



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención Gestión de Calidad

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA LA BANDERA E-97, DE LA COMUNA DE ANTOFAGASTA, REGIÓN DE ANTOFAGASTA

Candidato a magíster: Pamela Andrea Meza Novoa

Tutor disciplinar: Dra Katihuska Mota

Tutor metodológico: Dra. Amely Vivas

Marzo, 2025

ÍNDICE

1. Portada	1
2. Índice	2
3. Resumen	3
4. Introducción	4
5. Marco teórico	5
6. Marco conceptual	11
7. Diagnóstico	14
8. Análisis de resultados	35
9. Plan de mejoramiento	53
10. Conclusión	61
11. Bibliografía	62

3.- Resumen

En la Escuela La Bandera E-97 se realiza un diagnóstico y la autoevaluación que busca identificar las problemáticas de las prácticas institucionales y/o pedagógicas a través de las dimensiones de la gestión escolar (gestión pedagógica, liderazgo, formación y convivencia y gestión de recursos) de los Estándares Indicativo de Desempeño con el propósito de elaborar el plan de mejoramiento educativo.

El objetivo es Determinar la mejora educativa a través del diagnóstico institucional para la elaboración del plan de mejoramiento educativo de la Escuela La Bandera E-97, de la Comuna de Antofagasta, Región de Antofagasta.

El diagnostico se basa en las prácticas de cada área de proceso y su escala de evaluación que consiste en cuatro niveles de calidad, considerando desde el nivel uno hasta el tres para la elaboración del plan de mejoramiento educativo, este instrumento se aplicó a diez personas que desempeñan funciones dentro de la Unidad Educativa.

Los resultados obtenidos se pueden observar que en la Dimensión Liderazgo de las tres subdimensiones se debe mejorar entre uno y dos estándar, la Dimensión Gestión Pedagógica en las tres subdimensiones se debe mejorar entre uno a ocho estándares, la Dimensión Formación y Convivencia en las tres subdimensiones se debe mejorar entre dos y cuatro estándar recalando que la subdimensión de convivencia presenta resultados que todas la acciones ya se encuentran instauradas, la Dimensión Gestión de Recursos en las tres subdimensiones solo una se debe mejorar considerando cinco estándar.

En base a estos resultados se propone un plan de mejoramiento educativo para mejorar las prácticas pedagógicas y/o institucionales.

4.- Introducción

El presente trabajo de grado permitió evidenciar el funcionamiento de la Gestión Escolar de la Escuela E-97 La Bandera de la comuna de Antofagasta con el propósito de elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo sustentado a través de un Diagnostico Institucional.

Para definir el Diagnostico Institucional y el Plan de Mejoramiento se basa en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores y Orientaciones Generales de PME emanado por el Ministerio de Educación de Chile, además la articulación con el Proyecto Educativo Institucional.

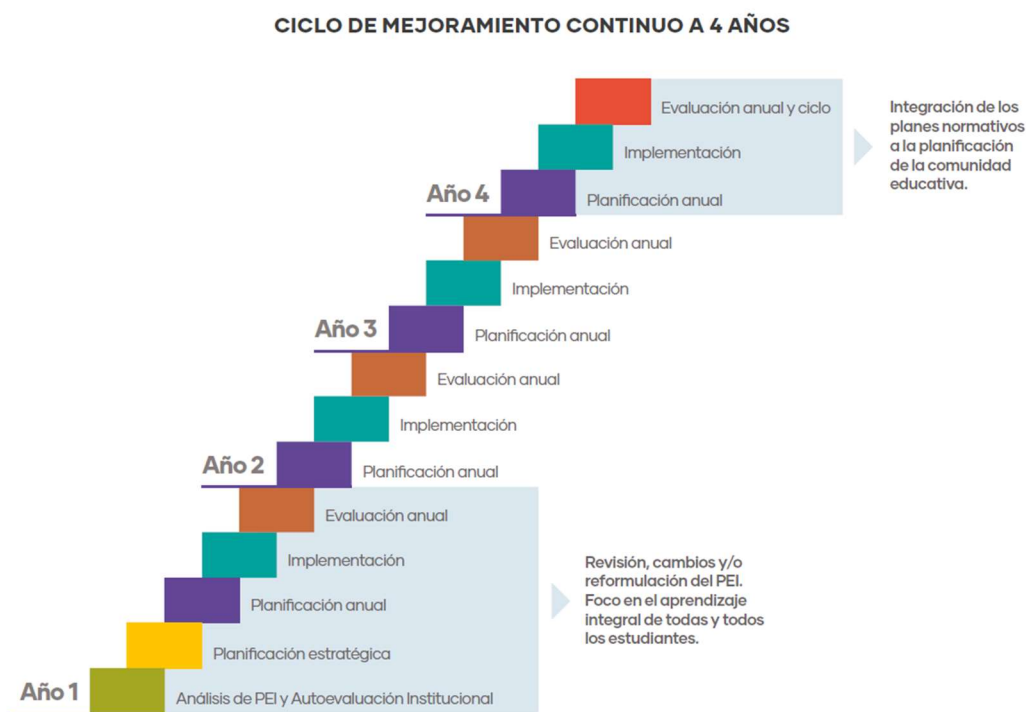
El desarrollo del trabajo fundamenta los procesos de la mejora continua de los establecimiento educacionales que está en constante actualización por parte del MINEDUC con el fin de mejorar la calidad de la educación, basándose en el contexto del entorno, infraestructura y pedagógico del establecimiento, para ello realizar una autoevaluación de los actores de la comunidad escolar se establece un análisis de los resultados que puede evidenciar las áreas específicas a mejorar de la gestión escolar.

Por una parte, la gestión escolar presenta mayores desafíos a mejorar, según estudios revelan que: “A partir del desarrollo de una cultura de calidad, la educación que se imparte en Chile está permanentemente evaluada y medida por pruebas estandarizadas. Estudiar los tipos de coordinación que realizan los jup es imprescindible considerando que son quienes tienen la responsabilidad de dirigir todos los aspectos técnicos pedagógicos de cada establecimiento educacional, enfocados en resultados de aprendizaje. A pesar de los esfuerzos comprometidos, la calidad de la gestión educativa evidencia actualmente deficiencias severas. Informes oficiales entregados por el Ministerio de Educación (Mineduc) indican que la mayoría de los establecimientos educacionales municipales de Chile presentan en el área de liderazgo un nivel de gestión incipiente o básico, que alcanza 89%, en donde el criterio más bajo de logro corresponde a la conducción. Esta dimensión da cuenta de la debilidad del equipo directivo para coordinar a los actores y las acciones de la escuela en función del logro de objetivos institucionales” (Mineduc, 2005:31).

5.- Marco teórico

5.1 Ciclo de Mejoramiento Continuo del Establecimiento Educacional

El Ministerio de Educación de Chile en conjunto con la División de Educación General desde el año 2014 ha venido desarrollando propuestas de mejoramiento continuo en el Modelo de Gestión Escolar con el fin de mejorar la calidad de la educación por eso plantea que “El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).” (pág. 6, PME - orientaciones generales)



El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo que sirve para la evaluación institucional y pedagógica del establecimiento.

5.2 Diagnostico Institucional

Según el Ministerio de Educación en el Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, indica que, “se centra en la consolidación de sistemas de trabajo a partir de la instalación de procesos de Mejoramiento continuo”, representado a través del siguiente esquema:



“Para el término de este proceso de autoevaluación el Ministerio de Educación dispone para todos los establecimientos educacionales un instrumento de Diagnóstico institucional que les permitirá registrar los niveles de calidad en que se encuentran sus prácticas institucionales y pedagógicas” (Pág. 7- 8)

Una vez elaborado el diagnostico en base a los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimiento educacionales y sus sostenedores, se aplica a los diferentes actores de la Comunidad Educativa para obtener la autoevaluación, lo que permite identificar los problemas o dificultades que presenta la unidad educativa y así elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.

5.3 Autoevaluación institucional

Según el Ministerio de Educación y División de Educación General en Plan de Mejoramiento Educativo, Orientaciones para su elaboración indica “que la

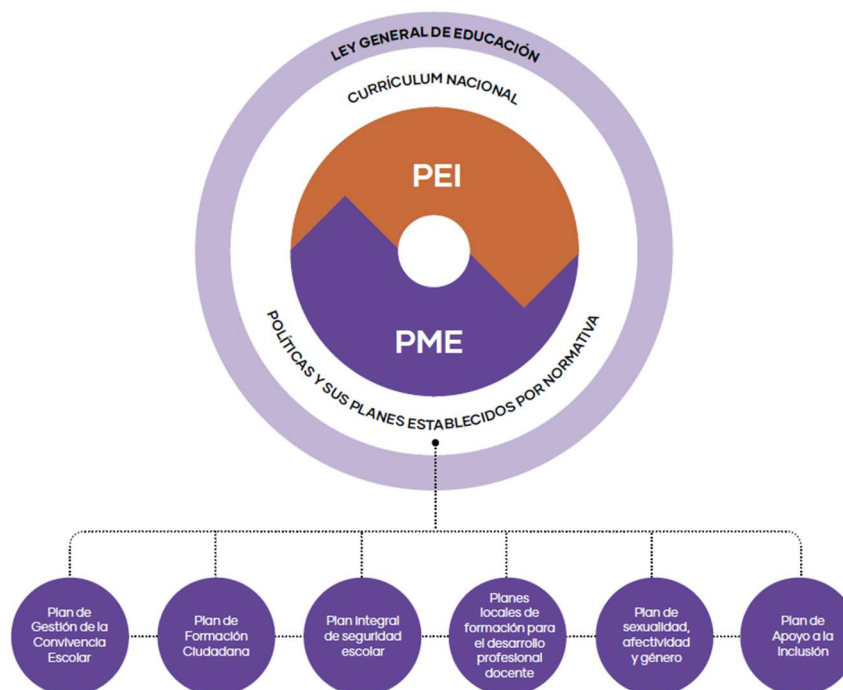
autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos”.

“Todos estos procesos están directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes; su base se encuentra en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento”. (pág. 18)

5.4 Plan de Mejoramiento Educativo

Según el Ministerio de Educación y División de Educación General Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares 2021, dice “que el PME ha demostrado ser una herramienta de gestión con la suficiente flexibilidad como para que los establecimientos la apropien e implementen de acuerdo con sus necesidades, en un contexto complejo e incierto; no es un trámite más para distribuir recursos, ni para planificar acciones generales para todos los establecimientos del mismo sostenedor, porque cada comunidad educativa tiene necesidades y capacidades que le son propias y particulares. Ello afianza la importancia estratégica, no solo del proceso de autoevaluación institucional, sino especialmente del monitoreo, seguimiento y evaluación de acciones, que permiten una conducción clara en momentos de crisis, en los que es fácil perderse en las demandas emergentes”. (pág. 5)

La gráfica muestra la articulación del PME, entre la normativa educacional, el currículum, el PEI y los 6 planes establecidos por normativa que tiene como foco la mejora escolar, esta es una herramienta que permite a los establecimientos educacionales poder elaborar estrategias y mejoras en la Gestión Escolar de acuerdo a las necesidades emergentes.



5.5 Dimensiones

Según el Ministerio de Educación y División de Educación General en Plan de Mejoramiento Educativo, Orientaciones para su elaboración indica “Con el fin de que la comunidad educativa pueda tener una mirada sistémica en su proceso de planificación, se la invita a pensar de qué manera se verán reflejados sus sellos en cada una de las cuatro dimensiones del modelo de gestión. La estructura en que se sustenta el modelo de gestión es la misma que está a la base de los estándares indicativos de desempeño” (pág. 11)

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores se enmarcan en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar. El diseño de este sistema se establece en la “Ley General de Educación” (ley 20.370, promulgada el año 2009) y en la ley que instituye el “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización” (ley 20.529, promulgada el año 2011).

Los Estándares Indicativos de Desempeño se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, que son: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos. A continuación, se detalla cada dimensión:

- Dimensión Liderazgo: Comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. (pág. 43)
- Dimensión Gestión Pedagógica: Comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades. (pág. 69)
- Dimensión Formación y Convivencia: Comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas. (pág. 95)
- Dimensión Gestión de Recurso: Comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. (pág. 121)

5.6 Subdimensiones

Según los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores se enmarcan en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar, indica que se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares, como se observa en el siguiente cuadro. (pág. 33)

..... DIMENSIONES

	LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
..... SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor <small>(6 estándares)</small>	Gestión curricular <small>(7 estándares)</small>	Formación <small>(7 estándares)</small>	Gestión de personal <small>(9 estándares)</small>
	Liderazgo del director <small>(7 estándares)</small>	Enseñanza y aprendizaje en el aula <small>(6 estándares)</small>	Convivencia <small>(7 estándares)</small>	Gestión de recursos financieros <small>(6 estándares)</small>
	Planificación y gestión de resultados <small>(6 estándares)</small>	Apoyo al desarrollo de los estudiantes <small>(7 estándares)</small>	Participación y vida democrática <small>(6 estándares)</small>	Gestión de recursos educativos <small>(5 estándares)</small>

6.- Marco Contextual

6.1 Síntesis antecedentes del entorno

La Escuela La Bandera E-97 se encuentra ubicado en Avenida Oscar Bonilla #7648, sector norte de la ciudad de Antofagasta, cercada a diversos campamentos, consultorio norte, jardines infantiles, polideportivo, ferias, restaurant, casa del adulto mayor y otras escuelas.

Su característica sociocultural y económica es baja, su índice de vulnerabilidad corresponde al 80% de una matrícula de 838 estudiantes de enseñanza básica y 108 de enseñanza prebásica.

La infraestructura del establecimiento corresponde a material concreto, contando con 27 salas de clases, 2 laboratorios de computación, 1 sala interactiva, 1 laboratorio de ciencias, 1 biblioteca CRA, 1 laboratorio EBLOCK del nivel transición y 1 sala de psicomotricidad; todas las instalaciones cuentan con equipamiento tecnológico.

6.2 Reseña Histórica

Escuela “La Bandera” ex Escuela N° 22 “República Árabe Unida” nació en caleta Coloso en el año 1933, siendo su primera directora la Sra. Ana Iñiguez y una matrícula de 24 alumnos (de primero a cuarto año básico).

Con posterioridad, la escuela fue trasladada a la Población Playa Blanca, donde se construía casas del Servicio de Seguro Social. Mientras se iniciaba su edificación, los alumnos y profesores realizaron la actividad educativa en carpas prestadas por el Ejército. La Escuela fue emplazada en calle Virgilio Arias s/n, con 7 salas de clases, biblioteca, oficina para Dirección, comedor, cocina y casa para auxiliar de servicios menores. Su funcionamiento, frente a la Universidad del Norte, duró hasta 1977, producto de falencias en su construcción y crecimiento significativo de su matrícula, siendo trasladada a la Escuela D-68, ex escuela N° 25.

En 1984 asume la Dirección del establecimiento, el Sr. Eduardo Allende y en calidad de Sub Director el Sr. Jorge Astudillo Angel.

De 1985 a junio de 1990, es conducida la Escuela por el Sr. Jorge Tapia Guerrero (calidad de Director) y Sra. Silvia Vega Revecco (calidad de Sub Directora)

Entre los años 1990 a 1994, la Dirección del establecimiento es asumida por la Sra. Elena Kartulovic.

En 1994 asume la Dirección de la Escuela el Sr. Juan Luis Moreno Peralta, quien se mantiene en dicho cargo hasta la actualidad.

En 2008 la Escuela se integra a la Subvención Escolar Preferencial (SEP).

En marzo de 2009, se integra a la Escuela el Nivel de Transición Menor, con 30 alumnos.

En el año 2012 se obtiene la calidad de Excelencia Académica, situación que se mantiene a la fecha.

A partir del mes de mayo de 2013, la Jornada Escolar Completa se extiende desde 1º a 8º año básico, con los apoyos que entrega la SEP y el Proyecto de Integración Escolar.

6.3 Síntesis de antecedentes pedagógicos

La Escuela E-97 La Bandera durante el periodo del año 2024 reflejo una matrícula de 946 estudiantes, distribuidos desde transición menor a octavo año básico, de los cuales son 753 son prioritarios y preferentes; con una cantidad de 211 estudiantes en programa de integración escolar (PIE); 211 estudiantes extranjeros y 91 estudiantes de pueblos originarios.

Su dependencia es Municipal, la modalidad de la jornada escolar es diurna, en un horario de 8:00 a 15:00 horas exceptuando los niveles de transición que es de 8:00 a 12:00 horas jornada mañana y de 12:30 a 16:30 horas jornada de la tarde. Existe una planta de 1 Director, 2 Inspectores Generales, 2 Jefes de Unidad Técnica, 1 Curriculista, 2 Orientadoras, 1 Encargada de Convivencia Escolar, 1 Encargado de Extraescolar, 45 Docentes, 1 Coordinadora PIE, 4 del Psicosocial, 23 del Programa de Integración (PIE), 27 asistentes de la educación, 11 asistentes de aula, 2 diferencial.

En el aspecto de los aprendizajes, la Escuela presenta un aumento en los puntajes de SIMCE y una movilidad ascendente, en forma constante, en los niveles de logro. Sosteniendo estos avances pedagógicos el compromiso y responsabilidad de sus docentes, profesionales, asistentes de la educación y directivos con el proceso educativo de los niños y jóvenes. A continuación, se detalla resultados de 4° años básicos.

Resultados en cada prueba Simce



Lenguaje y Comunicación: Lectura

Ver más resultados

Puntaje promedio y comparación según GSE



Simbología

La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

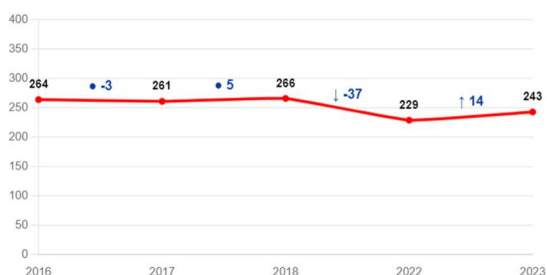
↑9



Matemática

Ver más resultados

Puntaje promedio y comparación según GSE



Simbología

La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

●-4

7.- Diagnóstico Institucional

El presente trabajo se da a conocer la evaluación diagnóstica del establecimiento lo que permite analizar la gestión escolar, recabando información para la mejora de las practicas pedagógicas y/o institucionales.

“Un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa” (Fullan, 1993)

El instrumento escala evaluativa de la evaluación diagnostico fue elaborado a través de los estándares indicativos de desempeño.

7.1 Ficha técnica Diagnóstico Escuela La Bandera e-97

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

En la Unidad Educativa se observan diferentes dimensiones de la Gestión Escolar que contribuyen a la mejora educativa.

Describe la calidad de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Las acciones que se realizan presentan problemas en el desarrollo, generando dificultades en el funcionamiento del establecimiento y no se implementa de manera consistente.
2	Las acciones que se realizan se incorporan de manera explícita y clara para los actores de la Unidad Educativa, cuyo desarrollo se aplica de manera funcional con resultados consistentes y pocos errores.

3	Las acciones que se realizan se incorporan de manera explícita y clara para los actores de la Unidad Educativa, cuyo desarrollo mantiene una sistematicidad y progresión en los procedimientos, prácticas o logros necesarios para la mejora de los resultados institucionales.
4	Las acciones están instaladas e incorpora los procesos estables de evaluación y perfeccionamiento permanente que impractan positivamente en el funcionamiento de la Unidad Educativa.

7.2 Análisis de las áreas de proceso

7.2.1 Área de Dimensión Gestión Pedagógica

7.2.1.1 Subdimensión: Gestión curricular

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para coordinar, organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico-pedagógico organiza la carga horaria asignando los docentes, las asignaturas a impartir, las horas lectivas y no lectivas considerando las necesidades educativas de los estudiantes.				
2. El equipo técnico-pedagógico organiza la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana primando los criterios pedagógicos.				
3. El equipo técnico-pedagógico organiza la calendarización de actividades anuales y/o				

semestrales en relevancia a su función educativa.				
4. El equipo técnico-pedagógico monitorea frecuentemente el logro de la cobertura curricular.				
5. El equipo técnico-pedagógico genera lineamientos metodológicos y estrategias didácticas para fortalecer el trabajo en el aula.				
6. El equipo técnico-pedagógico destina tiempo con los docentes para analizar la cobertura curricular.				
7. El equipo técnico-pedagógico asegura que los docentes elaboren planificaciones de clases que detallan los objetivos de aprendizajes, las estrategias didácticas, las adecuaciones y evaluaciones de logros.				
8. El equipo técnico-pedagógico supervisa, revisa y analiza las planificaciones con el docente para mejorar su contenido.				
9. El equipo técnico-pedagógico efectúa procedimientos de acompañamiento al aula a los docentes evidenciando la necesidad de apoyo, el que incluye observación de clases, análisis del desarrollo de la clase y reflexión para mejorar las prácticas y habilidades.				
10. El equipo técnico-pedagógico asegura con los docentes la política del reglamento de evaluación, destinando los tiempos y analicen las respuestas y los resultados retroalimentar con los estudiantes, de manera que constituya parte de aprendizaje.				

11.El equipo técnico-pedagógico organiza sistemáticamente con los docentes instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con el fin de revisar el grado de cumplimiento de objetivos de aprendizajes, identificar los estudiantes de bajo rendimiento que requieran de apoyo y determinar las metodología o prácticas a mejorar.				
12.El equipo técnico-pedagógico genera instancias de reflexión e intercambio de prácticas pedagógicas para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13.El equipo técnico-pedagógico gestiona y promueve el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollado por los docentes (por ejemplo, guías, presentaciones, pruebas, planificaciones, entre otros) y establece un sistema para facilitar su uso.				

7.2.1.2 Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Proceso general a evaluar: Las prácticas que implementan los docentes en clases y el uso de estrategias efectivas para lograr el aprendizaje esperado de los estudiantes				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores imparten sus clases alineados con los objetivos de aprendizajes,				

estableciendo las competencias y habilidades para que los estudiantes aprendan.				
2. Los profesores enseñan de manera clara lo que esperan que los estudiantes se involucren, participen y expresen interés por la asignatura				
3. Los profesores demuestran dominio de los contenidos que imparte y enseñan con rigurosidad.				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza al desarrollo de habilidades y actitudes de los estudiantes, por ejemplo, narrar, modelar, comparar, clasificar, entre otros.				
5. Los profesores manifiestan interés por el aprendizaje de los estudiantes generando instancias de retroalimentación, destacan los aspectos logrados y ayudan a mejorar en las dificultades que presenten.				
6. Los profesores incorporan nuevos recursos didácticos y tecnológicos para fortalecer el aprendizaje y captar la atención y motivación de los estudiantes.				
7. Los profesores logran que los estudiantes participen de manera activa en las clases (por ejemplo, que estén atentos, pregunten, respondan, entre otros) y sigan instrucciones.				
8. Los profesores promueven que los estudiantes mantengan un clima de respeto en clases para que desarrollen la capacidad de trabajar de manera individual y/o grupal.				

7.2.1.3 Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para velar un adecuado desarrollo académico, afectivo y social en los estudiantes, considerando sus necesidades, habilidades e intereses.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un mecanismo para identificar aquellos estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje generando reforzamiento adicional.				
2. El establecimiento potencia a los estudiantes con diferentes intereses o habilidades implementando diversas estrategias (por ejemplo, lecturas adicionales, talleres deportivo y/o artísticos, eventos culturales, entre otros).				
3. El establecimiento cuenta con un programa y/o redes de apoyo en ayuda para los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectiva y conductuales.				
4. El establecimiento identifica a los estudiantes con riesgos de deserción (por ejemplo, problemas de asistencia, bajo rendimiento, baja motivación, entre otras) generando acciones para asegurar la continuidad en el sistema escolar.				
5. El establecimiento cuenta con orientación vocacional en apoyo a los estudiantes a la elección de liceos, entregando información				

con sus respectivas especialidades.				
6. El establecimiento implementa acciones dentro del programa de integración escolar, generando adecuaciones curriculares, estrategias en apoyo a las familia para fortalecer el aprendizaje del estudiante y realizan los procedimientos de evaluación y seguimiento de cada caso.				
7. El establecimiento cuenta con un plan de la asignatura de lengua y cultura de los pueblos originarios.				

7.2.2 Área de Dimensión Liderazgo

7.2.2.1 Subdimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: La importancia de asegurar el funcionamiento del establecimiento.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor supervisa sistemáticamente el funcionamiento y desempeño del establecimiento.				
2. El sostenedor supervisa y monitorea el Proyecto Educativo Institucional y el plan de mejoramiento educativo.				
3. El sostenedor mantiene los canales de comunicación con el Director del establecimiento y equipo directivo y/o técnico respecto a la gestión financiera, gestión pedagógica, mantención de infraestructura,				

adquisición de materiales educativos, entre otros.				
4. El sostenedor establece metas en la gestión escolar, durante el proceso de evaluación de desempeño del Director. Retroalimentando la gestión, genera las metas en todos y cada uno de los ámbitos de la gestión educativa para el año siguiente.				
5. El sostenedor participa activamente en los consejos escolares, garantizando la viabilidad y buen funcionamiento de la unidad educativa.				
6. El sostenedor mantiene los canales de comunicación con el Director, generando reuniones mensuales, envió de correos electrónicos, llamados telefónica, entre otros.				

7.2.2.2 Subdimensión: Liderazgo del Director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del Director es el responsable de los resultados formativos y académicos de la unidad educativa, además gestiona que la comunidad escolar este comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, conduciendo el funcionamiento efectivo.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El Director demuestra interés y compromiso por los logros de resultados académicos y formativos de la unidad educativa.				
2. El Director compromete a los actores de la comunidad escolar dando énfasis a las prioridades y metas educativas de acuerdo al				

Proyecto Educativo Institucional.				
3. El Director y el equipo directivo promueven una cultura de alta expectativas en la unidad educativa, reconociendo el esfuerzo, logros y avances tanto en los equipo de trabajo como en los estudiantes.				
4. El Director entrega los lineamientos de desempeño en la gestión pedagógica y define tareas y responsabilidades para el funcionamiento efectivo del establecimiento.				
5. El Director asume un rol activo de lo que se debe mejorar y aborda las dificultades como oportunidad de mejora.				
6. El Director genera espacios de confianza promoviendo el trabajo colaborativo para lograr los desafíos académicos manteniendo conversaciones y reflexiones del quehacer pedagógico.				
7. El Director y el equipo directivo gestiona actividades culturales dentro y fuera del establecimiento (por ejemplo, campeonatos deportivos, teatro escolar, salidas pedagógicas, entre otras).				

7.2.2.3 Subdimensión: planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: Los lineamientos de la unidad educativa, la importancia de la planificación asimismo el análisis de cumplimiento de metas y acciones para lograr los objetivos propuestos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye misión, visión, las características de la unidad educativa, lineamientos y perfil del estudiante, perfil del personal administrativo y de docentes, entre otros.				
2. El equipo directivo realiza un proceso de autoevaluación de los resultados académicos, de los procesos de la gestión escolar.				
3. El establecimiento elabora o cuenta con un plan de mejoramiento educativo incluyendo metas concretas y medibles, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con sistema de monitoreo efectivo que permita evaluar los avances del plan de mejoramiento educativo.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema de recopilación de datos, característica y contexto del establecimiento (número de matrícula por nivel, estudiantes prioritario y preferentes, entre otros) y resultados educativos.				
6. El establecimiento cuenta con indicadores de				

calidad (SIMCE, evaluación docente y SNED) que sirven para una mejora continua en la gestión escolar.				
---	--	--	--	--

7.2.3 Área de Dimensión Formación y Convivencia

7.2.3.1 Subdimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las acciones que promueven la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un plan de acción que incluye a todos los actores de la comunidad educativa para el logro de los objetivos formativos.				
2. El establecimiento monitorea sistemáticamente y evalúa su impacto para retroalimentar y redefinir el plan de formación.				
3. El equipo directivo y/o técnico en conjunto con los docentes modelan, enseñan actitudes positivas y corrigen conductas inadecuadas.				
4. El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con los estudiantes orienta de manera formativa y académicamente.				
5. El establecimiento cuenta con un plan de resolución de conflictos orientado a los estudiantes, donde los actores de la comunidad son los modeladores.				
6. El establecimiento implementa estrategias sistemáticas para promover una alimentación				

saludable en los estudiantes.				
7. El establecimiento realiza actividades sistemática para promover la participación del apoderado en la formación integral del estudiante.				

7.2.3.2 Subdimensión: Convivencia

Proceso general a evaluar: Los procedimientos y acciones que asegura un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo de gestión y los docentes corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto entre todos los actores de la comunidad.				
2. El equipo de gestión y los docentes promueven el buen trato y el respeto por la diversidad hacia los diferentes miembros de la comunidad escolar.				
3. El establecimiento cuenta con el Reglamento Interno que se ajusta a la normativa educacional vigente, explicita las normas de convivencia y medidas disciplinaria.				
4. El establecimiento cuenta con rutinas y procedimientos que facilitan regular las actividades y situaciones cotidianas.				
5. El establecimiento cuenta esparcimiento seguro para los estudiantes, para velar por la				

integridad física y psicológica.				
6. El establecimiento previene y enfrenta situaciones conflictivas y/o violentas generando compromiso con la familia, aplicando sanciones y medidas de reparación.				
7. El establecimiento busca fortalecer la responsabilidad en los estudiantes y fomentar los valores como el respeto, empatía, entre otros, para prevenir el acoso escolar o bullying.				

7.2.3.3 Subdimensión: Participación y vida democrática

Proceso general a evaluar: Las prácticas que imparte el establecimiento para desarrollar el sentido de la pertenencia en los estudiantes y contribuya responsablemente con sus ideas y compromisos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa acciones para promover el sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva a representar el nombre de la unidad educativa.				
2. El establecimiento promueve que los estudiantes organicen y participen activamente con el entorno y la sociedad (campañas solidarias, reciclaje, semanas culturales, entre otras) generando un sentido de responsabilidad.				
3. El equipo de gestión y los docentes promueven que los estudiantes expresen sus				

ideas y opiniones a través de juegos de roles, debates entre otros.				
4. El establecimiento promueve la participación de todos los actores de la comunidad escolar a través del funcionamiento del Consejo Escolar.				
5. El establecimiento promueve la formación democrática a través de la constitución de directivas de curso, Centro de Alumno y otorga importancia y participación a los estudiantes.				
6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación con los apoderado y estudiantes a través de reuniones, consejo de curso, horarios de atención de apoderado, entre otros.				

7.2.4 Área Dimensión Gestión de Recursos

7.2.4.1 Subdimensión: Gestión de personal

Proceso general a evaluar: Contar con un equipo idóneo, comprometido y motivado considerando las prioridades del Proyecto Educativo Institucional.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con una organigrama que especifica la línea jerárquica y claridad en los cargos y funciones de cada personal.				
2. El establecimiento cuenta con mecanismos efectivos para lograr los reemplazos en casos				

de licencias médicas del personal.				
3. El establecimiento utiliza diferentes estrategias para atraer a postulantes que se ajuste al perfil que se requiere y retener al personal competente.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación en el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales.				
5. El establecimiento gestiona capacitaciones de perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño en la evaluación docente.				
6. El establecimiento implementa acciones de perfeccionamiento, cursos, talleres, asesorías, entre otras, a los actores de la comunidad escolar.				
7. El establecimiento reconoce la labor del personal destacando su participación, colaboración y desempeño.				
8. El establecimiento cuenta con protocolos claros incluyendo las advertencias de incumplimiento previas a la amonestación y al proceso de desvinculación.				
9. El establecimiento mantiene un clima laboral, colaborativo y de respeto entre los miembros de la comunidad escolar.				

7.2.4.2 Subdimensión: Gestión de recursos financieros

Proceso general a evaluar: Asegurar el uso eficiente y responsable de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento mantiene sistema o un registro de matrícula, con sus respectivas vacantes por nivel, además, promueve la asistencia a clases a través de comunicación efectiva con el apoderado y premia a la mejor asistencia.				
2. El establecimiento controla los gastos de forma gradual mediante estrategias efectivas según la necesidades detectadas en el proceso educativo.				
3. El establecimiento cuenta con un registro de ingresos y egresos de forma ordenada, rindiendo el uso de recursos.				
4. El establecimiento conoce la normativa educacional vigente y vela por su cumplimiento.				
5. El establecimiento se mantiene informado de los programas de apoyo y los seleccionan de acuerdo con la necesidades que concuerden con el Proyecto Educativo Institucional y el plan de mejoramiento.				
6. El establecimiento establece redes con otras instituciones para el intercambio de experiencias y conocimientos de los				

estudiantes potenciando el Proyecto Educativo Institucional.				
--	--	--	--	--

7.2.4.3 Subdimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Los procedimientos aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y el uso de recursos educativos necesarios para el bienestar de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un sistema para mantener el orden y la limpieza de los espacios que ocupa los estudiantes y personal que trabaja en la Unidad Educativa.				
2. El establecimiento cuenta con material didáctico y promueve su uso para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA con un horario asignado para el uso de los estudiantes y además implementa un plan lector en apoyo a los aprendizajes.				
4. El establecimiento promueve el uso de las TIC'S utilizando de manera segura y responsable para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema de revisión de inventario para detectar las necesidades de adquisición de recursos educativo, aseo, recursos didácticos, entre otros y genera la reposición oportunamente.				

7.3 Autoevaluación Institucional

La aplicación de instrumento se realizó en un proceso participativo a diez personas de la comunidad escolar observando sus respuestas en la siguientes tablas con sus respectivos gráficos:

7.3.1 Área de Dimensión Gestión Pedagógica

Subdimensión: Gestión Curricular	PER S 1	PER S 2	PER S 3	PER S 4	PER S 5	PER S 6	PER S 7	PER S 8	PER S 9	PERS 10
Práctica 1	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4
Práctica 2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
Práctica 3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4
Práctica 4	2	4	3	3	3	4	2	2	3	3
Práctica 5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Práctica 6	4	4	3	3	2	4	1	2	3	3
Práctica 7	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4
Práctica 8	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4
Práctica 9	1	3	4	2	2	4	4	1	2	3
Práctica 10	1	4	3	2	2	4	4	2	2	3
Práctica 11	1	4	4	4	3	4	4	2	4	4
Práctica 12	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4
Práctica 13	3	4	4	2	4	4	4	1	4	4

Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.	PERS 1	PERS 2	PERS 3	PERS 4	PERS 5	PERS 6	PERS 7	PERS 8	PERS 9	PERS 10
Práctica 1	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4
Práctica 2	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3
Práctica 3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Práctica 4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Práctica 5	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3
Práctica 6	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4
Práctica 7	4	4	4	2	4	3	2	3	3	3
Práctica 8	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3

Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	PERS S 1	PERS 2	PERS 3	PERS 4	PERS 5	PERS 6	PERS 7	PERS 8	PERS 9	PERS 10
Práctica 1	1	4	4	3	4	4	3	3	4	4
Práctica 2	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4
Práctica 3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4
Práctica 4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4
Práctica 5	1	4	3	1	4	4	2	2	3	3
Práctica 6	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4
Práctica 7	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

7.3.2 Área de Dimensión Liderazgo

Subdimensión: Liderazgo del sostenedor	PERS 1	PERS 2	PERS 3	PERS 4	PERS 5	PERS 6	PERS 7	PERS 8	PERS 9	PERS 10
Práctica 1	4	4	3	3	4	4	1	2	2	4
Práctica 2	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4
Práctica 3	4	4	4	3	4	4	2	2	3	4
Práctica 4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	4
Práctica 5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
Práctica 6	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4

Subdimensión: Liderazgo del Director	PERS 1	PERS 2	PERS 3	PERS 4	PERS 5	PERS 6	PERS 7	PERS 8	PERS 9	PERS 10
Práctica 1	4	4	3	2	4	4	3	2	3	4
Práctica 2	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4
Práctica 3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Práctica 4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4
Práctica 5	3	3	3	2	3	4	2	3	4	4
Práctica 6	3	4	3	2	3	4	4	2	4	4
Práctica 7	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4

Subdimensión: planificación y gestión de resultados	PERS 1	PERS 2	PERS 3	PERS 4	PERS 5	PERS 6	PERS 7	PERS 8	PERS 9	PERS 10
Práctica 1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Práctica 2	1	4	4	2	3	4	3	3	1	3
Práctica 3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4
Práctica 4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3
Práctica 5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
Práctica 6	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4

7.3.3 Área de Dimensión Formación y Convivencia

Subdimensión: Formación	PERS 1	PERS 2	PERS 3	PERS 4	PERS 5	PERS 6	PERS 7	PERS 8	PERS 9	PERS 10
Práctica 1	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4
Práctica 2	3	4	4	2	3	4	3	3	4	3
Práctica 3	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4
Práctica 4	4	3	4	3	3	4	2	3	4	4
Práctica 5	2	4	3	3	4	4	4	2	4	4
Práctica 6	1	4	3	2	3	4	3	1	4	3
Práctica 7	1	4	4	2	3	3	2	1	4	3

Subdimensión: Convivencia	PERS 1	PERS 2	PERS 3	PERS 4	PERS 5	PERS 6	PERS 7	PERS 8	PERS 9	PERS 10
Práctica 1	4	4	3	2	4	4	2	2	4	4
Práctica 2	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4
Práctica 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Práctica 4	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4
Práctica 5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4
Práctica 6	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Práctica 7	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4

Subdimensión: Participación y vida democrática	PERS 1	PERS 2	PERS 3	PERS 4	PERS 5	PERS 6	PERS 7	PERS 8	PERS 9	PERS 10
Práctica 1	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4
Práctica 2	1	4	3	2	3	3	2	1	3	3
Práctica 3	4	4	4	2	3	3	2	2	3	4
Práctica 4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4
Práctica 5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
Práctica 6	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4

7.3.4 Área Dimensión Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión de personal	PERS 1	PERS 2	PERS 3	PERS 4	PERS 5	PERS 6	PERS 7	PERS 8	PERS 9	PERS 10
Práctica 1	3	4	3	4	3	4	2	1	3	4
Práctica 2	4	4	4	2	4	4	4	1	4	3
Práctica 3	2	3	4	2	3	4	3	2	4	3
Práctica 4	1	4	3	2	3	4	3	3	4	4
Práctica 5	2	4	3	3	4	4	4	1	2	4
Práctica 6	2	4	3	3	2	4	4	2	3	4
Práctica 7	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4
Práctica 8	1	4	3	3	2	4	3	1	1	3
Práctica 9	2	3	3	3	4	4	3	2	3	4

Subdimensión: Gestión de recursos financieros	PERS 1	PERS 2	PERS 3	PERS 4	PERS 5	PERS 6	PERS 7	PERS 8	PERS 9	PERS 10
Práctica 1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Práctica 2	2	4	4	2	4	4	3	3	4	4
Práctica 3	2	4	4	3	2	3	4	3	4	4
Práctica 4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4
Práctica 5	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4
Práctica 6	2	4	4	1	3	4	2	2	4	4

Subdimensión: Gestión de recursos educativos	PERS 1	PERS 2	PERS 3	PERS 4	PERS 5	PERS 6	PERS 7	PERS 8	PERS 9	PERS 10
Práctica 1	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
Práctica 2	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4
Práctica 3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4
Práctica 4	4	4	4	3	4	4	3	1	3	4
Práctica 5	1	4	4	2	4	4	4	2	4	4

8.- Análisis de Resultados

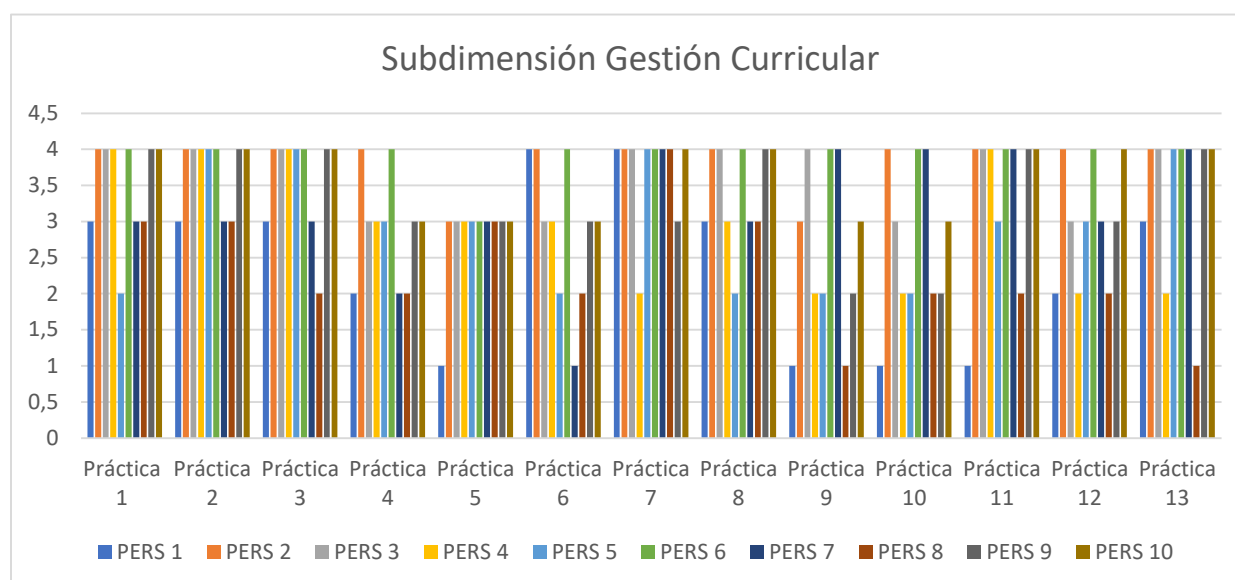
8.1 Análisis y Gráfico

8.1.1 Área de Gestión Pedagógica

8.1.1.1 Análisis general

En esta área se observa una organización en la carga horaria con distribución de horas lectivas y no lectivas permitiendo al docente conocer horario de clases de cada curso, además cuenta con una organización de calendarización semestral que prioriza las efemérides y las actividades pedagógicas. El equipo técnico asegura que el cuerpo docente cuente con las planificaciones priorizando sus objetivos de aprendizajes, estrategias didácticas, adecuaciones y evaluaciones de logro, siendo estas revisadas y supervisadas por la Curriculista, además se realiza reuniones técnicas para revisar resultados académicos y objetivos de aprendizajes, además, los docentes imparten clases alineadas a sus planificaciones y durante su ejecución pueden visualizar a los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje activando las redes de apoyo dentro del establecimiento.

8.1.1.2 Gráfico



Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de Gestión Curricular se observa en el nivel 3 prevalece un mayor porcentaje en las siguientes practicas: N°4 con un 50 % de personas que responden a “el equipo técnico-pedagógico monitorea frecuentemente el logro de la cobertura curricular”.

Fortalezas: Existe un sistema de monitoreo y revisión del logro cobertura curricular lo que permite identificar los avance y las dificultades de enseñanza y aprendizaje.

Debilidad: Generar espacios de análisis de resultados en conjunto con los docentes para implementar estrategias de mejora.

La prácticas N°5 con un 90% de personas que responden a “el equipo técnico-pedagógico genera lineamiento metodológicos y estrategias didáctica para fortalecer el trabajo en el aula”.

Fortalezas: Entrega directrices sobre la metodología y estrategias a utilizar evidenciándolas en las planificaciones.

Debilidad: Capacitar o acompañar para mejorar las prácticas aquellos docentes que presentan falencias en el trabajo en el aula.

La prácticas N°6 con un 40% de personas que responden a “el equipo técnico-pedagógico destina tiempo con los docentes para analizar la cobertura curricular”.

Fortalezas: Entrega de la estructura a los docentes para abarcar la totalidad de la cobertura curricular generando flexibilidad en la adecuación de sus contenido de acuerdo con el grupo de estudiantes que presenten capacidades o dificultades en el aprendizaje.

Debilidad: Destinar tiempo para el análisis de resultados de la implementación de la cobertura curricular que permita reflexionar sobre los objetivos aprendizaje.

La prácticas N°12 con un 40% de personas que responden a “el equipo técnico-pedagógico genera instancias de reflexión e intercambio de prácticas pedagógicas para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada”.

Fortalezas: Un porcentaje de docentes que genera intercambio de experiencias exitosas sobre sus prácticas pedagógicas.

Debilidad: Un porcentaje de docentes que no comparte ideas, materiales como guías, evaluaciones, etc.

Se observa respuestas en el nivel 2, la practicas N°10 con un 40% de personas que responden a “el equipo técnico-pedagógico asegura con los docentes la política del reglamento de evaluación, destinando los tiempos y analicen las respuestas y los resultados retroalimentar con los estudiantes, de manera que constituya parte de aprendizaje”.

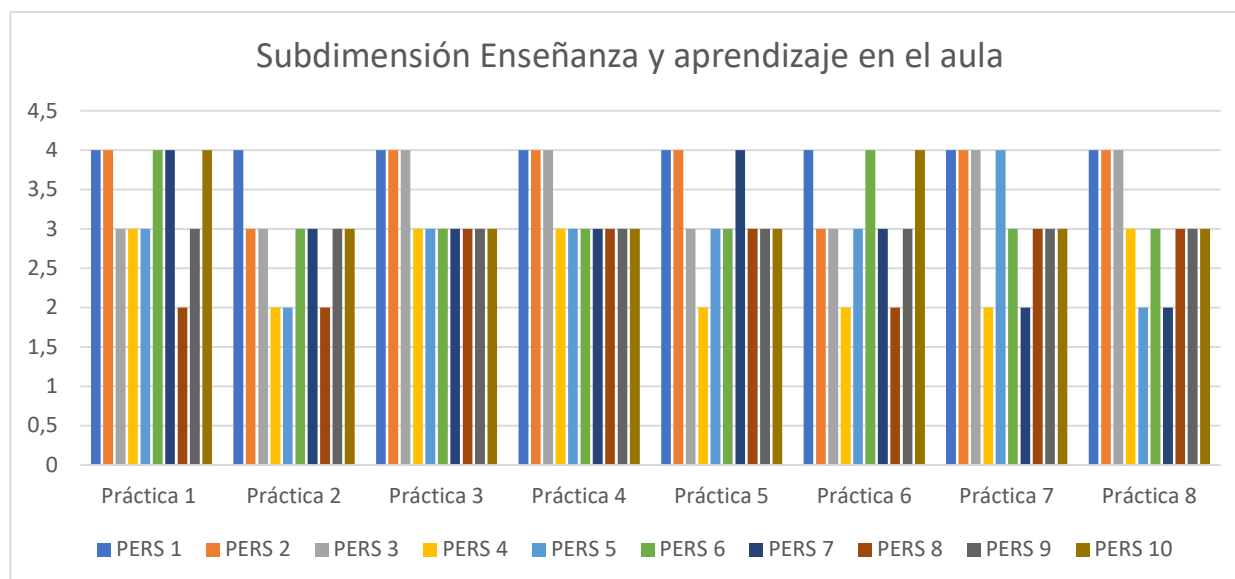
Fortaleza: Existe un reglamento de evaluación de la Unidad Educativa que se rige por el decreto 67/2018 que permite identificar los niveles de logros en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Debilidad: La actualización y capacitación constante con los docentes sobre las nuevas políticas que va generando el Ministerio de Educación y el monitoreo y acompañamiento aquellos estudiantes que presentan dificultades de aprendizajes para evitar una deserción escolar.

Se observa con el mismo porcentaje de respuesta en el nivel 2 y nivel 4, la prácticas N°9 con un 30% de personas que responden a “el equipo técnico-pedagógico efectúa procedimientos de acompañamiento al aula a los docentes evidenciando la necesidad de apoyo, el que incluye observación de clases, análisis del desarrollo de la clase y reflexión para mejorar las prácticas y habilidades”.

Fortalezas: Reuniones con los docentes para analizar el trabajo constante que desarrollan los estudiantes (planificaciones, pruebas, guías, trabajos, etc.)

Debilidad: Generar espacios de acompañamientos y visitas al aula, con el fin de reflexionar con los docentes la manera de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.



Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula se observa en el nivel 3 prevalece un mayor porcentaje en las siguientes practicas: N°2 con un 60% de personas que responden a “los profesores enseñan de manera clara lo que esperan que los estudiantes se involucren, participen y expresen interés por la asignatura”.

Fortalezas: Los docentes definen al inicio de la clase, el objetivo de aprendizaje ya sea de forma oral y escrita lo que permite al estudiante mantener en constante visualización para saber y conocer que va a aprender, además cuentan con avances tecnológicos (datas interactivos) que captar el interés del estudiante.

Debilidad: Existe un bajo porcentaje de docentes que presenta dificultades de renovar estrategias de enseñanza en el momento de visualizar el poco interés de los estudiantes durante el desarrollo de la clase.

La prácticas N°3 con un 70% de personas que responden a “los profesores demuestran dominio de los contenidos que imparte y enseñan con rigurosidad”.

Fortalezas: Existe un gran porcentaje de docentes que muestra dominio los contenidos que enseña de la asignatura que imparte y además están en constante actualización de estrategias metodológicas innovadoras.

Debilidad: Existe un Bajo porcentaje de docentes que les falta flexibilidad en los contenidos que imparte lo que tiene que mejorar sus estrategias didácticas.

La prácticas N°4 con un 70% de personas que responden a “los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza al desarrollo de habilidades y actitudes de los estudiantes, por ejemplo, narrar, modelar, comparar, clasificar, entre otros”.

Fortalezas: La mayoría de los docentes emplea una variedad de estrategias para facilitar el aprendizaje fortaleciendo el pensamiento reflexivo y crítico en los estudiantes.

Debilidad: Debido a la pronta jubilación, un bajo porcentaje de docentes prefiere seguir utilizando estrategias monótonas y poco diversificadas lo que limita el desarrollo de habilidades en los estudiantes.

La prácticas N°5 con un 60% de personas que responden a “los profesores manifiestan interés por el aprendizaje de los estudiantes generando instancias de retroalimentación, destacan los aspectos logrados y ayudan a mejorar en las dificultades que presenten”.

Fortalezas: La mayoría de los docentes se preocupan por el aprendizaje del estudiante, manifestando su preocupación por problemas personales que puedan estar influyendo en si diario vivir y sobre todo en las formas de aprender, además, que destacan los logros de lo aprendido clase a clase.

Debilidad: Existe un bajo porcentaje que no aplica suficientemente la retroalimentación en los estudiantes lo que a veces dificulta el proceso de aprendizaje.

La prácticas N°6 con un 50% de personas que responden a “los profesores incorporan nuevos recursos didácticos y tecnológicos para fortalecer el aprendizaje y captar la atención y motivación de los estudiantes”.

Fortalezas: La gran mayoría de los docentes utiliza herramientas tecnológicas para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes, lo que lleva a que el profesor está en constante actualización de las nuevas tendencias en las TIC'S.

Debilidad: Existe un bajo porcentaje de docentes que por su rango etario (pronta jubilación), al entregar todas las herramientas necesarias para que la aplique con los estudiantes son reacio a la actualización de las nuevas tecnologías que puedan ayudar a fortalecer el aprendizaje.

La prácticas N°8 con un 50% de personas que responden a “los profesores promueven que los estudiantes mantengan un clima de respeto en clases para que desarrollen la capacidad de trabajar de manera individual y/o grupal”.

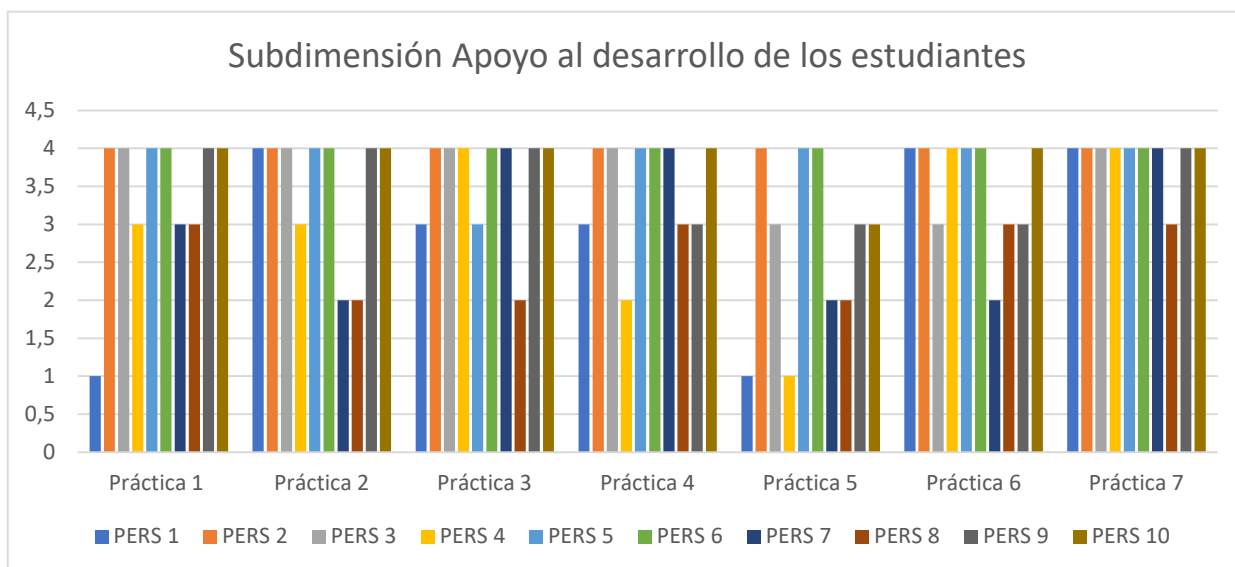
Fortalezas: La gran mayoría de los docentes instaura normas de convivencia para poder ejecutar sus clases, promoviendo el respeto a su compañero que presente dificultades de aprendizaje.

Debilidad: Existe un bajo porcentaje de docentes que falta fortalecer la capacidad de controlar aquellos estudiantes conflictivos que interrumpe el desarrollo de la clase, generando distracción para sus compañeros.

Se observa con el mismo porcentaje de respuesta en el nivel 3 y nivel 4, la prácticas N°7 con un 40% de personas que responden a “los profesores logran que los estudiantes participen de manera activa en las clases (por ejemplo, que estén atentos, pregunten, respondan, entre otros) y sigan instrucciones”.

Fortalezas: La gran mayoría de los docentes logran captar la atención con estrategias metodológicas lúdicas que permite al estudiante participar en cada clase de forma activa.

Debilidad: Una parte del cuerpo docente logra que los estudiantes trabajen en clases, pero existe un grupo minoritario que no participa activamente en clases generando distracciones lo que dificulta su aprendizaje.



Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de Apoyo al desarrollo de los estudiantes se observa con el mismo porcentaje de respuesta en el nivel 3 y nivel 4, la prácticas N°5 con un 30% de personas que responden a “el establecimiento cuenta con orientación vocacional en apoyo a los estudiantes a la elección de liceos, entregando información con sus respectivas especialidades”

Fortaleza: Cuenta con un sistema de apoyo a la elección de liceos que el estudiante quiere postular.

Debilidad: Se promueve de manera poco sistemática la entrega de información de las características y modalidades que emplea los liceos y las aspiraciones que puede presentar cada estudiante.

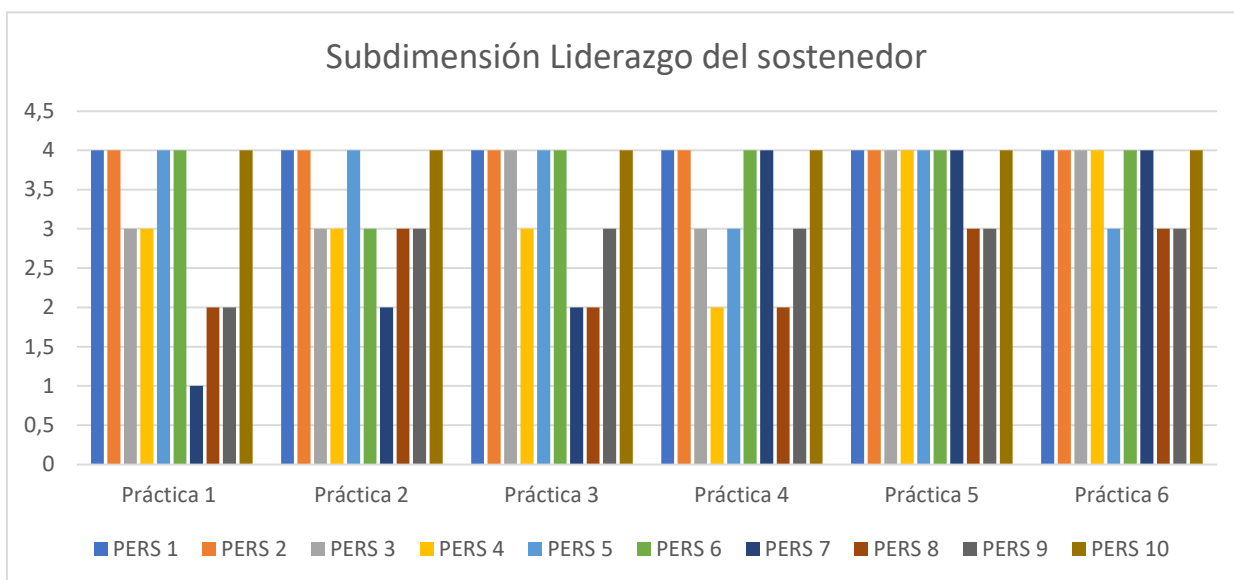
8.1.2 Área Dimensión de Liderazgo

8.1.2.1 Análisis general

En esta área se observa una organización por parte del sostenedor manteniendo los canales de comunicación a través de reuniones, consejos escolares, correos electrónicos para velar por el funcionamiento del establecimiento.

El Director y el equipo directivo muestra interés por los compromisos de los logros académico y formativo, priorizando las metas de acuerdo lo que indica el PEI, generando la confianza al personal para trabajar colaborativamente para lograr los desafíos planteados cada año, para ello, de acuerdo a las necesidades y contexto del establecimiento se elabora el PME para mejorar la gestión escolar.

8.1.2.2 Gráfico

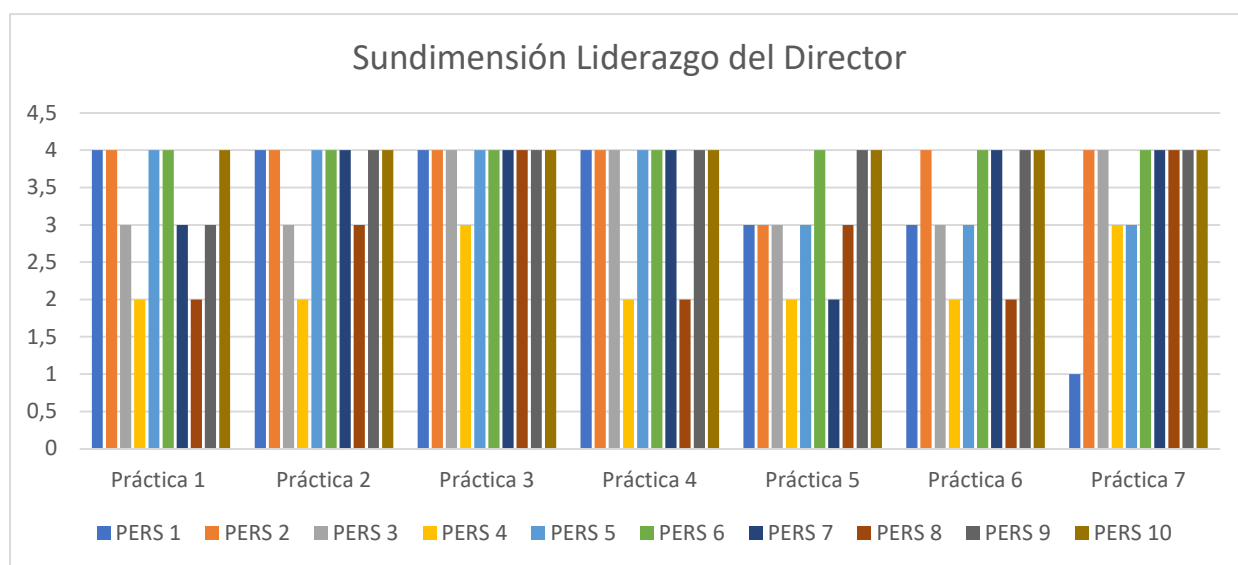


Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de liderazgo del sostenedor se observa en el nivel 3 prevalece un mayor porcentaje en las siguientes practicas: N°2 con un 50% de personas que responden a “el sostenedor supervisa y monitorea el Proyecto Educativo Institucional y el plan de mejoramiento educativo.”

Fortaleza: El sostenedor entrega lineamientos para la elaboración del PEI y el PME, además revisa y aprueba la elaboración de los proyectos, manteniendo reuniones esporádicas con los encargados de la Unidad Educativa.

Debilidad: Mantener reuniones constantes para velar por el cumplimiento del plan de mejoramiento y esforzarse para que se pueda cumplir con cada una de las acciones que se plantea la Unidad Educativa, además supervisar el avance del Proyecto Educativo.

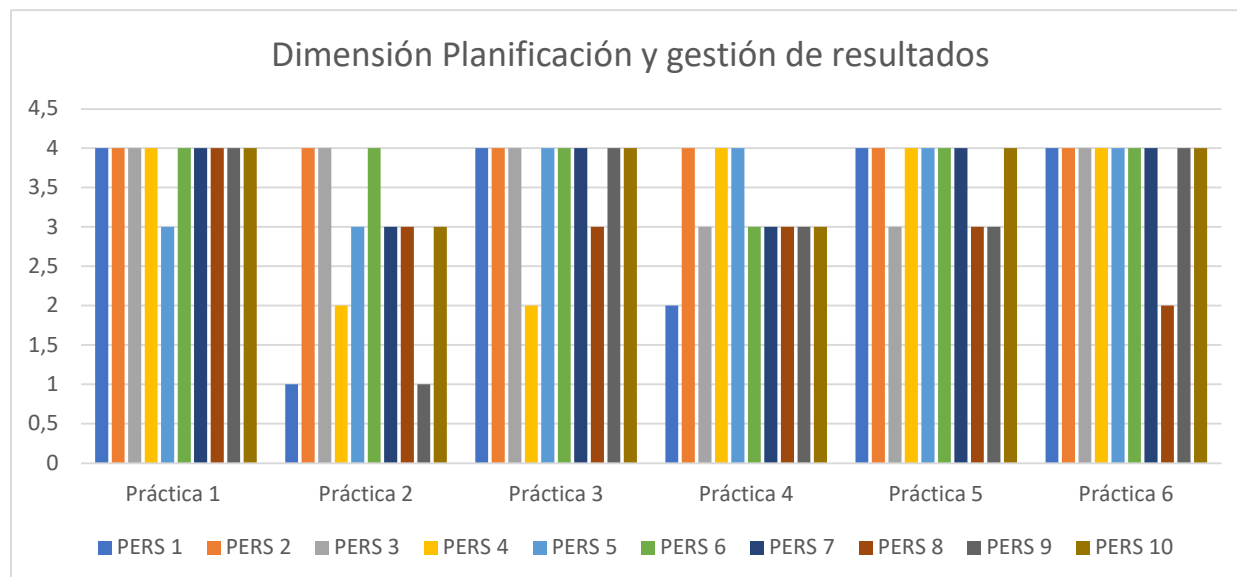


Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de liderazgo del director se observa en el nivel 3 prevalece un mayor porcentaje en las siguientes practicas: N°5 con un 50% de personas que responden a “el Director asume un rol activo de lo que se debe mejorar y aborda las dificultades como oportunidad de mejora”.

Fortalezas: El Director aborda oportunamente situaciones emergentes que ocurre dentro de la Unidad Educativa enviando oficios al sostenedor para obtener las mejoras según el área que corresponda.

Debilidad: El Director le falta asumir un rol mas activo frente a la demora en respuesta por parte del sostenedor lo que genera actitudes defensivas por parte de un grupo de personal que trabaja en la Unidad Educativa.



Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de planificación y gestión de resultados se observa en el nivel 3 prevalece un mayor porcentaje en las siguientes practicas: N°2 con un 40% de personas que responden a “el equipo directivo realiza un proceso de autoevaluación de los resultados académicos, de los procesos de la gestión escolar”.

Fortalezas: El equipo directivo realiza una revisión anual de los resultados académicos obtenidos y de la gestión escolar realizada en cada dimensión, dando a conocer en el Consejo Escolar.

Debilidad: Falta institucionalizar las autoevaluaciones, además, mantener una claridad en el desarrollo del proceso en cada estamento, para que la revisión de resultado sea clara y precisa para concluir las fortalezas y debilidades que se presentaron durante el año escolar.

La prácticas N°4 con un 60% de personas que responden a “el establecimiento cuenta con sistema de monitoreo efectivo que permita evaluar los avances del plan de mejoramiento educativo”.

Fortalezas: El sistema que supervisa el PME es efectivo, está inserto en la página de comunidad escolar, lo que permite al equipo de gestión poder evaluar los estados de avance de cada acción y el cumplimiento de metas para luego generar los informes de cumplimiento al finalizar el año.

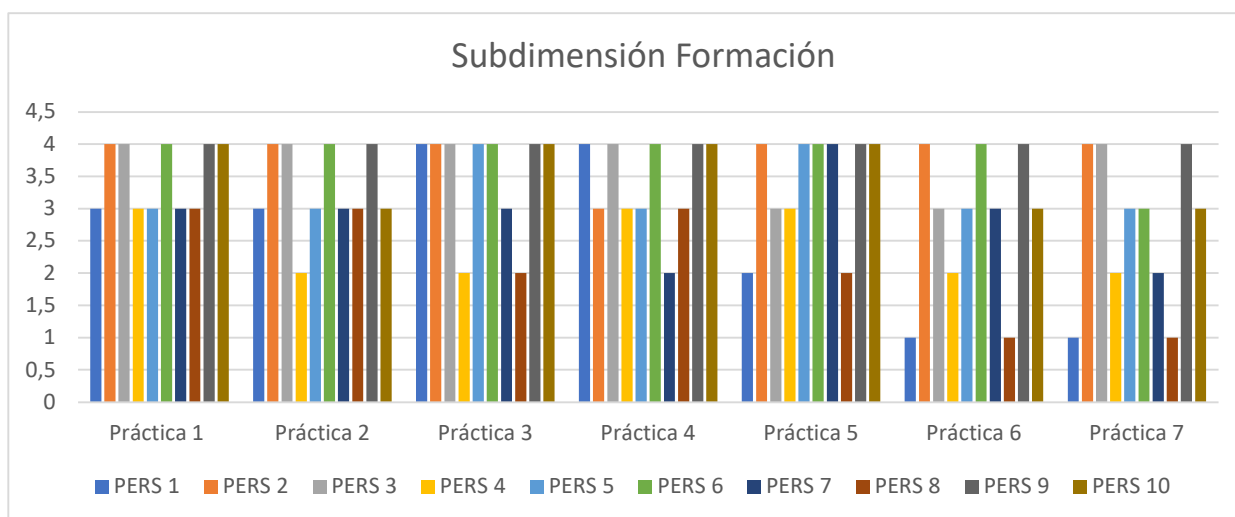
Debilidad: Dar a conocer a la comunidad escolar como es el proceso de revisión y evaluación del PME con el sostenedor.

8.1.3 Área de Dimensión de Formación y Convivencia

8.1.3.1 Análisis general

En esta área se observa una organización en la promoción de valores, buen trato, actitud positiva, diversidad y corrigen conductas inadecuadas, velando por el cumplimiento del programa de resolución de conflicto, además, cuenta con un Reglamento Interno que se ajusta a la normativa vigente, constantemente está en revisión y actualización, siendo esto aplicado según la medida que corresponda. La Encargada de Convivencia refuerza las rutinas y procedimientos que facilitan las actividades y situaciones que se dan a diario dentro del establecimiento siempre velando por la integridad física y psicológica de los estudiantes, además promueve los planes ministeriales, la libertad de expresión y el sentido de pertenencia.

8.1.3.2 Gráfico



Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de formación se observa en el nivel 3 prevalece un mayor porcentaje en las siguientes practicas: N°2 con un 50% de personas que responden a “el establecimiento monitorea sistemáticamente y evalúa su impacto para retroalimentar y redefinir el plan de formación”.

Fortalezas: El establecimiento cuenta con el Plan de Formación Ciudadana establecido por la normativa vigente del Ministerio de Educación, se da a conocer a toda la Unidad Educativa para ser implementado.

Debilidad: Falta realizar un seguimiento más sistemático al progreso de las acciones y una autoevaluación del impacto que hubo en su ejecución.

La prácticas N°6 con un 40% de personas que responden a “el establecimiento implementa estrategias sistemáticas para promover una alimentación saludable en los estudiantes”.

Fortalezas: Cuenta con un sistema de promoción de alimentación saludable a través de talleres y la articulación que realiza el departamento de Educación Física con Ciencias Naturales y Educación Artística

Debilidad: Falta implementar estas acciones más sistemáticamente realizando campañas de alimentación saludable en los recreos, con las familias, etc.

Se observa con el mismo porcentaje de respuesta en el nivel 3 y nivel 4, la prácticas N°1 con un 50% de personas que responden a “el establecimiento cuenta con un plan de acción que incluye a todos los actores de la comunidad educativa para el logro de los objetivos formativos”.

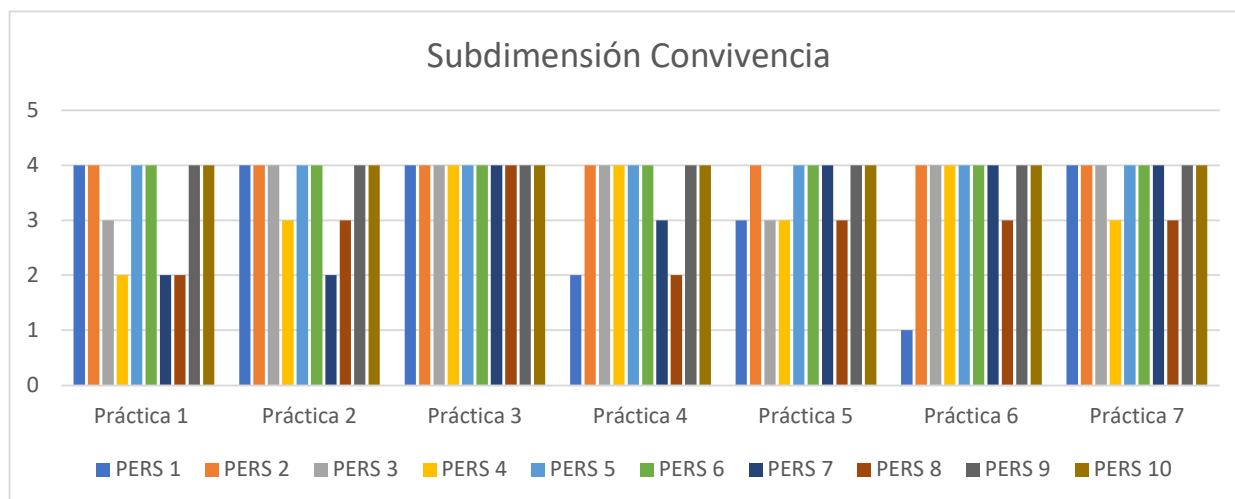
Fortalezas: Cuenta con el plan de convivencia educativa que abarca diferentes acciones a realizar de acuerdo con las necesidades de la Unidad Educativa en la que participan todos los actores de la comunidad, se elabora en conjunto y se da a conocer una vez que esté terminado.

Debilidad: Realizar reuniones trimestrales para dar a conocer los avances del plan y para recordar la finalidad de fortalecer las convivencia educativa, además, realizar un análisis final para ver que las fortalezas y debilidades del plan.

La prácticas N°7 ambas con un 30% de personas que responden a “el establecimiento realiza actividades sistemática para promover la participación del apoderado en la formación integral del estudiante”.

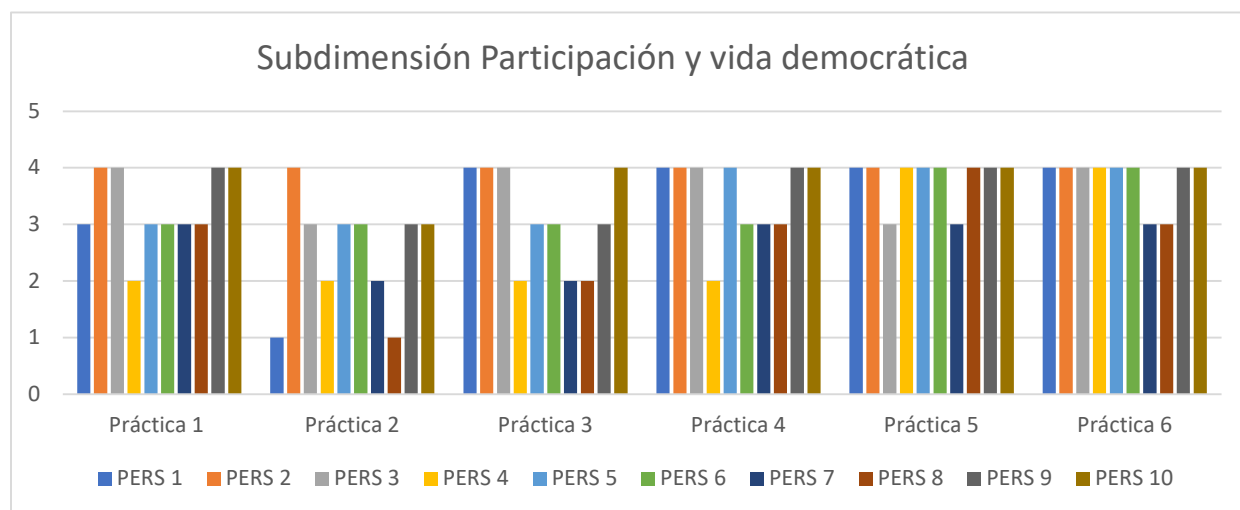
Fortalezas: El establecimiento genera instancias donde el apoderado pueda recibir retroalimentación del avance de la formación del estudiantes, ya sea en entrevistas, reunión de apoderado, charlas, etc.

Debilidad: Falta establecer un mecanismo para atraer a los apoderados ausentes que no se involucran en el proceso de los estudiantes.



Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de convivencia se observa todas las prácticas con mayor porcentaje en el nivel 4.



Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de participación y vida democrática se observa en el nivel 3 prevalece un mayor porcentaje en las siguientes practicas: N°1 con un 50% de personas que responden a “El establecimiento implementa acciones para promover el

sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva a representar el nombre de la unidad educativa”.

Fortalezas: Existe un porcentaje de participación en actividades extraprogramáticas donde los estudiantes salen a representar a la unidad educativa, además, existe otras academias formativas que promueven el sentido de pertenencia

Debilidad: Falta incorporar más actividades o academias representativas para que los estudiantes puedan participar y fortalecer el sentido de pertenencia, ya que contamos con muchos talentos artísticos y deportivos.

La prácticas N°2 con un 50% de personas que responden a “el establecimiento promueve que los estudiantes organicen y participen activamente con el entorno y la sociedad (campañas solidarias, reciclaje, semanas culturales, entre otras) generando un sentido de responsabilidad”.

Fortalezas: Existe un porcentaje del establecimiento que participa en campañas de reciclaje y solidarias, lo que promueve la organización entre ellos e involucra a las familias.

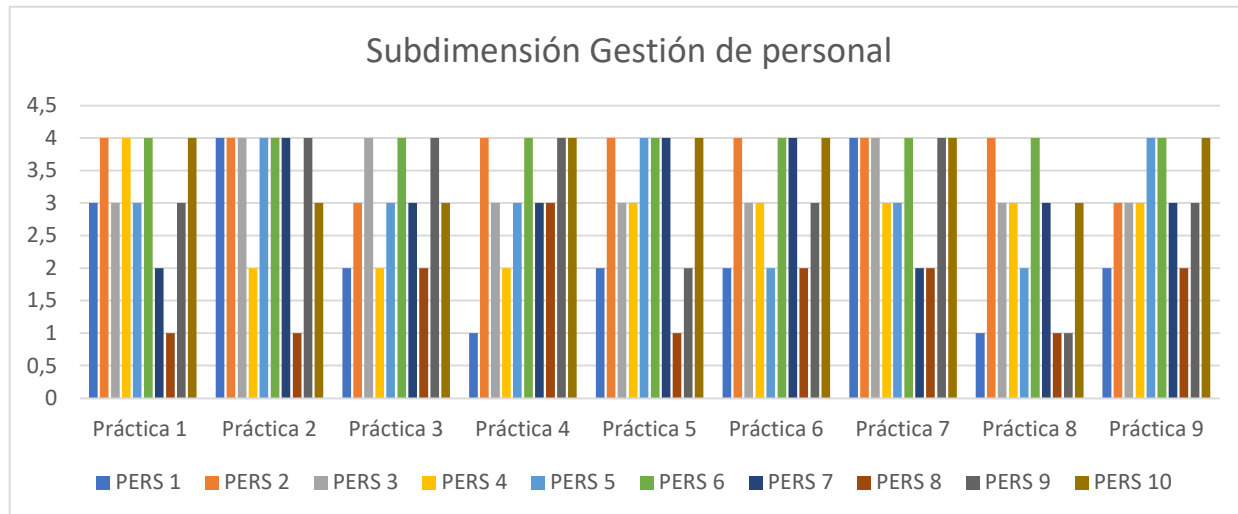
Debilidad: Falta incorporar más semanas culturales, ya que hoy en día el nivel de porcentaje de extranjeros ha ido en aumento, por lo que hay que fortalecer el respeto de las diferentes culturas.

8.1.4 Área Dimensión Gestión de Recursos

8.1.4.1 Análisis general

En esta área se observa una organización de gestionar acciones de perfeccionamiento, talleres, etc. para mejorar el desempeño de los docentes, además, gestiona los gastos financieros de forma gradual de acuerdo a la necesidades que requiere el proceso educativo, infraestructura y recursos educativo para fortalecer la enseñanza aprendizaje.

8.1.4.2 Gráfico



Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de gestión personal se observa en el nivel 3 prevalece un mayor porcentaje en las siguientes practicas: N°3 con un 40% de personas que responden a “el establecimiento utiliza diferentes estrategias para atraer a postulantes que se ajuste al perfil que se requiere y retener al personal competente”.

Fortalezas: El establecimiento genera entrevistas a docentes cuando se presenta alguna licencia médica por 30 días o más.

Debilidad: Bajo porcentaje de docentes en la ciudad según sus especialidades, lo que dificulta cubrir los puestos de reemplazo en el trabajo.

La prácticas N°8 con un 40% de personas que responden a “el establecimiento cuenta con protocolos claros incluyendo las advertencias de incumplimiento previas a la amonestación y al proceso de desvinculación”.

Fortalezas: El establecimiento cuenta con un protocolo de amonestaciones frente a incumplimientos a las funciones que desempeña, primero se da un aviso, luego un compromiso y si no hay cambios se genera la amonestación, todo queda consignado bajo acta.

Debilidad: El proceso de desvinculación esta establecido por parte del sostenedor, pero no se lleva a cabo frente a la escases de docentes, además, por la altas demandas que ejerce el Sindicato de Profesores.

La prácticas N°9 con un 50% de personas que responden a “El establecimiento mantiene un clima laboral, colaborativo y de respeto entre los miembros de la comunidad escolar”.

Fortalezas: Existe un gran porcentaje del personal que percibe un buen ambiente laboral, en la que puede trabajar colaborativamente entre sus pares.

Debilidad: Existe un muy bajo porcentaje del personal que le cuesta trabajar colaborativamente, además, privilegia sus problemas personales lo que anímicamente puede afectar en las funciones que desempeña y las relaciones interpersonales.

Se observa con el mismo porcentaje de respuesta en el nivel 3 y nivel 4, la prácticas N°1 con un 40% de personas que responden a “El establecimiento cuenta con una organigrama que especifica la línea jerárquica y claridad en los cargos y funciones de cada personal”.

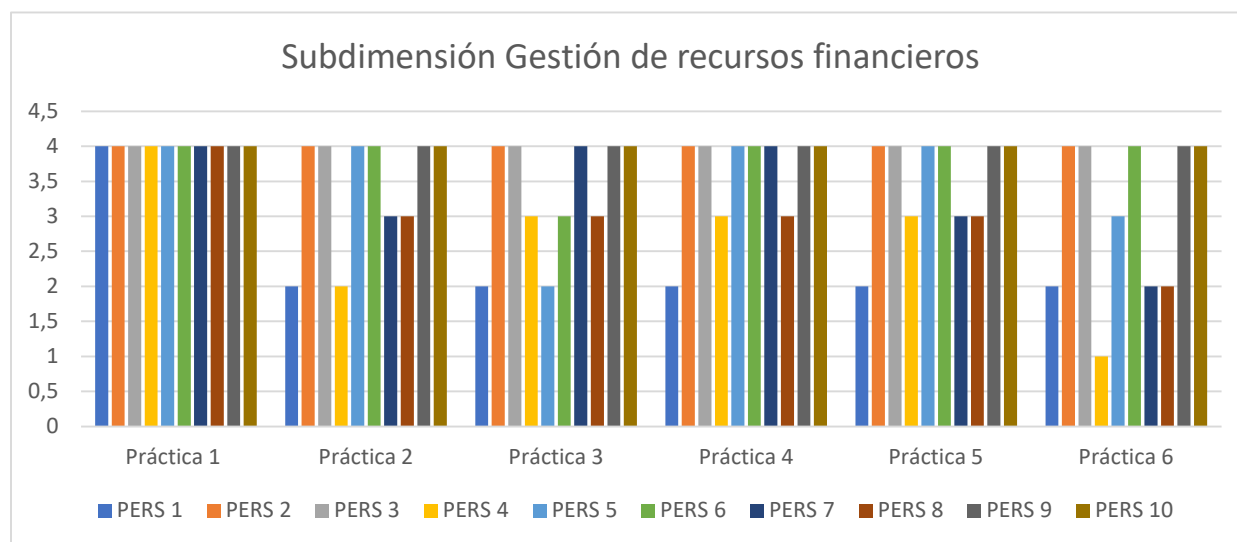
Fortalezas: Existe una organigrama donde aparece la línea jerárquica de los estamentos de la unidad educativa explicando sus cargos y funciones, en la que se puede visualizar en el Reglamento Interno del Establecimiento.

Debilidad: Falta realizar revisiones anuales con todos los participantes de la comunidad educativa ya que existe un porcentaje que aun no logra visualizarlo completamente.

La prácticas N°4 ambas con un 40% de personas que responden a “El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación en el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales”.

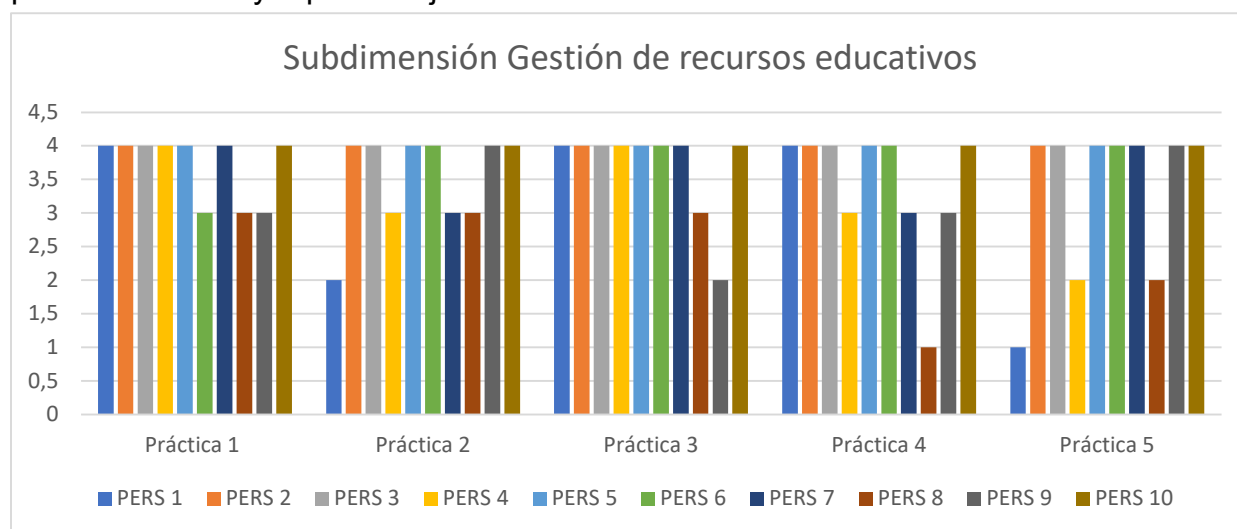
Fortalezas: Hace 2 años se instauro un sistema de evaluación y retroalimentación ya que antes se basaba por los resultados de la evaluación docente y una evaluación para los plazos fijos.

Debilidad: Falta institucionalizar el sistema de evaluación final para mejorar las metas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional y mejorar el desempeño de los funcionarios.



Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de gestión de recursos financieros se observa todas las prácticas con mayor porcentaje en el nivel 4.



Descripción del gráfico: Representa los resultados de la ficha técnica la cual se realizó la autoevaluación del diagnóstico institucional, lo que concluye los siguiente:

En la subdimensión de gestión de recursos educativos se observa todas las prácticas con mayor porcentaje en el nivel 4.

9. Plan de Mejoramiento

9.1 Planificación de estrategias – Objetivos y Metas

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Fortalecer la mejora continua de las prácticas pedagógicas para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje a través del acompañamiento y seguimiento del proceso educativo que responda a la necesidades de los estudiantes promoviendo su desarrollo integral.	El 90% de los docentes mejoran sus prácticas pedagógicas frente a las necesidades de los estudiantes y demuestran interés por el proceso de aprendizaje siendo reflejado en el impacto de los resultados académicos.
Liderazgo	Establecer lineamientos claros y visibles sobre la gestión escolar propiciando un rol más activo y participativo de la comunidad escolar.	El 90% de la comunidad escolar participa en los procesos de la gestión escolar.
Convivencia escolar	Fortalecer los procedimientos y prácticas para favorecer el bienestar físico y emocional de la comunidad escolar, generando instancias de participación y buen trato beneficiando el sentido de pertenencia.	El 90% de la comunidad escolar promueve la participación en el desarrollo integral de los estudiantes.
Gestión de recursos	Gestionar los procedimientos y prácticas del personal frente a las necesidades pedagógicas del establecimiento priorizando el Proyecto Educativo Institucional.	El 90% mejora su gestión considerando las prioridades del Proyecto Educativo Institucional.

9.2 Planificación anual

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Gestión Curricular.	Fortalecer la mejora continua de las prácticas pedagógicas para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje a través del acompañamiento y seguimiento del proceso educativo que responda a la necesidades de los estudiantes promoviendo su desarrollo integral.	El 90% de los docentes mejoran sus prácticas pedagógicas frente a las necesidades de los estudiantes y demuestran interés por el proceso de aprendizaje siendo reflejado en el impacto de los resultados académicos.	Acompañamiento y monitoreo del logro de la cobertura curricular.	UTP
				Capacitación y monitoreo de la metodología y estrategias didáctica de los docentes.	UTP
				Capacitar al personal sobre la política del reglamento de evaluación.	UTP

				Acompañamiento y monitoreo de las reuniones semanales de intercambio de experiencias o trabajo colaborativo.	UTP
	Enseñanza y aprendizaje en el aula.			Capacitación a los docentes sobre el marco de la buena enseñanza y el usos de estrategias efectivas e innovadoras para el aula.	UTP
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes.			Proceso de orientación a la elección de estudios de	Orientación

				enseñanza media en apoyo a los estudiantes y apoderados.	
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Establecer lineamientos claros y visibles sobre la gestión escolar propiciando un rol más activo y participativo de la comunidad escolar.	El 90% de la comunidad escolar participa en los procesos de la gestión escolar.	Acompañamiento y supervisión del PEI y PME. Implementación de acciones de prevención y rol activo frente a la mejora continua.	Sostenedor
	Liderazgo del Director				Director.
	Planificación y gestión de resultados			Institucionalizar el proceso de autoevaluación de la gestión escolar.	Equipo directivo.
				Implementar un sistema	Equipo directivo.

				de monitoreo y difusión del PME.	
Convivencia escolar	Formación.	Fortalecer los procedimientos y prácticas para favorecer el bienestar físico y emocional de la comunidad escolar, generando instancias de participación y buen trato beneficiando el sentido de pertenencia.	El 90% de la comunidad escolar promueve la participación en el desarrollo integral de los estudiantes.	Capacitar a la comunidad sobre la elaboración y actualización del plan de convivencia escolar. Implementar un sistema de seguimiento y autoevaluación del plan de formación. Programa de promoción de alimentación saludable.	Encargada de convivencia escolar. Orientadora Encargada de convivencia escolar.

				Jornadas para los padres y/o apoderados en apoyo a la formación integral del estudiante.	Orientadora
	Convivencia			Capacitación a la comunidad escolar para potenciar el desarrollo personal y social	Encargada de convivencia escolar
	Participación y vida democrática.			Implementar actividades que fomenten el encuentro entre miembros de la comunidad y con redes externas.	Encargado extraescolar
				Implementar	Orientadora

				actividades que fomenten un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad.	
Gestión de recursos	Gestión de personal.	Gestionar los procedimientos y prácticas del personal frente a las necesidades pedagógicas del establecimiento priorizando el Proyecto Educativo Institucional.	El 90% mejora su gestión considerando las prioridades del Proyecto Educativo Institucional.	Capacitar y revisar las descripciones de cargos y funciones de la comunidad escolar. Incorporación de recurso humano complementario para realizar reemplazos o cubrir la ausencia de algún docente. Institucionalizar la	Inspectoría General. UTP. Equipo Directivo y

				<p>autoevaluación en el ámbito pedagógico, administrativo y relaciones interpersonales.</p> <p>Capacitar al personal para promover un buen clima laboral.</p> <p>Gestionar la adquisición de recursos pedagógicos, renovación y/o mantenimiento de la infraestructura.</p>	<p>UTP.</p> <p>Equipo directivo.</p> <p>Inspectoría general.</p>
	<p>Recursos financieros.</p> <p>Recursos educativos.</p>				

10.- Conclusión

El presente trabajo permitió evidenciar la mejoría que se debe realizar en la Gestión Escolar de la Escuela E-97 La Bandera, observando las dimensiones que presentan falencias.

Para elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo con sus objetivos, metas y establecer las acciones para mejorar el proceso educativo, se tiene articular el Proyecto Educativo Institucional, las normativas que emana el Ministerio de Educación y a su vez sustentado por un diagnóstico institucional en conjunto con su autoevaluación por el personal de la comunidad escolar.

Esta implementación está elaborada para un año y como dice la normativa vigente es un ciclo de mejoramiento continuo que está abordado para 4 años, lo que permite al establecimiento a estar en constantes autoevaluaciones del proceso educativo.

11.- Bibliografía

1.- Beltrán, J. (2014). Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los Jefes De Unidades Técnico Pedagógicas. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 19(62), 939–961. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>.

2.- **Orientaciones PME 2021.**
https://ayudamineduc.cl/sites/default/files/orientacionespme_2021.pdf

3.- Estándares de Indicativo de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, Ministerio de Educación de Chile, Decreto Supremo de Educación N° 73/2014

4.- Orientaciones generales PME (2019).
<https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/recursos-de-apoyo-pme/>

5.- Ciclo De Mejoramiento En Los Establecimientos Educacionales, Formularios de registro del Plan de Mejoramiento Educativo 2018. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/1fase-estrategica-2018-intervenible-Areader-24-feb.pdf>

6.- Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, Ministerio de Educación División de Educación General.
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2419/mono-1047.pdf?sequence=1&isAllowed=y>