



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES  
AUTÓNOMA



MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

**Diagnóstico Institucional**  
**Y**  
**Plan de Mejoramiento Educativo**  
**“Centro Educacional San Esteban Mártir”**  
**Trabajo de Grado II**

❖ Paula Garay Flühmann

# Índice

## Introducción

El presente trabajo de diagnóstico institucional se ha realizado con el fin de definir un plan de trabajo destinado a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y la formación que se entrega en otros ámbitos (valórico, disciplinario, etc.)

Con este fin, esta investigación incluye una descripción del contexto en que se realiza la investigación, la cual contiene información sobre el establecimiento estudiado y los resultados

El propósito de este diagnóstico es identificar y describir, en el Centro Educacional San Esteban Mártir, su estructura organizativa y sus procesos de gestión en lo que se refiere, fundamentalmente, a las áreas académica y formativa con el fin de detectar sus fortalezas y debilidades y sugerir un plan de mejora para éstos.

Los estudios y la investigación recientes sostienen que los malos resultados educación están relacionados, de una manera importante, con problemas de gestión. Cuando hablamos de gestión no nos referimos sólo al ámbito financiero, sino también a la gestión de los procesos educativos y formativos, los cuales se fundamentan en una adecuada estructura organizativa y definición de funciones.

Cualquier análisis de la gestión y de sus procesos se inicia por la definición de los objetivos de mediano y largo plazo y por el análisis de la estructura que el colegio se ha dado, es decir por su organigrama, la definición de funciones, etc. Pero más importante aún es el público objetivo al cuál se dirige el servicio que se presta, cuáles son sus objetivos en el plano académico y formativo y cuáles son las estrategias que se han definido para el logro de los mismos.

Por lo tanto, en este diagnóstico institucional se abordan las siguientes dimensiones:

1. Estudio de los documentos rectores del establecimiento, cuyo objetivo es identificar las bases que fundamentan el quehacer educativo actual y determinar si es necesario hacerles correcciones para adecuarlos a la realidad y objetivos del colegio.
2. Evaluación de las diversas áreas de la gestión escolar, como son: liderazgo directivo, gestión de competencias profesionales docentes, visión estratégica y planificación, gestión de procesos pedagógicos curriculares, gestión de resultados entre otros.

Para el análisis de los elementos aquí señalados, se han usado los instrumentos y la metodología que la Fundación Chile propone en su plataforma de internet.

Para la evaluación del área pedagógica curricular, además de la información que se recabe a través de los instrumentos, me parece necesario analizar otros aspectos como son:

- Pertinencia del Plan de Estudios.
- Cumplimiento de los Programas de Estudio.
- Utilización de planificaciones didácticas.
- Uso del tiempo en el aula.
- Frecuencia y tipo de evaluaciones del rendimiento.
- Orientaciones de los directores de ciclo y seguimiento de las mismas.
- Uso de material didáctico, textos de apoyo, guías y otros.
- Nivel de aprendizaje de los alumnos, especialmente en las asignaturas de Lenguaje y Matemáticas.
- Utilización de TIC's, biblioteca y otros en el proceso de enseñanza aprendizaje.

### 3. Evaluación del área de Orientación (contenido, metodología y efectividad)

A partir de todo lo anterior, es posible plantearse algunas interrogantes que pueden agruparse de la siguiente manera: en *primer lugar* interesa saber cuáles son los documentos rectores, quiénes los han elaborado y cuál es el peso que tienen en cuanto a orientar la acción y los proyectos que se están desarrollando; en *segundo lugar*, analizar los resultados académicos, el grado de satisfacción o insatisfacción que se tiene de los mismos al interior de la comunidad educativa, de las estrategias utilizadas para su mejoramiento y su impacto en la sala de clases.

## **METODOLOGÍA**

### Análisis Documental:

La primera aproximación al establecimiento se ha realizado a través de la lectura y análisis de sus documentos rectores: PEI, plan de estudios, reglamentos, descripciones de cargo, sistemas de valuación, etc.

Para recopilar la información necesaria, utilicé diferentes medios. Por una parte, como ya se explicó, se hizo uso de los instrumentos de evaluación que la Fundación Chile pone a disposición de todos los establecimientos del país. Se trata de una serie de instrumentos ya validados que proporcionan una valiosa información sobre los aspectos arriba señalados.

En este caso, padres, alumnos y profesores responden estos cuestionarios, teniendo la oportunidad de escribir en ellos los comentarios que estimen convenientes.

El trabajo, en esta etapa, ha sido procesar, organizar e interpretar la información recibida.

Sin embargo, hay importantes aspectos que este material no considera. Por esta razón fue necesario, además utilizar otros métodos para reunir información. Estos fueron:

- Encuestas. Se diseñaron dos encuestas, una para profesores y otra para alumnos, con el fin de reunir información sobre diversos aspectos académicos y formativos.
- Grupos de discusión o entrevistas múltiples. Se reunió separadamente a diversos grupos de padres, profesores y alumnos, constituidos por unas 6 a 10 personas para que libremente comentaran los diferentes tópicos que el moderador puso a la discusión.
- Entrevistas a los directivos del colegio y de la Fundación.

La información obtenida a través de los procedimientos arriba indicados permitió, a través de un proceso de análisis, organización e interpretación de la misma, elaborar un informe en el que se señalan las fortalezas y debilidades de la Institución.

Sobre esta base, elaboré un Plan de Mejora que contendrá objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo.

## Marco Teórico

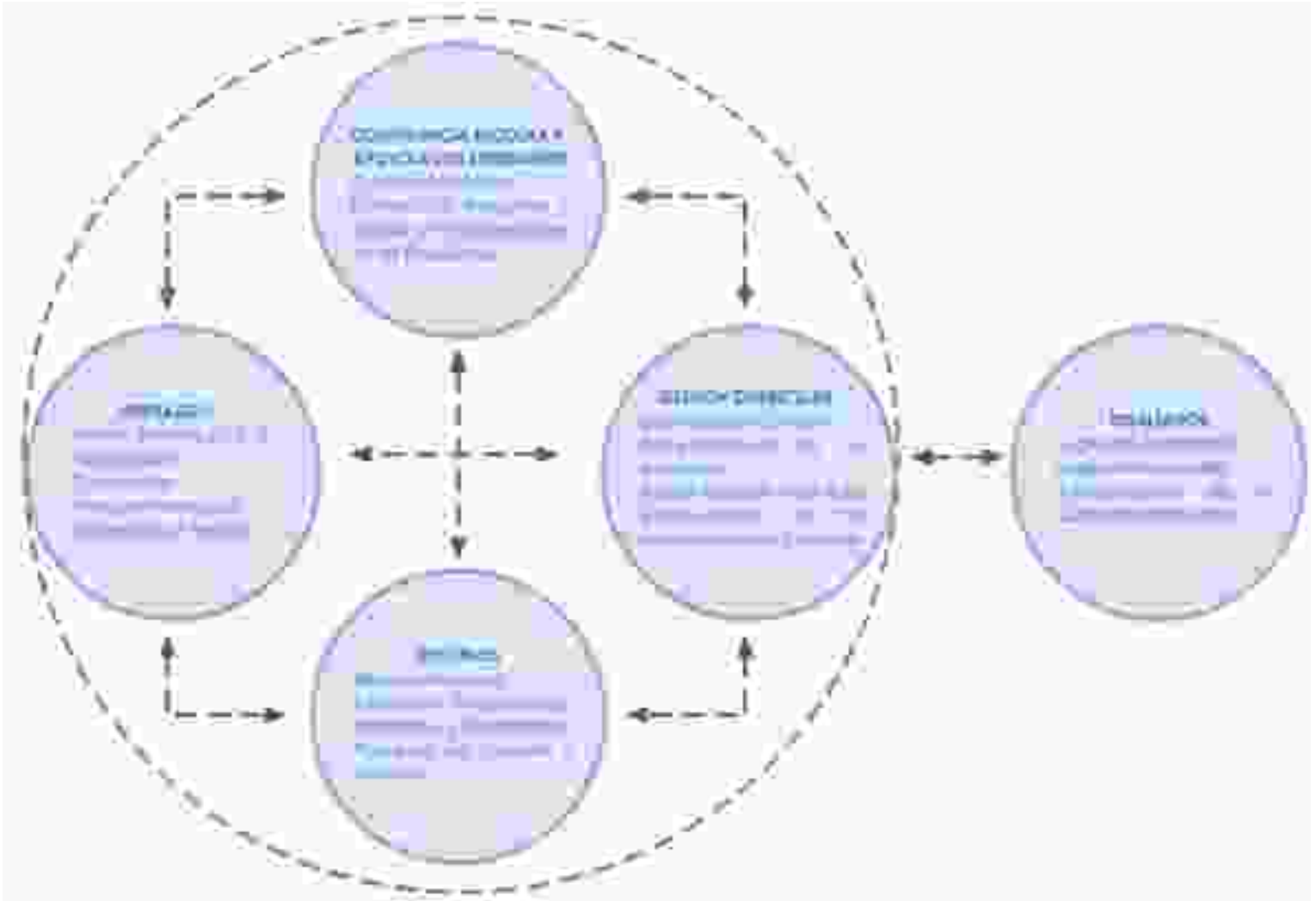
En todos los países que desarrollan procesos de reformas educacionales e innovaciones en el ámbito escolar, una de las preocupaciones centrales, en la agenda pública y privada, es el tema de la “calidad”. Al respecto, han adquirido mayor relevancia enfoques que promueven un concepto de calidad vinculado a variables diversas, cuyo referente final y principal es el aprendizaje.

Uno de los referentes de calidad que el Ministerio de Educación ha impulsado en los últimos años es el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

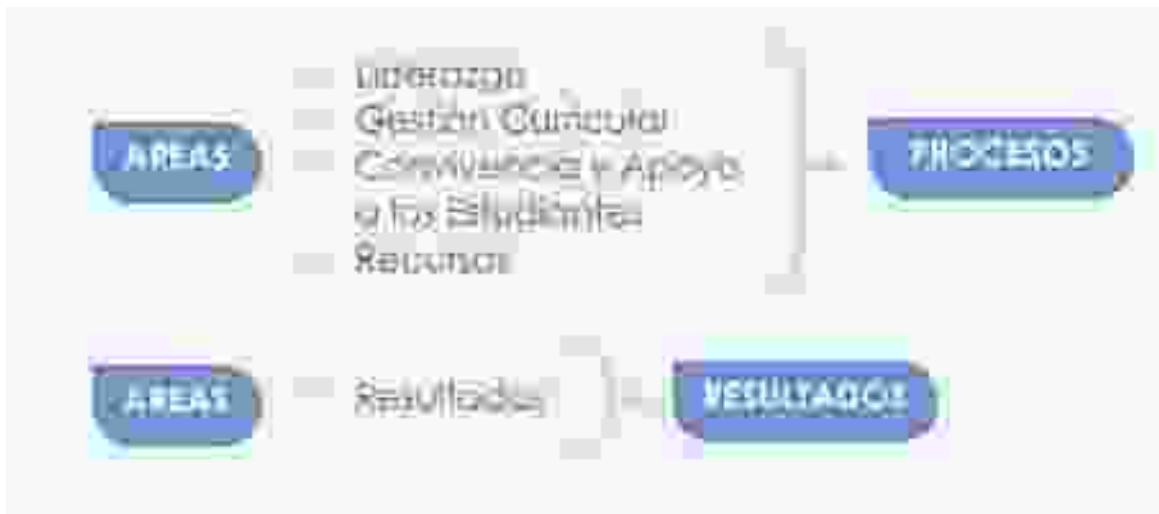
1. No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.
2. Las áreas y dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados del establecimiento.
3. No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.
4. La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.
5. Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente.

6. Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados. Dado lo anterior, el modelo promueve la responsabilización de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.



El modelo se estructura en Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión.

Las Áreas son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional. Este modelo cuenta con cinco de estas áreas, que a la vez son de dos tipos: procesos y resultados.



Las Dimensiones, son a su vez, el contenido técnico de las áreas en forma desagregada. Por último, los Elementos de Gestión describen un grado más específico de la operacionalización de los contenidos de las áreas y dimensiones.

Lo que a continuación se presentan son las áreas, dimensiones y elementos de gestión que componen el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

<b>LIDERAZGO: prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.</b>	
Visión Estratégica y Planificación: prácticas de planificación del establecimiento educacional que	Existen prácticas para asegurar que el PEI considera las necesidades educativas y formativas de los alumnos y las expectativas e intereses de su comunidad educativa.
	Existen prácticas para asegurar que el PEI orienta y articula las distintas acciones, instrumentos y estrategias del establecimiento.
	Existen prácticas para asegurar que se priorizan,



favorecen el logro de los Objetivos Institucionales, misión y visión.	implementan y evalúan acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.
	Existen prácticas para garantizar que el sostenedor colabore en la sustentabilidad del PEI.
Conducción: prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los Objetivos Institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.	Existen prácticas que aseguran la coordinación y articulación de los distintos actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los Objetivos Institucionales.
	Existen prácticas para asegurar que las decisiones tomadas por los distintos actores de la comunidad educativa favorecen el logro de los Objetivos Institucionales.
	Existen prácticas para asegurar la delegación de funciones del equipo directivo para el logro de los Objetivos Institucionales.
	Existen prácticas para asegurar que el director y el equipo directivo evalúan su desempeño.
Alianzas Estratégicas: prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus Objetivos y Metas Institucionales.	Existen prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias con otras instituciones escolares favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de Objetivos y Metas Institucionales.
	Existen prácticas para establecer redes de colaboración con organismos de la comunidad local, académicas, servicios públicos y/o empresariales, entre otros, para apoyar el logro de los Objetivos y Metas Institucionales.
	Existen prácticas para contribuir al desarrollo local de la comunidad que favorezcan el logro de los Objetivos Institucionales.
Información y Análisis: prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.	Existen prácticas de monitoreo, evaluación y/o autoevaluación para detectar situaciones críticas que afectan al logro de los Objetivos y Metas Institucionales.
	Existen prácticas de análisis de la información para la toma de decisiones oportuna y fundamentada.
	Existen prácticas para dar cuenta pública a la comunidad educativa respecto de planes y logros alcanzados.

<b>GESTIÓN CURRICULAR: prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.</b>	
<b>Organización Curricular:</b> prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes.	Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, el PEI y el Plan de Estudio
	Existen prácticas para asegurar que la propuesta curricular del establecimiento considera las necesidades e intereses de los estudiantes.
	Existen prácticas que aseguran una progresión y coherencia de los OFCMO entre, ciclos y niveles.
<b>Preparación de la enseñanza:</b> prácticas del establecimiento educacional que aseguran la organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del currículo en el aula.	Existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.
	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.
	Existen prácticas para asegurar que los recursos educativos e informáticos se utilizan en coherencia con las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.
	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.
<b>Acción docente en el aula:</b> prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza –	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.
	Existen prácticas para garantizar que el clima y la convivencia favorezcan el aprendizaje en el aula.
	Existen prácticas para asegurar que los docentes mantienen altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.
	Existen prácticas para asegurar que el tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.
	Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se

aprendizaje.	organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.
<b>Evaluación de la Implementación Curricular:</b> prácticas del establecimiento educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.	Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.
	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.
	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.

<b>CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES: prácticas que lleva acabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.</b>	
<b>Convivencia Escolar:</b> prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su 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.
	Existen 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.
	Existen prácticas que aseguran la información y canales expeditos de comunicación para mantener informados a todos los actores de la comunidad educativa y recibir observaciones y sugerencias.
	Existen prácticas para prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud del conjunto de la comunidad.
<b>Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes:</b> prácticas del establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.
	Existen prácticas para favorecer la no discriminación y la diversidad sociocultural de los estudiantes.
	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.
	Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.

<b>RECURSOS: prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y paradocentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</b>	
<b>Recursos Humanos:</b> prácticas del establecimiento educacional que aseguran el desarrollo profesional de los docentes y paradocentes en coherencia con el PEI.	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.
	Existen prácticas que aseguran la formación continua de los docentes y paradocentes de acuerdo a sus funciones y Metas establecidas.
	Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.
	Existen prácticas que aseguran la evaluación de desempeño de los docentes y paradocentes de acuerdo a sus funciones y Metas establecidas.
	Existen prácticas que aseguran un sistema de reconocimiento al desempeño y aportes de los diferentes actores de la comunidad educativa a la implementación del PEI y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.
<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos:</b> prácticas que aseguran una utilización eficiente de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura a fin de implementar el PEI.	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.
	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.
	Existen prácticas para asegurar que los espacios y la infraestructura se adecuan a las necesidades de desarrollo del PEI.
<b>Procesos de Soporte y Servicios:</b> prácticas del establecimiento educacional para asegurar sistemas de	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.
	Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.
	Existen prácticas para asegurar que la comunidad utilice los servicios disponibles en el establecimiento educacional.

soporte y servicios que requiere la implementación del PEI.	
---	--

<b>RESULTADOS: datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros.</b>	
<b>Logros de aprendizaje:</b> datos del establecimiento educacional referidos a niveles de logro de los aprendizajes establecidos en el Marco Curricular.	Datos del establecimiento educacional que muestran el nivel de logro de los alumnos en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.
	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los estudiantes en relación a las mediciones nacionales.
<b>Logros Institucionales:</b> datos del establecimiento referido al logro de Metas Institucionales.	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los Objetivos establecidos en los planes de mejoramiento y/o acciones de mejoramiento.
	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los índices de eficiencia interna.
	Datos del establecimiento sobre desarrollo profesional y desempeño docente y paradocente.
	Datos del establecimiento sobre optimización y/o aprovechamiento de los recursos financieros, materiales y tecnológicos.
<b>Satisfacción de la comunidad educativa:</b> datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de docentes y paradocentes.
	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de padres y apoderados.
	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los estudiantes.

### **Dimensionamiento del Establecimiento**

La presente investigación se ha realizado en el Centro Educacional San Esteban Mártir, ubicado en la comuna de Lo Barnechea.

El colegio San Esteban imparte enseñanza técnico profesional, es de carácter particular subvencionado, atendiendo a alumnos de Pre Kinder a Cuarto Medio.

Ficha del Establecimiento.

<b>Nombre del Establecimiento:</b>	Centro Educacional San Esteban Mártir	
<b>RBD:</b>	12225-4	
<b>Dirección:</b>	Lo Barnechea 550	
<b>Comuna:</b> Lo Barnechea 550	<b>Ciudad:</b> Santiago	<b>Región:</b> Metropolitana
<b>Tipo de Establecimiento:</b>	Particular subvencionado	
<b>Sostenedor:</b>	Fundación Educacional Alto Las Condes	
<b>Niveles que atiende:</b>	Pre escolar, Básica, Media Técnico Profesional.	
<b>Grupo socioeconómico:</b>	Medio - Bajo	

Historia:

El Centro Educacional San Esteban Mártir se funda en el año 1988, iniciativa emprendida por el Padre Luis Antonio Díaz Herrera, quien en ese entonces era párroco de la iglesia Santa Rosa de Lo Barnechea. Dentro de las motivaciones del padre para fundar nuestro colegio, estaba la idea de acoger a jóvenes que dada su edad no podían acceder a los colegios de la comuna y necesitaban de un oficio para salir adelante.

La inspiración de nuestra institución se enmarca en los principios cristianos, que movilizaron al padre Luis Antonio en una tarea evangelizadora a través de un proceso educativo.

Junto a vecinos de la Dehesa crea la “Fundación Educacional Alto Las Condes”, la cual se hace cargo de conseguir y proveer con recursos económicos al colegio.

El colegio se inicia sólo con enseñanza media Técnico Profesional, impartiendo dos carreras, “Administración Hotelera y del Hogar”, y “Mantenimiento y Producción de jardines”, las que en sus inicios funcionaban en unas salitas facilitadas por la Parroquia

Santa Rosa. En el año 1990, el colegio se traslada a su actual ubicación en calle Lo Barnechea.

En el año 2000 y con el propósito de dar continuidad al proceso educativo, se crea la educación básica. Ésta, inicialmente, parte sólo con 1º Básico; al año siguiente se incorpora Kinder y 2º y así hasta completar todo el ciclo.

Actualmente el colegio cuenta con casi 1.000 alumnos, desde Pre Kinder a IVº Medio, divididos en 3 ciclos (PKº a 2º Básico, 3º a 7º Básico y 8º Básico a IVº Medio) y tiene dos especialidades técnicas: “Administración” y “Servicio de alimentación colectiva”.

Para la comuna, el Colegio San Esteban ha significado una oportunidad de crecimiento, acogida y desarrollo para todos aquellos que desde distintos lugares (alumnos, apoderados, profesores y funcionarios) han colaborado en la construcción de nuestra historia.

Datos cuantitativos del establecimiento año 2012:

<b>Datos Generales</b>	
• <b>Dependencia</b>	Particular subvencionado
• <b>Matrícula anual por alumno</b>	\$3.000
• <b>Valor mensualidad</b>	12.000
• <b>Cuota incorporación</b>	No hay
• <b>Jornada</b>	Completa
• <b>Carácter</b>	Mixto
• <b>Modalidad</b>	Técnico profesional

-

<b>Número de cursos y estudiantes</b>	
• N° de cursos entre PKº y IVº Medio	28
• N° de alumnos Pre Escolar	136
• N° alumnos Ed. Básica	611
• N° alumnos Ed. Media	248
• <b>Total</b>	<b>995</b>

<b>Personal del Establecimiento</b>	
• Docentes	51
• Docentes Directivos	7
• Administrativos y Paradocentes	17
• Auxiliares (servicios menores)	8
• <b>Total</b>	<b>83</b>

<b>Infraestructura</b>		
<b>Superficie</b>	<b>Nº</b>	<b>M<sup>2</sup></b>
Superficie terreno		7.454,99 m <sup>2</sup>
Superficie construida		4.689,05 m <sup>2</sup>
Superficie patios		2.765,94 m <sup>2</sup>
Nº y superficie comedor	1	150,56 m <sup>2</sup>
Nº y superficie laboratorio	2	105,75 m <sup>2</sup>
Computación		
Nº salas de clases	28	
Biblioteca	1	71, 85 m <sup>2</sup>
Laboratorio de Ciencias	1	33,51 m <sup>2</sup>
Sala Audiovisual	1	43,94 m <sup>2</sup>
Nº y superficie salas de profesores	2	98,90 m <sup>2</sup>
Talleres TP	1	299,66 m <sup>2</sup>
Gimnasio	1	2.704,44 m <sup>2</sup>

<b>Distribución de horas por ciclos</b>	
<b>Ciclos</b>	<b>Horas semanales</b>
Primer Ciclo (PKº a 2º Básico)	42
Segundo Ciclo (3º a 7º Básico)	44
Tercer Ciclo (8º Básico a IVº Medio)	44

### **Resultados Académicos de los Alumnos:**

Resultados Generales de los 3 últimos años:



