo nivel de desempeño a uno superior, lo que se correlaciona con la capacidad institucional para implementar efectivamente el currículum. Desde la perspectiva de los estudiantes, las metas anuales implican el logro o el fracaso en relación a los aprendizajes propuestos en el Marco o Bases Curriculares vigentes.

El análisis respecto del avance de las metas de aprendizaje, entrega información que debe ser correlacionada con las tasas de eficiencia interna y permite proyectar el desempeño de los estudiantes en las mediciones externas (SIMCE, PSU) y en el proceso de titulación Técnico Profesional.

#### 4.- Evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo

La evaluación implica la realización de un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos al término del ciclo anual de mejoramiento continuo, cuyo propósito es obtener información relevante y objetiva en relación al logro de las metas y objetivos de la fase de desarrollo establecida.

Este proceso de evaluación que tendrá que desarrollar el establecimiento educacional, debe ser riguroso, de modo que permita apreciar los cambios que se logran en la calidad de las prácticas de gestión institucional y pedagógica, y las metas que se alcanzan, como consecuencia de la implementación del PME.

Esta evaluación debe facilitar el análisis crítico de los efectos e impactos del PME en los resultados de aprendizajes de todos los estudiantes. Para ello, se debe

determinar la pertinencia y coherencia de los componentes centrales de la programación anual, la utilidad de los procedimientos de monitoreo y seguimiento, así como la oportunidad en la gestión de los recursos, el nivel de participación y responsabilización de la comunidad educativa.

En este sentido, la información y conclusiones que surgen del proceso anual de evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo, posibilitará la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias al Plan de Mejoramiento Educativo del año siguiente. También, se constituyen como insumo básico para la elaboración del diagnóstico institucional del siguiente ciclo de mejoramiento continuo.

A continuación, se describen las fases que componen este proceso de cierre del ciclo anual de mejoramiento continuo.

#### Planificación del proceso de evaluación

Corresponde al período de tiempo en el cual el equipo directivo y técnico desarrollan las acciones para asegurar los propósitos de la etapa de evaluación del PME.

Entre estas etapas se contempla:

- Recopilar y sistematizar la información relevante, asociada al logro de las metas y objetivos propuestos.
- Planificar y generar las condiciones necesarias de tiempos, espacios y recursos para que los integrantes de la comunidad educativa y responsables puedan desarrollar las instancias evaluativas de manera óptima.

## **9.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **Jerarquización de modos críticos a intervenir en el centro educacional**

Los resultados de las encuestas aplicadas a los directivos, docentes y apoderados establecieron los siguientes resultados:

El área con mayor nivel de calidad, obtenida del promedio de los tres agentes involucrados en las encuestas, es Convivencia Escolar encontrándose las tres dimensiones (Participación, convivencia escolar y formación) en el nivel 3 de calidad, lo que implica que esa área ya está en condiciones de Consolidar las prácticas involucradas.

Por otra parte el área con un nivel de calidad menor es Gestión del Currículum, especialmente en la dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes que se encuentra en el Nivel 2, lo que implica una mejora en sus prácticas. Cabe mencionar que en dicha dimensión se incluyen prácticas orientadas a la aplicación del programa PIE y multicultural bilingüe, programas que en el establecimiento no se ejecutan por no establecer los convenios respectivos.

De acuerdo a los datos recopilados en las encuestas, al análisis de los resultados de aprendizaje y a los resultados de eficiencia interna, se priorizarán las siguientes áreas, dimensiones y prácticas:

Área: Gestión del Currículum

Dimensión: Gestión pedagógica y Curricular

Prácticas: 4. El director y el equipo técnico pedagógico apoyan a los docentes en la observación de clases y de materiales educativos, para mejorar las oportunidades de aprendizaje.

7. El director y el equipo técnico pedagógico promueven el debate profesional y el intercambio de los recursos educativos generados.

Área: Liderazgo



Dimensión: Planificación y Gestión de los resultados

Prácticas: 4. El establecimiento educacional cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo que le permite verificar que el Plan de Mejoramiento Educativo se cumpla.

5. Su establecimiento educacional recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento educacional

## 10.- PLAN DE MEJORAMIENTO

### a) Área de intervención 1.

<b>Área</b>	Gestión del Currículum
<b>Dimensión</b>	Gestión pedagógica y Curricular
<b>Fase de desarrollo</b>	Mejora
<b>Prácticas a intervenir</b>	4. El director y el equipo técnico pedagógico apoyan a los docentes en la observación de clases y de materiales educativos, para mejorar las oportunidades de aprendizaje.

	7. El director y el equipo técnico pedagógico promueven el debate profesional y el intercambio de los recursos educativos generados.
<b>Objetivo</b>	Sistematizar el procedimiento de acompañamiento docente en el aula y las instancias de debate profesional para asegurar la calidad de los aprendizajes a través de una retroalimentación efectiva del proceso de enseñanza aprendizaje.
<b>Indicadores de seguimiento</b>	1.- 100% de los docentes del establecimiento son acompañados y visitados en el aula al menos 2 veces en el año.  2.- 100% de los docentes visitados reciben retroalimentación al menos 2 veces en el año  3.- 90% de los docentes participan en el consejo GPT durante el año escolar.
<b>Acción 1</b>	Acompañar y visitar docentes en el aula.  Visitar y acompañar a los docentes desde NT2 a NM4 en el aula al menos dos veces en el año, aplicando pautas de evaluación del desempeño y retroalimentando con medidas remediales concretas
<b>Fechas</b>	Inicio Marzo 2014 – Término Diciembre 2014
<b>Responsables</b>	Director, UTP
<b>Recursos humanos</b>	Profesores, alumnos, director, UTP, Resmas de papel, tintas, carpetas, archivadores, notebook.
<b>Programa de referencia</b>	SEP
<b>Medios de verificación</b>	1.- Nueva pauta de acompañamiento al aula  2.- Carpeta de seguimiento a profesores e informe de monitoreo.  3.- Registro libro de observación con firmas correspondientes e informe de retroalimentación.
<b>Financiamiento</b>	SEP : 100000
<b>Acción 2</b>	Entrevistas de retroalimentación a docentes  Entrevistar y retroalimentar a los docentes desde NT2 a NM4 posterior al acompañamiento a aula, con medidas remediales concretas que apoyen el trabajo en el aula, para mejorar el aprendizaje en los alumnos.

<b>Fechas</b>	Inicio Marzo 2014 – Término Diciembre 2014.
<b>Responsables</b>	Director, UTP
<b>Recursos</b>	Director, UTP, profesor, resmas de papel, tintas, carpetas, archivadores, notebook.
<b>Programa de referencia</b>	SEP
<b>Medios de verificación</b>	1.- Informe de retroalimentación 2.- Carpeta de seguimiento a docentes.
<b>Financiamiento</b>	SEP: 100000

**b) Área de intervención 2.**

<b>Área</b>	Liderazgo
<b>Dimensión</b>	Planificación y Gestión de los resultados
<b>Fase de desarrollo</b>	Mejora
<b>Prácticas a intervenir</b>	4. El establecimiento educacional cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo que le permite verificar que el Plan de Mejoramiento Educativo se realice.  5. Su establecimiento educacional recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las

	características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento educacional.
<b>Objetivo</b>	Sistematizar y aplicar efectivamente el procedimiento de seguimiento y monitoreo de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo, de los resultados obtenidos en cada una de ellas y de las expectativas de los actores involucrados.
<b>Indicadores de seguimiento</b>	<p>1.- 100% de las acciones del plan de mejora cuentan con un sistema de monitoreo a junio de 2014.</p> <p>2.- 100% de las acciones del plan de mejora son monitoreadas 1 vez al mes en el segundo semestre.</p> <p>3.- 20% de cada uno de los actores son encuestados por satisfacción sobre el establecimiento 1 vez al año.</p>
<b>Acción 1</b>	<p>Mejorar el procedimiento para monitorear el avance y cumplimiento de las acciones del PME.</p> <p>Reelaboración del procedimiento de seguimiento y monitoreo de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo del Colegio, que se ejecutan en las cuatro áreas de gestión, para aplicarlo en el segundo semestre de 2014 y determinar con los docentes e involucrados medidas remediales para la ejecución efectiva de dichas acciones.</p>
<b>Fechas</b>	Inicio Marzo 2014 – Término Junio 2014
<b>Responsables</b>	Equipo de Gestión.
<b>Recursos</b>	Dirección, UTP, Docentes, Horas pedagógicas de trabajo docente, resmas de papel, tintas, impresoras, notebook.
<b>Programa de referencia</b>	SEP
<b>Medios de verificación</b>	<p>1.- Procedimiento de seguimiento y monitoreo de las acciones.</p> <p>2.- Listas de cotejo del cumplimiento de las acciones de mejora.</p>

	3.- Registro de entrevistas con los docentes sobre la ejecución de las acciones y la implantación de medidas remediales.
<b>Financiamiento</b>	SEP : 2000000
<b>Acción 2</b>	Recolección y sistematización de datos.  Recolección de los datos sobre los resultados educativos entregados por las pruebas institucionales y evaluaciones de proceso, encuestas de satisfacción a docentes, padres, apoderados y alumnos sobre la gestión del colegio, para definir prioridades a intervenir y generar acciones específicas de mejora.
<b>Fechas</b>	Inicio Julio 2014 – Término Diciembre 2014.
<b>Responsables</b>	Equipo de Gestión
<b>Recursos</b>	Dirección, UTP, Evaluaciones institucionales y de proceso, encuesta de apreciación y satisfacción, Resmas de papel, tintas, fotocopadoras, impresoras, Notebook.
<b>Programa de referencia</b>	SEP
<b>Medios de verificación</b>	1.- Informe estadístico de las evaluaciones y focalización de acciones  2.- Informe de resultado de la encuesta de satisfacción y medidas remediales sobre los resultados.
<b>Financiamiento</b>	SEP: 1500000

## 11.- BIBLIOGRAFÍA

- [www.media.mineduc.cl](http://www.media.mineduc.cl)
- [www.agenciaeducacional.cl](http://www.agenciaeducacional.cl)
- [Subvenciones.mineduc.cl](http://Subvenciones.mineduc.cl)

- <http://www.media.mineduc.cl/usuarios/media/File/2014/OrientacionesPME2014.pdf88>
- <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PEI%20Marco%20Legal%20y%20Estructurabn.pdf>
- Mineduc.cl Resultados SIMCE. Unidad de Currículum y evaluación
- Astudillo, E.; Astudillo, O.; Cuadra, G.; Torres, M Vaccaro, L. (1996). Manual para Equipos de Gestión Escolar. Conformación, Desarrollo y Consolidación del trabajo en equipo en la escuela. Ministerio de Educación, Santiago, Chile.
- Condemarín, M.; Medina, A. (2000). Evaluación de los aprendizajes. Un medio para mejorar las competencias lingüísticas y comunicativas. MINEDUC, Santiago, Chile.
- De Pujadas Editores (1999). Elaboración de Proyecto de Desarrollo Educativo (PDEI), Santiago, Chile.
- Duran, J. A. (1996) El Proyecto Educativo Institucional. Una alternativa para el desarrollo pedagógico-cultural. Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia.
- Lavín, S del Solar. S. (2000). El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de transformación de la vida escolar. LOM Ediciones, Santiago, Chile. 11

