



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo de Grado II

**Diagnóstico Institucional
Y
Plan De Mejoramiento Educativo
Colegio Italiano Santa Ana**

Profesor Guía:

Sr. Pedro Rosales Villarroel

Alumna:

Hermana Adela Ginette Espinoza Zapatel

Arica - Chile, Junio de 2018

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL
Y
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
COLEGIO ITALIANO SANTA ANA**

ÍNDICE

ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
1. MARCO TEÓRICO	8
2. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	11
2.1. HISTORIA DEL ESTABLECIMIENTO	11
2.2. MISIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	12
2.3. VISIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	12
2.4. SELLOS DEL ESTABLECIMIENTO	13
2.5. INFRAESTRUCTURA DEL ESTABLECIMIENTO	14
2.6. RESULTADOS ACADÉMICOS DEL ESTABLECIMIENTO	17
2.7. RECURSOS HUMANOS DEL ESTABLECIMIENTO	20
2.8. RECURSOS FINANCIEROS DEL ESTABLECIMIENTO	22
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	25
3.1. ÁREA LIDERAZGO	25
3.2. ÁREA GESTIÓN CURRICULAR	26
3.3. ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR	27
3.4. ÁREA GESTION DE RECURSOS	29
4. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES POR ÁREAS.	30
4.1. ÁREA LIDERAZGO	30
4.2. ÁREA GESTIÓN CURRICULAR	34
4.3. ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR	44

4.4. ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS	49
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	55
5.1. GESTIÓN DE LIDERAZGO:	55
5.2. GESTIÓN CURRICULAR	57
5.3. GESTIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR:	59
5.4. GESTIÓN DE RECURSOS:	62
6. PLAN DE MEJORAMIENTO	65
CONCLUSIÓN	84
BIBLIOGRAFÍA	86

ABSTRACT

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar el Diagnóstico Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo del Colegio Italiano Santa Ana, establecimiento de formación cristiana ubicado en la ciudad de Arica, que atiende aproximadamente a mil alumnas de distintas realidades socio-económicas provenientes de diferentes lugares de la región. El trabajo se ha llevado a cabo a través de un proceso metodológico cualitativo, el cual tras la recopilación de información pertinente y la posterior observación, análisis y evaluación de las cuatro áreas participantes de la institución escolar: Liderazgo, Gestión curricular, Convivencia escolar y Gestión de recursos, ayudó a obtener un diagnóstico fiel a la realidad educativa, administrativa y financiera de la institución. Este proceso tiene además como finalidad el diseñar un proyecto eficiente e integrador, que apunte a todos los aspectos y áreas de la unidad educativa que necesitan ser fortalecidas y modificadas para responder más adecuadamente a los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional y a las múltiples necesidades de las estudiantes y el resto de la comunidad activa del establecimiento.

INTRODUCCIÓN

El mundo vive tiempos de cambio y profundas transformaciones, donde el impacto de la globalización, la enorme y variada producción de conocimiento, los avances en las comunicaciones y la informática van diseñando un nuevo rostro del mundo; existe un encuentro de culturas, las fronteras desaparecen y se acortan las distancias. El mundo se presenta como un mosaico donde la diversidad, lo alternativo, lo diferente, relativizan lo que por siglos determinó patrones y estructuras de la sociedad. Esta transformación del mundo también afecta la Educación y los sistemas educativos que por siglos alimentaron un formato de educación rígida e inflexible que favorecía y respondía a los intereses de la época.

La educación definida como un proceso de socialización de las personas, se reconoce como una realidad compleja y dinámica que está sujeta a diferentes factores políticos, sociales y culturales que influyen en el desarrollo de esta. Hoy nos damos cuenta lo necesario y urgente que resulta hacer una transformación profunda. Una transformación que comprometa a toda la sociedad a participar en la constitución de una educación de calidad, inclusiva y democrática.

Es en los años 60 donde se comienza a visualizar con más claridad la necesidad de innovar, y se adopta este concepto de innovación, que nace desde las ciencias de la administración, como una posibilidad de dar inicio a fuertes y profundos cambios. Sin embargo, esta iniciativa no dio los resultados esperados, debido principalmente a que el diseño de estas transformaciones fue realizado por personas que no estaban insertos en la realidad educacional.

Durante las últimas décadas la necesidad de innovar los sistemas educativos ha sido un propósito transversal en todo el mundo. Muchos expertos en educación buscar diseñar y desarrollar nuevas formas y estilos de aprendizaje que

respondan a las necesidades de las nuevas generaciones. Nuestro país no ha quedado ajeno en esta búsqueda y es por eso que en 1990 se replanteó y reformuló la educación chilena dando paso a la nueva Reforma Educacional, que a lo largo del tiempo se ha ido implementando con aciertos y dificultades, atendiendo primeramente a la extensión horaria con la jornada escolar completa, creando una nueva malla curricular y favoreciendo el perfeccionamiento profesional docente.

Es en este contexto de cambios y reformas, donde surge la necesidad de mirar, diagnosticar y analizar la realidad educativa del colegio para rediseñar y mejorar a través de un proyecto eficiente e integrador todos los aspectos y áreas de la unidad educativa que necesitan ser fortalecidas y modificadas para responder más adecuadamente a los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional. Con este motivo es que se ha realizado esta investigación cuyo objetivo principal es diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo para el Colegio Italiano Santa Ana, que venga a ofrecer una educación de mayor calidad, más equitativa e inclusiva y sostenida en los valores del Evangelio.

1. MARCO TEÓRICO

En los años 90 el proceso de reforma educacional se va a caracterizar por una búsqueda de mejoras de estándares de calidad y equidad. Se busca diseñar un sistema educativo más eficiente y adecuado a las nuevas exigencias de una sociedad en constante cambio. En esta sociedad que muta permanentemente, a diario se presentan nuevos desafíos y tareas a las que se deben responder adecuadamente con un Proyecto Educativo Institucional renovado y eficiente que ofrezca a las estudiantes una formación integral, valórica y espiritual, de calidad humana y académica. Es por esto que uno de los conceptos clave cuando se trata de una búsqueda de mejoras de cualquier proyecto educativo es el de innovación.

Cuando se habla de innovación necesariamente se habla de calidad. Hoy se pide que todos aprendan a lo largo de toda la vida y no sólo en las escuelas, sino como dice Inés Aguerrondo (2009), en múltiples entornos de aprendizaje.

La educación es una de los derechos fundamentales de los seres humanos siendo el aprendizaje una de las dimensiones fundamentales de su pleno ejercicio. En este sentido, el papel de los docentes tiene una especial relevancia para contribuir a que las escuelas y aulas se conviertan en espacios dinámicos, creativos, facilitadores de los aprendizajes, promotores de valores de convivencia y ciudadanía, transformándose en espacios que innoven y ofrezcan respuestas pertinentes a las necesidades educativas de estudiantes, familias y comunidades (Aguerrondo, 1992).

Por esta razón la calidad y el compromiso de los docentes son una condición fundamental para la calidad y la equidad de los sistemas educativos. La preparación de los profesores implica el desarrollo de capacidades para promover el cambio y la innovación en las escuelas alineando las políticas educativas nacionales con las necesidades y realidades de los diferentes contextos escolares

Por otra parte, según la UNESCO (2014) el concepto de innovación educativa es: “un acto deliberado y planificado de solución de problemas que apunta a lograr mayor calidad en los aprendizajes de los estudiantes, superando el paradigma tradicional. Implica trascender el conocimiento academicista y pasar del aprendizaje pasivo del estudiante a una concepción donde el aprendizaje es interacción y se construye entre todos”. La innovación como también plantea Juan Escudero (1988) es una apuesta por lo colectivo construido como deseable por la imaginación creadora, por la transformación de la existente.

Ahora, la innovación implica y está vinculada con el funcionamiento de los centros educativos. Según Goñi Zabala (2001) esta es una competencia o capacidad organizativa que se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación de la organización a los cambios. También Carbonell (2001) define la innovación como una serie de intervenciones, decisiones y procesos con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, cultura contenidos, modelos y prácticas pedagógicas. En el caso de Mioduser (2003) define la innovación como prácticas pedagógicas que promueven los procesos de aprendizajes activo e independiente, proporcionan a los estudiantes competencias y estrategias con la información pertinente, motivan al aprendizaje colaborativo y basado en proyectos, considera cuestiones relativas a la equidad y redefinen configuraciones del espacio tradicional y del tiempo de aprendizaje.

Así como lo plantea Aguerrondo (2008) cuando habla de las escuelas inteligentes debemos pasar de concebir de alumnos objeto del aprendizaje a un estudiante sujeto de aprendizaje, de un docente transmisor de conocimiento a un docente facilitador de aprendizajes. El nuevo conocimiento implica acostumbrar a los estudiantes, profesores y comunidad a que el objetivo de la educación es formar personas que piensen y resuelvan problemas.

Es así como nos dice que la innovación no es algo que se instala como un producto diseñado por expertos, pues no siempre los técnicos coinciden con las necesidades y problemas que enfrentan los profesores en las aulas, como también lo afirman autores como Huberman y Havelock (1980) quienes, destacan que las verdaderas innovaciones son aquellas que emanan de la base, y se desarrollan con la participación de los propios usuarios respetando las manifestaciones de cada cultura.

Hay una profunda necesidad de innovar y según Tedesco (1997), existen factores importantes a considerar; el rol del conocimiento en los procesos productivos y la velocidad del cambio en la producción de conocimiento, como el impacto de la globalización sobre la cultura.

La Innovación Educativa es un fuerte desafío que no se puede pensar o diseñar sino es considerado el contexto cultural. La innovación no es histórica, es un proceso abierto a múltiples configuraciones asociadas a contextos con culturas diversas (Gabriela Messina, 1996); es por eso que como dice Huberman y Havalock (1980) es necesario reflexionar sobre la realidad de los sistemas existentes antes de introducir cambios.

Para que estos cambios se hagan posible se necesitan de ciertas condiciones que lo sustenten y que le den continuidad; debe darse una realidad político-cultural; una realidad organizativa y administrativa, y una viabilidad material.

También autores como Francisco Imbernon (1996) afirman que la innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones efectuadas de manera colectiva, que permitirán la solución de problemáticas, y que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación.

2. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

La institución educativa Colegio Italiano Santa Ana está dirigida solo a niñas desde sus orígenes, esta pretende ser expresión del Hogar de Santa Ana y San Joaquín, padres y educadores de María Santísima. Este modelo de Familia educadora, transmisora de profundos valores, constituyen la fuente inspiradora del ideal educativo de las Hijas de Santa Ana. Este ideal educativo busca configurar a la persona, criatura de Dios a su imagen y semejanza como un ser corpóreo y espiritual, único y trascendente, dinámico y en permanente aprendizaje, llamado a desarrollarse y vivir en plenitud.

2.1. HISTORIA DEL ESTABLECIMIENTO

La Congregación Hijas de Santa Ana han sido llamadas a trabajar en el “campo del Señor” colaborando con la Iglesia en esta obra salvífica con pobreza de corazón y donación materna. Es por eso que fieles a esta inspiración, la Familia religiosa busca responder a través del Proyecto Educativo a la misión que Dios les ha confiado. Es así que en el año 1934 se funda el Colegio Italiano Santa Ana, a pedido de la Colonia Italiana, como una necesidad de ofrecer a las familias de Arica, un colegio femenino con formación cristiana.

En los primeros años, se atienden los niveles de Kinder y posteriormente se extiende a otros cursos y niveles. La primera directora, Sor Ana María Angélica Ciancaleoni, acompaña los primeros pasos de esta naciente obra, que con los años se ha fortalecido y extendido en sus servicios, transformándose en un foco y pulmón educativo y espiritual de la región.

Siendo una escuela de modalidad científico-humanista, actualmente posee una matrícula de P

pre-kínder a cuarto medio de aproximadamente mil alumnas provenientes de diferentes lugares de la región y de varios trasfondos sociales.

A partir del año 1984 se acogió a la Ley de Subvenciones, transformándose así en colegio particular subvencionado gratuito, dando la posibilidad a más niñas y jóvenes de recibir una educación integral y de calidad con principios y valores profundamente cristianos.

2.2. MISIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Formar personas íntegras con principios y valores cristianos a ejemplo de la virgen María, hija de Santa Ana, con una sólida preparación académica, humana y espiritual, que les permita insertarse adecuadamente a la sociedad en los distintos niveles educacionales, con una conciencia crítica y comprometida con un profundo sentido social que las haga promotoras de los valores de la vida, la paz, la justicia y el respeto; como artífices y protagonistas de un nuevo tiempo de historia

2.3. VISIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Nuestro Proyecto Educativo, inspirado en el Evangelio y en el Magisterio de la iglesia, promueve una formación sólida e integral, valórica – cristiana que favorezca y permita a las jóvenes insertarse con competencia, creatividad, autonomía y liderazgo positivo a los requerimientos de la sociedad con un profundo sentido social y evangélico inspirado en el carisma y espiritualidad de la familia de Santa Ana.

2.4. SELLOS DEL ESTABLECIMIENTO

Como Institución Educativa, el Colegio Italiano Santa Ana ha incorporado en su proyecto cuatro sellos distintivos que se irán plasmando a través de la pedagogía del amor - que enseñó la fundadora de la Congregación Hijas de Santa Ana, Madre Rosa Gattorno - en el corazón, en la mente y en el espíritu de las estudiantes. Estos sellos son:

Formación Cristiana: Promover los valores del Evangelio y de la Iglesia Católica con la Espiritualidad y carisma de las Hijas de Santa Ana entregando a las estudiantes una formación sólida e integral, siguiendo las enseñanzas y ejemplo de Madre Rosa Gattorno.

Formación Académica de Excelencia: Entregar una formación integral de calidad ofreciendo herramientas eficaces y actualizadas, que les permita a las estudiantes, asumir con solidez y proyección los desafíos académicos, sociales y culturales que la sociedad le presente.

Formación de una Conciencia y Compromiso Social: Formar estudiantes con una profunda conciencia social, comprometidas en la construcción de una sociedad más justa, fraterna, respetuosa, defensoras de la vida y de la paz.

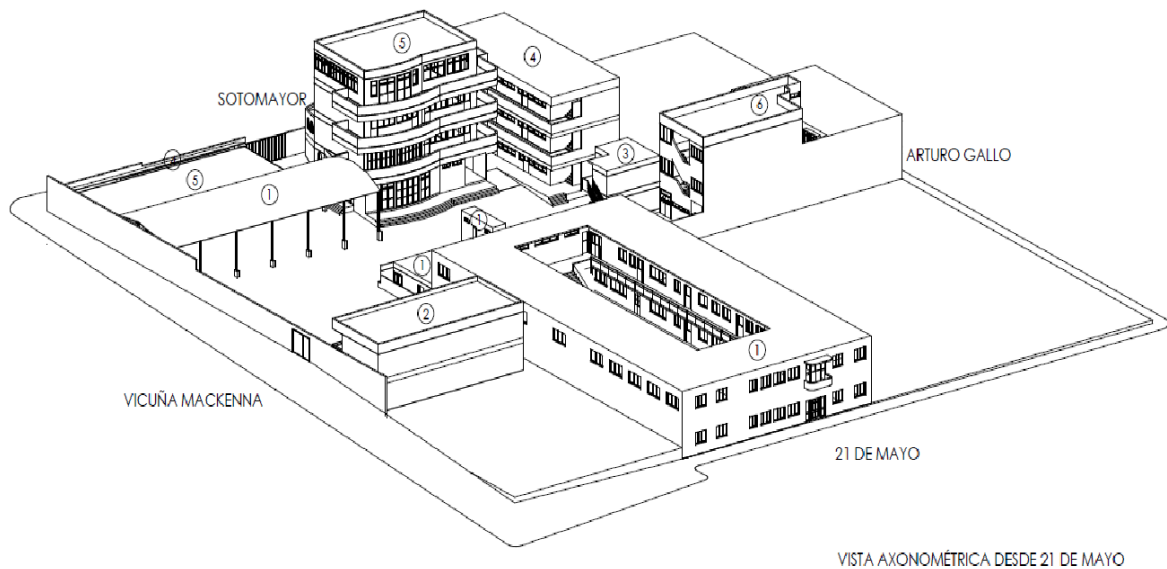
Formación Inclusiva: Entregar y promover en las estudiantes una formación inclusiva, cultivando en ellas la tolerancia, la apertura y el respeto por la diversidad, acogiendo las diferencias sociales, étnicas y culturales como una riqueza y oportunidad para crecer.

2.5. INFRAESTRUCTURA DEL ESTABLECIMIENTO

El Colegio Italiano Santa Ana se encuentra en pleno centro de la ciudad de Arica, cuenta con tres edificios que albergan cada uno de los niveles que ofrece: Educación Media, Educación Básica y Educación Parvularia, todos ellos con ingresos y salidas independientes por diferentes calles. Cuenta además con dos amplios patios techados y diversos espacios y ambientes para realizar las actividades pedagógicas.

La construcción que ocupa la Enseñanza Media es el sector más antiguo, el cual fue inaugurado hace más de 80 años. Los otros sectores forman parte de las nuevas dependencias que se construyeron para ofrecer nuevos espacios a las estudiantes e implementar la jornada escolar completa.

Figura N°1. Vista aérea del colegio



En el **Área Educación Media** se encuentra el llamado Patio de Honor, entrada principal del colegio y que se ocupa para las ceremonias más importantes, lugar

que por más de 80 años se ha convertido en la imagen más enraizada dentro de la comunidad CISA. Dentro de esta área se pueden encontrar además las siguientes dependencias:

- Entrada Principal (portería)
- Oficina de Inspectoría y secretaria de recepción
- Sala de recepción
- Oficina de Dirección y Secretaria de Dirección
- Oficina de Inspectoría General
- Oficinas de informática y Subvención
- Sala de Orientación
- Sala de coordinación SEP
- Salas de atención Psicóloga de Enseñanza Media
- Sala de atención Asistente Social
- Sala de UTP de Enseñanza Media y PME
- Departamento de Administración y Finanzas
- Sala General de Profesores
- Centro de Recursos del Aprendizaje (CRA)
- Laboratorio de Ciencias
- Laboratorio de Computación y Enlaces Ed. Media
- 13 salas de clases
- Bodega de útiles de aseo y mantención.

Los diferentes espacios del **Área Educación Básica** se han ido agregando posteriormente para atender de mejor manera las necesidades de aprendizaje, espacio y comodidad de la comunidad estudiantil que han surgido a través de los años. En esta área se pueden encontrar principalmente los dos patios techados, y aparte de estos, las siguientes dependencias:

- Baños y camarines

- Comedor de niñas
- Oficina de Inspectoría básica
- Capilla
- Sala de Pastoral
- Casino
- Sala de Psicopedagogía
- Laboratorio de Computación y Enlaces Ed. Básica
- Sala acondicionada de música (Básica y Media)
- Sala acondicionada de arte (Básica y Media)
- Sala de UTP de Enseñanza Básica y PME
- Sala de reunión
- 12 salas de clases
- Comedor Junaeb
- Baños del personal

El **Área Educación Parvularia**, por su parte, también cuenta con un patio de juegos exclusivo y especialmente acondicionado para las más pequeñas del colegio, cuenta además con las siguientes dependencias:

- Sala de coordinación de Educación Parvularia
- Comedor de profesores
- Sala de ballet
- Sala de arte
- Central de apuntes.
- 4 salas de clases.
- Auditorium.
- Taller y bodega de elementos de mantenimiento del colegio.

2.6. RESULTADOS ACADÉMICOS DEL ESTABLECIMIENTO

2.6.1. Tendencia de puntajes SIMCE del alumnado durante los años 2014 a 2017.

Tabla N°1. *Puntaje SIMCE 4° básico*

AÑO	Puntaje Comprensión Lectora	Puntaje Matemáticas
2014	290	258
2015	299	291
2016	290	283
2017	304	289

Fuente: Agencia Calidad de la Educación.

Tabla N°2. *Puntaje SIMCE 8° básico*

AÑO	Puntaje Comprensión Lectora	Puntaje Matemáticas	Puntaje Historia
2014	254	254	-
2015	263	242	249
2016	277	243	273
2017	252	265	263

Fuente: Agencia Calidad de la Educación.

Tabla N°3. *Puntaje SIMCE 2° medio*

AÑO	Puntaje Comprensión Lectora	Puntaje Matemáticas	Puntaje Ciencias Naturales
2014	282	295	262
2015	284	293	-
2016	263	274	247
2017	272	290	285

Fuente: Agencia Calidad de la Educación.

2.6.2. Resultados PSU del alumnado durante los años 2017 a 2018.

Tabla N°4. Puntajes PSU años 2017 y 2018

AÑO	Lenguaje y Comunicación	Matemáticas	Ciencias	Historia
2017	511	524,6	509	496
2018	511,4	542,1	502,4	497,9

Fuente: www.demre.cl

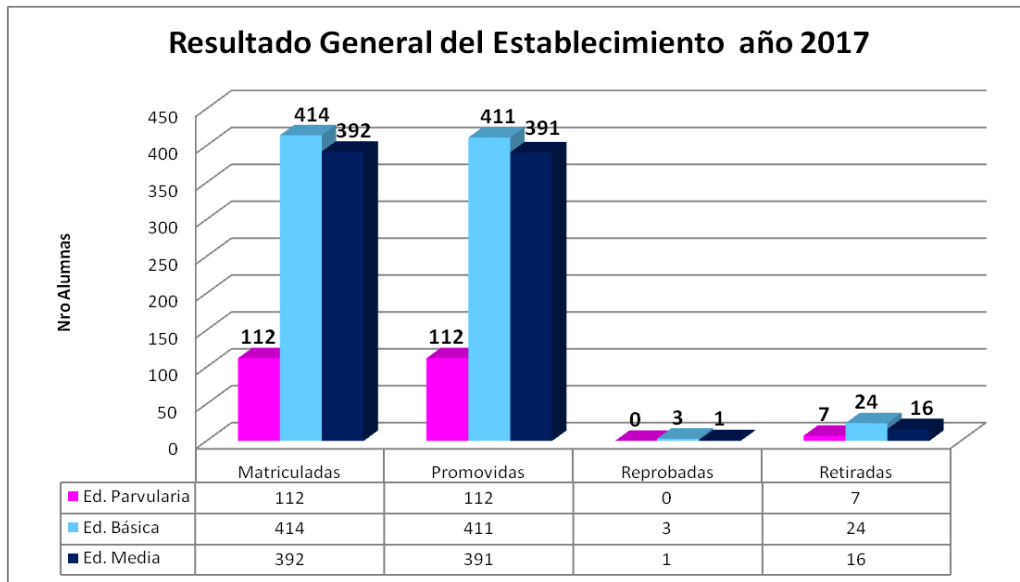
Tabla N°5. Promedios PSU Lenguaje y Matemáticas

AÑO	PROMEDIO PSU
2017	517,7
2018	526,7

Fuente: www.demre.cl

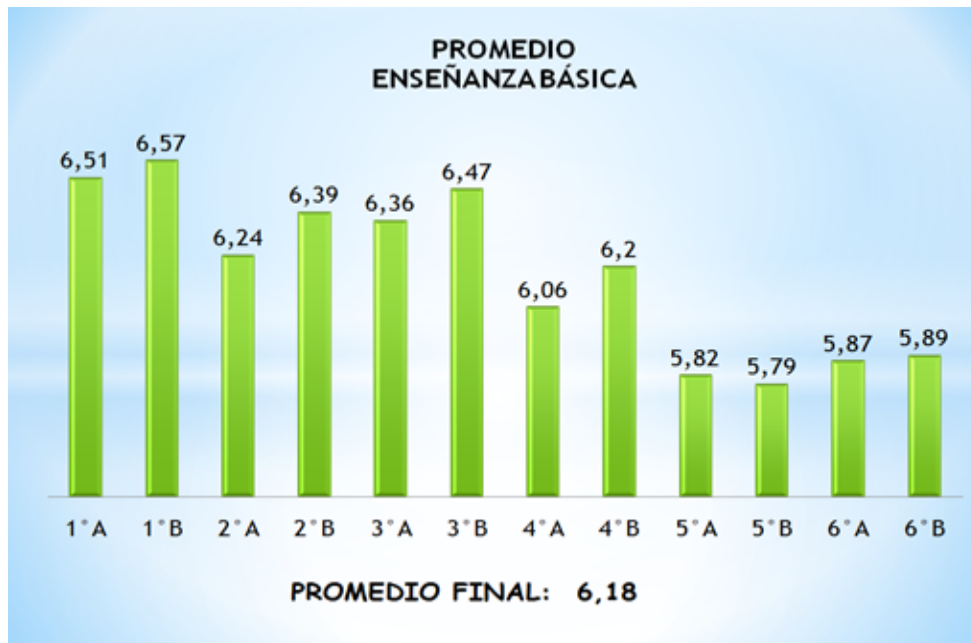
2.6.3. Indicadores de Eficiencia Interna.

Figura N°2. Resultados generales del establecimiento año 2017



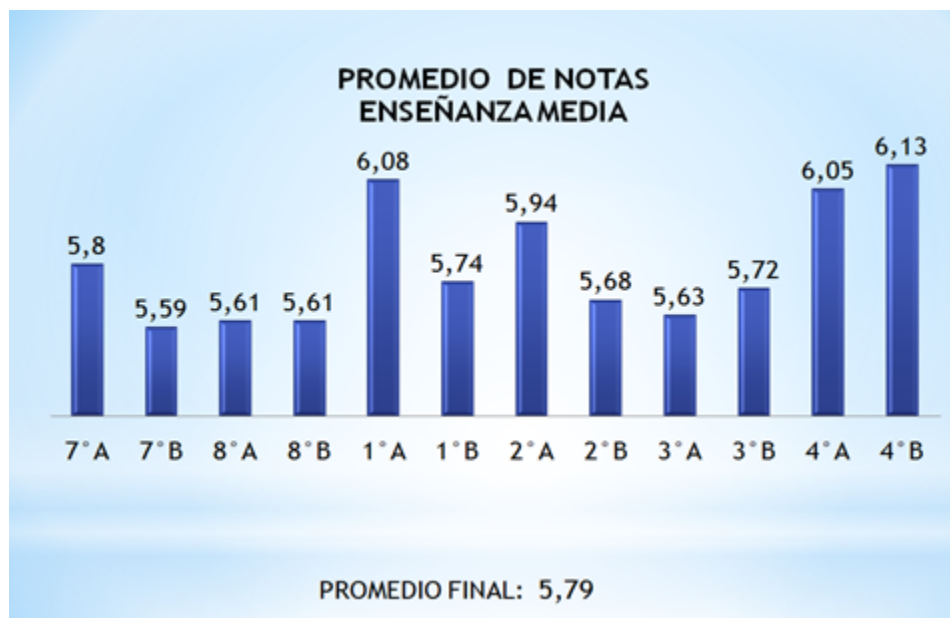
Fuente: Departamento de Informática.

Figura N°3. Promedios de notas Ed. Básica año 2017



Fuente: Departamento de Informática.

Figura N°4. Promedios de notas Ed. Media año 2017



Fuente: Departamento de Informática.

2.7. RECURSOS HUMANOS DEL ESTABLECIMIENTO

La institución cuenta con un total de 94 funcionarios, de los cuales 54 son personal docente y 40 corresponden a asistentes de la educación.

Cargos:

- Directora
- Subdirectora
- Representante Legal
- Inspectora General
- Unidad Técnico Pedagógica Educación Básica y Educación Media
- Orientadora
- Coordinadora Educación Parvularia
- Profesores
- Asistentes de la Educación
- Monitores de Aula
- Administrativos
- Personal de Servicio.

En cuanto a los equipos de trabajo que desempeñan distintas labores dentro del establecimiento, estos se conforman de acuerdo a un perfil y competencias particulares al área en la cual se manejan. Los equipos existentes en el colegio son:

- Equipo Directivo
- Equipo de Convivencia Escolar
- Equipo Psico-Social
- Equipo de Pastoral
- Equipo de Seguridad
- Comité Paritario
- Equipo de Bienestar

Como colegio particular subvencionado gratuito, la institución recibe dos subvenciones estatales que están dirigidas a financiar cada uno de los requerimientos del establecimiento. El colegio cuenta con la **Subvención General**, con la cual se cancelan los sueldos de la mayoría de los funcionarios, posibilita la mantención de servicios básicos (agua, luz, internet, teléfono, gas) y el financiamiento de gastos en mantención y reparación del inmueble. La segunda subvención estatal es la que se recibe por concepto de **Subvención Especial Preferencial** por concentración de alumnas prioritarias llamada SEP.

2.8.1. Datos Financieros.

Resumen de ingresos y gastos Colegio Italiano Santa Ana durante el año 2017.

Total de alumnas matriculadas al mes de diciembre: 918 alumnas.

Tabla N°6. *Ingresos por subvención año 2017*

Ingresos Subvención General	\$	1.213.875.328
Subvención para ingresos de mantenimiento	\$	11.064.321
Ingresos Pro-retención (ayuda social alumnas)	\$	3.647.271

Fuente: Departamento de Administración y SEP del colegio.

Tabla N°7. *Resumen cuenta SEP 2017*

SALDO AÑO 2016	\$	139.477.513.-
INGRESOS SUBVENCIÓN SEP 2017	\$	292.871.073.-
INGRESO TOTAL AÑO 2017	\$	432.348.586.-
GASTOS TOTAL AÑO 2017	\$	313.175.071.-
SALDO FINAL AÑO 2017	\$	119.173.515.-

Fuente: Departamento de Administración y SEP del colegio.

Tabla N°8. *Resumen de gastos año 2017*

CUENTA		MONTO
ASESORÍA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN	\$	8.965.530.-
GASTOS EN RECURSOS DE APRENDIZAJES	\$	125.973.641.-
GASTOS EN EQUIPAMIENTO DE APOYO PEDAGÓGICO	\$	4.316.467.-
GASTOS BIENESTAR ALUMNAS	\$	9.819.771.-
GASTOS DE OPERACIONES	\$	45.785.723.-
REMUNERACIONES Y PAGOS PREVISIONALES	\$	118.313.939.-
TOTAL GASTOS 2017	\$	313.175.071.-

Fuente: Departamento de Administración y SEP del colegio.

Desglose de gastos Colegio Italiano Santa Ana por subcuentas durante el año 2017:

Tabla N°9. *Gastos en Recursos de aprendizajes*

SUBCUENTA		MONTO
Implementos deportivos	\$	13.324.000.-
Instrumentos musicales y artísticos	\$	237.300.-
Material y recursos didácticos	\$	628.447.-
Biblioteca, libros y revistas	\$	3.265.610.-
Instrumentos de evaluación diagnóstica	\$	20.188.330.-
Otros gastos en recursos de aprendizaje	\$	88.329.954.-
TOTAL GASTOS	\$	125.973.641.-

Fuente: Departamento de Administración y SEP del colegio.

Tabla N°10. *Gastos en Bienestar Alumnos*

SUBCUENTA		MONTO
Uniformes y vestuario	\$	4.240.896.-
Talleres deportivos	\$	1.890.000.-
Otros gastos bienestar alumnos	\$	3.688.875.-
TOTAL GASTOS	\$	9.819.771.-

Fuente: Departamento de Administración y SEP del colegio.

Tabla N°11. *Gastos en Operaciones*

SUBCUENTA		MONTO
Transporte escolar	\$	19.641.000.-
Material de oficina	\$	10.026.625.-
Alimentación	\$	5.296.641.-
Insumos computacionales	\$	3.118.600.-
Otros gastos de operaciones	\$	7.702.857.-
TOTAL GASTOS	\$	45.785.723.-

Fuente: Departamento de Administración y SEP del colegio.

Tabla N°12. *Remuneraciones y Pagos Previsionales*

SUBCUENTA		MONTO
Remuneraciones y pagos previsionales año 2017	\$	115.838.341.-
Finiquitos	\$	2.475.598.-
TOTAL GASTOS	\$	118.313.939.-

Fuente: Departamento de Administración y SEP del colegio.

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para conseguir un diagnóstico completo de la situación del Colegio Italiano Santa Ana es necesario analizar todas sus dimensiones exhaustivamente, es decir, cada una de las áreas actuantes en la gestión de un establecimiento educacional.

Dentro de una unidad educativa existen cuatro Áreas de Gestión que atienden los diferentes ámbitos del quehacer educativo. Estos son el Área de Liderazgo, Área de Gestión Curricular, Área de Convivencia Escolar y Área de Gestión de Recursos.

3.1. ÁREA LIDERAZGO

El Área de Liderazgo tiene el deber de orientar, acompañar y supervisar el trabajo de los profesores y asistentes de la educación definiendo sus roles y campo de acción, velando por el uso responsable de los recursos humanos y materiales con que cuenta una institución para desarrollar su labor educativa.

Específicamente dentro del colegio, la responsabilidad principal del Área de Liderazgo es la de conducir y liderar la implementación del Proyecto Educativo Institucional, para esto, debe acompañar y hacer seguimiento permanente junto al Equipo Directivo del Plan de Mejoramiento Educativo PME, procurando una cobertura curricular efectiva, monitoreando las estrategias que permitan mejorar los índices de eficiencia interna, organizando instancias de retroalimentación formativa- pedagógica para los docentes y asistentes de la educación.

El Área de Liderazgo, conformado por el Equipo Directivo, está constituido por la Directora, Subdirectora, Jefes de unidad técnico pedagógica de enseñanza básica y media, Orientadora e Inspectora general. Este equipo de gestión tiene la

responsabilidad de planificar, organizar y supervisar todo el que hacer educativo en las diversas áreas, custodiando y velando por la realización e implementación del proyecto educativo, columna vertebral de la comunidad escolar. Para esto, el equipo debe favorecer y liderar un trabajo coordinado, organizado y participativo que permita lograr los objetivos propuestos.

3.2. ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

Dentro del establecimiento, el Área de Gestión Curricular está a cargo de la Unidad Técnico Pedagógica. Su objetivo principal es fortalecer la implementación curricular en aula y mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes en todos los niveles (Ed. Parvularia, Ed. Básica y Ed. Media).

Entre las otras tareas que desempeña esta área dentro de la institución, respecto a la labor docente se encuentra el acompañamiento al aula por parte de las Jefes de UTP a los profesores con el objetivo de monitorear y retroalimentar las prácticas pedagógicas, orientándolas a un mejor desempeño; capacitaciones y jornadas formativas a los equipos docentes, educadoras de párvulos y asistentes de aula por parte de especialistas en nuevas metodologías de enseñanza y perfeccionamientos para potenciar la articulación en los distintos niveles de formación; fortalecimiento de los departamentos de asignaturas, potenciando un trabajo de equipo y en coordinación, mejorando la articulación entre los diversos niveles.

En cuanto a las responsabilidades del Área de Gestión Curricular respecto al apoyo a las estudiantes, está la continuidad y fortalecimiento del Equipo de evaluación PME, que tiene como objetivo el detectar el avance en los aprendizajes de las alumnas, realizar en forma oportuna remediales las habilidades con menos logros de estas e incrementar los puntajes de pruebas estandarizadas (SIMCE y

PSU), a través de ensayos mensuales y guías de apoyo para aquellas habilidades menos desarrolladas; la adquisición de recursos y diversos materiales de apoyo pedagógico para favorecer y potenciar aprendizajes de manera didáctica, práctica e interactiva; fortalecimiento del trabajo del equipo de psicopedagogía, en el diagnóstico y acompañamiento a las alumnas con necesidades educativas; acompañamiento más sistemático y continuo de orientación vocacional, a través de redes de apoyo con distintas universidades y centros de formación profesional, con el objetivo de orientar a las alumnas de cuarto medio a una acertada postulación.

3.3. ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Convivencia Escolar asume la misión de orientar las acciones educativas en función del desarrollo integral de las estudiantes, tanto en su crecimiento personal como en su inserción activa y participativa en la sociedad. Está compuesto por diferentes profesionales del establecimiento, orientadora, miembros del equipo psicosocial y representantes de los niveles de educación parvularia, básica y media.

El enfoque es formativo, ya que se enseña y se aprende a vivir con otros, requiere de la participación y compromiso de toda la comunidad educativa, de acuerdo a los roles, funciones y responsabilidades de cada actor y estamento. Todos los actores de la comunidad educativa son sujetos de derecho y de responsabilidades, y deben actuar en función del resguardo de la dignidad de todos y todas.

El trabajo realizado por el equipo de Convivencia Escolar se ha dirigido a atender los siguientes objetivos:

- Orientar las acciones, iniciativas y programas que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una convivencia escolar inclusiva, participativa, solidaria, tolerante, pacífica y respetuosa, en un marco de equidad de género y con enfoque de derechos.
- Fortalecer la comprensión de la dimensión formativa de la Convivencia Escolar en todo el sistema educativo, y resituarla como el componente central de la gestión institucional.
- Fortalecer la enseñanza de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores propuestos en los Objetivos Transversales, como los aprendizajes básicos para el ejercicio de la Convivencia Escolar.
- Promover el compromiso y la participación de la Comunidad Educativa, en la construcción de un proyecto institucional que tenga como componente central la Convivencia Escolar, y el ejercicio de los derechos y deberes de cada uno de los actores.
- Fomentar en todos los actores sociales y de la Comunidad Educativa, una comprensión compartida de la prevención, la resolución de conflictos y la violencia escolar, incluido el acoso sistemático o bullying, desde una perspectiva formativa. Además se interviene activamente en cursos donde se presenten estas problemáticas de convivencia.
- Promover una comprensión formativa de la Convivencia Escolar en las estrategias y acciones preventivas que implementa el establecimiento u otras instituciones en las comunidades educativas.
- Propiciar espacios de encuentro para el diálogo e intercambio con las estudiantes a cargo del Centro de Alumnas y delegadas de curso.
- Aplicación de programas de prevención de consumo de drogas y alcohol (Programa SENDA).

- Apoyar el trabajo docente con material, información, e instrumentos adecuados que faciliten el acompañamiento de sus cursos de acuerdo a la realidad y necesidades que presentan.
- Proporcionar a los padres y apoderados estrategias y herramientas para acompañar y apoyar el proceso de crecimiento de sus hijas.

3.4. ÁREA GESTION DE RECURSOS

El equipo encargado del Área de administración y recursos está a cargo de la representante legal del establecimiento, Hermana María Muñoz Bustos, junto al administrador y secretaria de administración. Este equipo se encarga de organizar los recursos financieros de acuerdo a los requerimientos de los diversos estamentos de la Comunidad Educativa. Corresponde a los encargados del Departamento de Administración y Finanzas cumplir las siguientes funciones:

- Llevar un registro control de asistencia de personal, de permisos sin goce de remuneraciones, licencias médicas, comisiones de servicios, resoluciones de procesos administrativos, asignaciones, descuentos, reintegros, retenciones, etc.
- Mantener actualizados los registros financieros y antecedentes contables.
- Velar por la conservación, mantención y resguardo del edificio escolar, mobiliario y material didáctico.
- Llevar inventarios actualizados y registros de la existencia de material didáctico del establecimiento.
- Mantener actualizado el Registro de Direcciones de los funcionarios del establecimiento.
- Mantener actualizados los expedientes y antecedentes del personal.

4. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES POR ÁREAS.

4.1. ÁREA LIDERAZGO

Área	LIDERAZGO
Dimensión	Visión Estratégica y Planificación
Descriptores / Elementos de Gestión	Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento cuenta con el equipo PME (Plan de Mejoramiento Educativo) de Enseñanza Básica y de Enseñanza Media que es coordinado por las jefas de UTP y en el cual participan profesores especialistas con horario destinado a ese trabajo. Este equipo organiza y monitorea el trabajo de los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje. ● Se organiza y planifica los Consejo de Profesores semanalmente donde se ofrece un espacio formativo e informativo a los docentes y asistentes de la educación. ● Se reúne semanalmente, para verificar y evaluar las diferentes actividades y programas del calendario anual. ● Convoca a reuniones de programación y evaluación a los diferentes departamentos de asignaturas (Lenguaje, Ciencias, Matemáticas, Historia, Artes y Educación Física e Inglés).
Nivel de despliegue	3

Área	LIDERAZGO
Dimensión	Visión Estratégica y Planificación
Descriptorios / Elementos de Gestión	Revisión y actualización del PEI de acuerdo a las necesidades del establecimiento.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se realizan reuniones de equipo para ir evaluando la implementación del proyecto educativo institucional. ● Se va analizando y reflexionando permanentemente en reuniones con los padres y apoderados. ● Se realizan jornadas donde participan todos los funcionarios para evaluar la implementación del proyecto educativo. ● Los diversos equipos programan sus acciones y actividades de acuerdo al PEI lo que permite que se revise y actualice de acuerdo a las necesidades que se presentan. ● Documento del PEI.
Nivel de despliegue	4

Área	LIDERAZGO
Dimensión	Conducción y Guía

Descriptorios / Elementos de Gestión	Existen prácticas del Director y el Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa en favorecer el logro de los objetivos y el PEI.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones periódicas con los diferentes equipos y coordinadores de departamentos. ● Se realizan periódicamente reuniones con los diferentes estamentos para coordinar y articular el cumplimiento de los objetivos del proyecto educativo. ● Se verifica que en la programación de cada actividad que se realiza en el colegio se enfatizan los sellos institucionales y el proyecto educativo. ● Se hace una programación anual para articular todo el quehacer educativo donde participan todos los representantes de los equipos de trabajo.
Nivel de despliegue	4

Área	LIDERAZGO
Dimensión	Información y Análisis
Descriptorios / Elementos de Gestión	Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y las demás áreas del plan anual.

<p>Medios de verificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección realiza anualmente la rendición de la cuenta pública abierta a toda la comunidad de la institución: trabajadores, apoderados y alumnado. • Se realizan periódicamente reuniones con los diferentes estamentos para coordinar y articular el cumplimiento de los objetivos del proyecto educativo.
<p>Nivel de despliegue</p>	<p>4</p>

4.2. ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

<p>Área</p>	<p>GESTIÓN CURRICULAR</p>
<p>Dimensión</p>	<p>Organización Curricular</p>

Descriptorios / Elementos de Gestión	Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y calendarización.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan reuniones del equipo de gestión semanalmente para planificar, organizar y calendarizar todo el que hacer curricular para ir articulando el marco curricular y planes de estudio con el proyecto educativo. • Se realizan jornadas anuales con los docentes para ir reflexionando y estructurando los requerimientos de los planes de estudio con el proyecto educativo. • Se realizan GPT y reuniones con los profesores y asistentes de la educación para coordinar y conformar la calendarización anual y semestral.
Nivel de despliegue	4

Área	GESTIÓN CURRICULAR
Dimensión	Organización Curricular
Descriptorios / Elementos de Gestión	Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el proceso de los Objetivos de Aprendizajes o Aprendizajes Esperados, según corresponda.

Medio de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se realizan reuniones cada dos meses con los diferentes niveles para ir evaluando el avance de los objetivos propuestos. ● Semestralmente se coordinan consejos de articulación de los niveles con los profesores jefes y de asignatura. ● Las jefas de UTP revisan los libros de clases semanalmente.
Nivel de despliegue	3

Área	GESTIÓN CURRICULAR
Dimensión	Preparación de la Enseñanza
Descriptor / Elementos de Gestión	Existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI.

Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se realizan jornadas de trabajo, reflexión y coordinación para acompañar y evaluar el desarrollo de los programas de estudio para que avancen en sintonía con el Proyecto Educativo Institucional. ● Acompañamiento de UTP para favorecer articulación de niveles. ● Se coordina con el equipo de evaluación PME el avance y la cobertura de los programas de estudios en base a contenidos y habilidades.
Nivel de despliegue	3

Área	GESTIÓN CURRICULAR
Dimensión	Preparación de la Enseñanza
Descriptores / Elementos de Gestión	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.

<p>Medios de verificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Acompañamiento al Aula. ● Compartir experiencias metodológicas efectivas en las reuniones por departamentos, para que puedan ser aplicadas por otros colegas del área. ● Reflexiones periódicas sobre la práctica pedagógica, por parte de los docentes encabezadas por UTP. ● Reuniones de avance dos veces por semestre, donde el profesor da a conocer las características de su curso y alumnos que representen problemas de aprendizaje y de disciplina, lo cual permite que el docente organice los objetivos y contenidos de manera coherente con el PEI, marco curricular y las particularidades de sus estudiantes.
<p>Nivel de despliegue</p>	<p>3</p>

<p>Área</p>	<p>GESTIÓN CURRICULAR</p>
<p>Dimensión</p>	<p>Acción Docente en el Aula</p>
<p>Descriptores / Elementos de Gestión</p>	<p>Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</p>

Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se realizan entrevistas individuales con los profesores para recoger información sobre su práctica. ● Hay periódicamente acompañamiento en el aula. ● Entrevistas con las alumnas para verificar dificultades del proceso y avances logrados. ● Revisión de libros de clases semanalmente.
Nivel de despliegue	3

Área	GESTIÓN CURRICULAR
Dimensión	Acción Docente en el Aula
Descriptor / Elementos de Gestión	Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.

Medio de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se han implementado diferentes tipos de evaluación entre los docentes para diversificar la medición de los aprendizajes y habilidades de las alumnas. ● Se reflexiona con el profesor sobre los resultados que va obteniendo en sus evaluaciones. ● En las jornadas de GPT se reflexionan junto a los docentes sobre las fortalezas y debilidades de cada curso en cuanto al desarrollo de los aprendizajes y refuerzan nuevas estrategias y propuestas de enseñanza. ● Capacitaciones y jornadas formativas periódicas a los equipos docentes, educadoras de párvulos y asistentes de aula por parte de especialistas en nuevas metodologías de enseñanza y evaluación.
Nivel de despliegue	4

Área	GESTIÓN CURRICULAR
Dimensión	Acción Docente en el Aula
Descriptores / Elementos de Gestión	Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.

<p>Medios de verificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A través de la observación en el aula, mediante una pauta de observación (basada en el Marco para la Buena Enseñanza), se analizan las actividades desarrolladas por el docente y la disposición al trabajo por parte de las estudiantes. ● Se reflexiona junto al docente sobre las fortalezas y debilidades presentadas durante el desarrollo de la clase y se retroalimenta en un ambiente de fortalecimiento profesional con el fin de mejorar su práctica pedagógica. ● Capacitaciones y jornadas formativas periódicas a los equipos docentes, educadoras de párvulos y asistentes de aula por parte de especialistas en nuevas metodologías de enseñanza y evaluación. ● A través de registro de libros en clases.
<p>Nivel de despliegue</p>	<p>3</p>

<p>Área</p>	<p>GESTIÓN CURRICULAR</p>
<p>Dimensión</p>	<p>Evaluación de la Implementación Curricular</p>

Descriptorios / Elementos de Gestión	Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se realizan evaluaciones escritas. ● Jornadas de trabajo y evaluación con los profesores. ● Se vacían datos y resultados a gráficos estadísticos que se revisan y analizan para buscar mejores estrategias pedagógicas. ● Se realizan periódicamente ensayos de evaluaciones estandarizadas, tales como el SIMCE y PSU.
Nivel de despliegue	3

Área	GESTIÓN CURRICULAR
Dimensión	Evaluación de la Implementación Curricular
Descriptorios / Elementos de Gestión	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizajes en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.

Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Equipo de evaluación PME, cuyo objetivo es el detectar el avance en los aprendizajes de las alumnas, realizar en forma oportuna remediales las habilidades con menos logros de estas e incrementar los puntajes de pruebas estandarizadas (SIMCE y PSU). ● Se realizan pruebas estandarizadas en todos los niveles. ● Se realizan evaluaciones progresivas. ● Se organizan jornadas de análisis semestralmente para evaluar la cobertura curricular y logros de aprendizaje.
Nivel de despliegue	3

Área	GESTIÓN CURRICULAR
Dimensión	Evaluación de la Implementación Curricular
Descriptor / Elementos de Gestión	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.

Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se organizan jornadas de análisis semestralmente para evaluar la cobertura curricular y logros de aprendizaje. ● Se realizan mensualmente reuniones por departamento lo que favorece el análisis de avance. ● Reuniones con equipos de evaluación. ● Reuniones con los docentes en forma periódica, por niveles y generales.
Nivel de despliegue	3

4.3. ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Área	CONVIVENCIA ESCOLAR
Dimensión	Convivencia Escolar en función del PEI

Descriptorios / Elementos de Gestión	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.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe un Manual de Convivencia Escolar institucional, el cual es revisado y reelaborado cada dos años, y es difundido entre todos los miembros de la comunidad educativa. ● Se reflexiona y se revisa el documento en especial cuando hay situaciones de comportamiento y disciplina que requieren que se apliquen las normas que ahí se indican y explicitan. ● Se va monitoreando mensualmente la implementación del plan de convivencia escolar y su impacto en la comunidad a través de diversas acciones. ● Se busca que todas las actividades y acciones que realiza convivencia escolar respondan a los sellos institucionales.
Nivel de despliegue	3

Área	CONVIVENCIA ESCOLAR
Dimensión	Convivencia Escolar en función del PEI

Descriptor / Elementos de Gestión	<p>El establecimiento establece prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias esté en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.</p>
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● En cada reunión de padres y apoderados a través de la profesora jefe u otro miembro del equipo psicosocial se aborda algún tema de convivencia escolar. ● En los consejos de curso y clase de orientación se aborda algún tema pertinente a convivencia escolar con las alumnas. ● En las actividades masivas donde asisten y participan los padres y apoderados del colegio se presentan temáticas de convivencia escolar donde se enfatiza y difunde el proyecto educativo. ● Se informa a los padres de los avances y dificultades que se van alcanzando en los procesos de aprendizaje de las estudiantes, a través de informes de notas, entrevistas con el profesor jefe u otro profesional que se requiera.
Nivel de despliegue	<p>3</p>

Área	CONVIVENCIA ESCOLAR
Dimensión	Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.
Descriptores / Elementos de Gestión	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se cuenta con un equipo psicosocial que atiende las diferentes situaciones y problemáticas que se presentan entre el estudiantado. ● Se realizan en todos los niveles jornadas de formación integral con cada uno de los cursos tratando temáticas que respondan a sus necesidades, e inquietudes, este trabajo es conducido y monitoreado por el profesor jefe y equipo psicosocial. ● Se realiza un trabajo de acompañamiento con las estudiantes extranjeras acogiéndolas y favoreciendo espacios socio culturales que les permitan sentirse más integradas y participes de la comunidad educativa. ● Se cuenta con redes de apoyo externas.
Nivel de despliegue	3

Área	CONVIVENCIA ESCOLAR
Dimensión	Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.
Descriptorios / Elementos de Gestión	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se realizan reforzamientos permanentes para las estudiantes que lo requieran con profesores de asignatura y con la psicopedagoga. ● Existen salidas a terreno para fomentar y potenciar nuevos escenarios de aprendizajes significativos donde la estudiante interactúa con el entorno educativo. ● La realización de giras de estudio que permiten un espacio favorable para fortalecer relaciones humanas y aprender a través de experiencias dinámicas, más concretas e interactivas. ● Se cuenta con redes de apoyo externas.
Nivel de despliegue	3

Área	CONVIVENCIA ESCOLAR
Dimensión	Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes

Descriptor / Elementos de Gestión	Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Se han establecido redes de apoyo para favorecer a estudiantes en situaciones de vulnerabilidad que precisan ser acompañadas más directamente. • Se promueve y favorece el acceso de las estudiantes a diversas becas que permitirán la continuidad de estudios superiores. • Se dan las facilidades para que diversos centros de estudio superiores – técnicos y profesionales- puedan informar adecuadamente a las alumnas de sus diversas ofertas y programas. Esta actividad es acompañada por la orientadora del colegio.
Nivel de despliegue	3

4.4. ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

Área	GESTIÓN DE RECURSOS
-------------	----------------------------

Dimensión	Recursos Humanos
Descriptor / Elementos de Gestión	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se realizan conversaciones individuales a fin de cada semestre en algunos casos y anualmente en su mayoría para analizar el desempeño y cumplimiento de objetivos requeridos por el PEI de acuerdo a su responsabilidad y tareas. ● Visitas a aula para observar y evaluar el desempeño de docentes y asistentes de la educación. ● Existe una pauta de evaluación que se entrega al término del año a los docentes y después es compartida individualmente en una entrevista con la directora. ● Consejos de profesores semanales.
Nivel de despliegue	3

Área	GESTIÓN DE RECURSOS
Dimensión	Recursos Humanos

Descriptor / Elementos de Gestión	Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones de avance dos veces por semestre, donde el profesor da a conocer las características de su curso y alumnos que representen problemas de aprendizaje y de disciplina, lo cual les permite organizar los objetivos y contenidos de manera coherente con el PEI, marco curricular y las particularidades de sus estudiantes. ● Reuniones por departamento periódicas que permiten a los docentes coordinar las clases de sus asignaturas entre los distintos niveles. ● Consejos de profesores semanales.
Nivel de despliegue	3

Área	GESTIÓN DE RECURSOS
Dimensión	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

Descriptor / Elementos de Gestión	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> • El Equipo de Administración junto con la Dirección elabora un plan de presupuesto de acuerdo a los recursos que se reciben y a las necesidades que se presenta. Este presupuesto aborda los recursos humanos y materiales de la institución. • Análisis de requerimientos necesarios para el establecimiento y las estudiantes, ya sea de recursos materiales o tecnológicos y su presentación y justificación al sostenedor. • El equipo financiero dirige recursos económicos para apoyar actividades que favorecen la formación integral de las estudiantes.
Nivel de despliegue	3

Área	GESTIÓN DE RECURSOS
Dimensión	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

Descriptorios / Elementos de Gestión	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> • El Equipo de Administración junto con la Dirección elabora un plan de presupuesto de acuerdo a los recursos que se reciben y a las necesidades que se presenta. Este presupuesto aborda los recursos humanos y materiales de la institución. • De acuerdo al presupuesto se determinan las prioridades a adquirir y lo que se precisa renovar. • Elaboración de guías de requerimiento. • Mantención actualizada de un inventario.
Nivel de despliegue	3

Área	GESTIÓN DE RECURSOS
Dimensión	Procesos de Soporte y Servicios
Descriptorios / Elementos de Gestión	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.

Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento cuenta con diversos espacios didácticos y de apoyo para potenciar los aprendizajes de las estudiantes (biblioteca, laboratorios, salas temáticas, etc.). ● Se renueva permanentemente el material didáctico de cada uno de los niveles, potenciando las diferentes áreas y asignaturas, de acuerdo a las necesidades observadas. ● Aumento y renovación de recursos e implementos de informática y tecnología a partir de las necesidades de las estudiantes y el PEI.
Nivel de despliegue	4

Área	GESTIÓN DE RECURSOS
Dimensión	Procesos de Soporte y Servicios
Descriptor / Elementos de Gestión	Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.

<p style="text-align: center;">Medio de verificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento cuenta con un inventario digitalizado y actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición. ● Administración realiza un inventario anual de los recursos materiales y humanos con los que cuenta la institución. ● Se realiza una evaluación periódica del estado de los recursos materiales existentes. ● De acuerdo al presupuesto se determinan las prioridades a adquirir y lo que se precisa renovar. ● El departamento de informática lleva el control y acompaña del proceso de matrículas a través de la plataforma digital SYSCOL, en conjunto con inspección general.
<p style="text-align: center;">Nivel de despliegue</p>	<p style="text-align: center;">4</p>

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

5.1. GESTIÓN DE LIDERAZGO:

En los datos recogidos del diagnóstico del Área de Liderazgo de acuerdo al valor asignado en cada uno de los descriptores se puede verificar que hay acciones dentro del área que están más implementadas y otras en proceso de mejoramiento.

Los aspectos de mayor avance en cuanto a lo que se refiere a la organización y planificación se evidencia que hay una gestión que se empeña por realizar un trabajo sistemático buscando acompañar las diversas acciones individuales y colectivas para lograr los avances y cumplimiento de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.

Se han incorporado prácticas de acompañamiento y evaluación a los equipos de trabajo que han potenciado la implementación de nuevas estrategia de trabajo colaborativo. Se evidencia que hay una programación y calendarización de todo el que hacer anual, semestral y mensual de actividades que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. Al haber una programación ordenada, se favorece un mejor uso de los tiempos y de los espacios.

Se ha favorecido potenciar la implementación del proyecto educativo institucional haciendo que en cada actividad y programación del quehacer educativo, se difundan y promuevan cada uno de los sellos institucionales.

El Área de Liderazgo ha buscado incrementar y favorecer diversas instancias formativas y de capacitación para los docentes y asistentes de la educación dentro y fuera del establecimiento, posibilitando una mejor actualización para realizar un trabajo más efectivo.

Considerando que todo proceso debe ser evaluado para constatar progresos y dificultades se han implementado diversos medios de verificación para acompañar

y evaluar adecuadamente el avance en cada una de las áreas y diseñar estrategias para conseguir mejores logros y cumplir las metas propuestas.

En cuanto a los aspectos con una menor valoración, considerando las opiniones recogidas en diferentes reuniones y jornadas con apoderados, estudiantes y funcionarios en especial docentes y asistentes de la educación, se ha podido evidenciar que falta trabajar una mejor difusión e implementación del proyecto educativo institucional.

Si es cierto que existen en este ámbito algunos avances, no se logra siempre transmitir con claridad en las diversas actividades y acciones que se realizan, los principios y valores sobre el cual se sustenta el PEI. Se necesitan más instancias y espacios para conocerlo, reflexionarlo y enriquecerlo.

Se advierte que no hay todavía un compromiso profundo y transversal de todos los miembros de la comunidad educativa con el proyecto institucional lo que retrasa y desfavorece una propagación e instalación más sólida y eficiente.

El trabajo que se realiza con los docentes en la búsqueda de una mayor identificación con el PEI, de acuerdo al diagnóstico se ve que no es muy expedita, hay un conocimiento parcial del documento lo que dificulta su difusión y eso se refleja en como lo van comunicando y transmitiendo a las estudiantes así como también a los padres y apoderados.

Se advierte que al equipo directivo le ha faltado imprimir dinamismo en los diferentes estamentos y equipos que los motiven a diseñar diversas estrategias para comprometer a toda la comunidad con el proyecto educativo.

5.2. GESTIÓN CURRICULAR

Se puede constatar que uno de los avances de la gestión ha sido la conformación de los departamentos en cada una de las asignaturas, estos son acompañados y trabajan directamente con la Unidad Técnica Pedagógica UTP. Esto ha posibilitado una mejor articulación de las acciones y un trabajo más colaborativo y organizado.

Considerando lo importante que es desarrollar un itinerario formativo de acuerdo al PEI y a las directrices ministeriales se ha constatado una buena articulación de ciclos y niveles realizando un trabajo de acompañamiento sistemático y de evaluación permanente del proceso que se va realizando.

De acuerdo a lo diagnosticado se evidencia un fortalecimiento de los equipos PME de Enseñanza Básica y Media que han venido a apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje, aportando en el trabajo de los docentes nuevas estrategias metodológicas y de evaluación.

Se valora como positivo el que se aplique una mayor diversidad y formas de evaluación que permite a las estudiantes expresar sus aprendizajes en formatos diferentes. Se favorece la participación en diferentes cursos y capacitaciones para docentes y asistentes de la educación dentro y fuera del establecimiento; como también se valora positivamente el apoyo ofrecido por la psicopedagoga y los profesores que realizan reforzamiento a las estudiantes con dificultad.

Alrededor de aquel aspecto, se acompaña a las estudiantes individual y colectivamente atendiéndolas y orientándolas sobre diversas problemáticas curriculares.

También como positivo se evidencia un trabajo coordinado y complementado de las dos jefes de UTP lo que permite una planificación organizada y sistemática con

una mirada integradora de toda la acción curricular favoreciendo un desarrollo progresivo del itinerario formativo del colegio.

Como aspectos de menor valoración se evidencian algunas prácticas de la Gestión Curricular que deben ser mejor implementadas y acompañadas por la Unidad Técnico Pedagógica. Entre las que resaltan estaría la necesidad de favorecer y potenciar un trabajo más articulado entre los diversos niveles de enseñanza básica y enseñanza media, como también un trabajo mejor complementado entre las diversas asignaturas.

Se carece de un diagnóstico donde pueda advertirse de las diversas dificultades académicas y de adaptación que viven nuestras estudiantes de Enseñanza Básica cuando ingresan a la Enseñanza Media, provocándose bajas considerables en su rendimiento escolar inclusive llevándolas a considerar el traslado a otros establecimientos con menores exigencias.

No existen demasiadas instancias para realizar un trabajo más colaborativo donde todos los docentes puedan aportar y comprometerse más en los procesos formativos careciéndose de mayores posibilidades para reunirse con los departamentos y realizar un trabajo de reflexión y construcción de estrategias pedagógicas.

Se necesita sistematizar más el acompañamiento y monitoreo de aulas a los docentes como también acrecentar la cobertura de atención de la psicopedagoga quien no siempre alcanza a responder a las necesidades y requerimientos de las estudiantes y aumentar las horas de reforzamiento y apoyo pedagógico.

Otra de las deficiencias que se constatan es la necesidad de una mejor articulación entre UTP, los equipos del PME con el CRA, Centro de Recursos de

Aprendizaje, donde se coordine un trabajo más programado, sistemático y colaborativo potenciando y utilizando diversamente ese espacio formativo.

5.3. GESTIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR:

En el Área de Convivencia Escolar de acuerdo al diagnóstico, podemos advertir que la mayor valoración se aprecia en los esfuerzos y estrategias que se han hecho para difundir e instalar la implementación del Proyecto Educativo Institucional.

Se ha ido realizando con las estudiantes, un trabajo de sensibilización y difusión del proyecto tanto en actividades masivas, como también a nivel de curso, aprovechando instancias como los consejos, clases de orientación y de religión principalmente, para abordar ciertas temáticas. Esto ha despertado en las alumnas el deseo de organizar y realizar acciones donde visualicen más concretamente los sellos institucionales, como por ejemplo, conocer realidades de mayor vulnerabilidad, visitar centros sociales que acogen a inmigrantes, participación en encuentros culturales, organizar conversatorios con temas de actualidad, apoyar la evangelización y la misión en sectores más abandonados, etc.

También el Equipo de Convivencia ha ido logrando un trabajo mejor coordinado con el Equipo Psicosocial quienes asesoran y monitorean diversas situaciones de conflicto y vulnerabilidad que se presentan en la comunidad educativa, como también el apoyo más integral a las estudiantes con dificultades académicas acompañándolas con la asesoría del área de UTP.

En respuesta al sello de la inclusión se destaca como algo positivo el trabajo de acogida que se va potenciando y fortaleciendo con las estudiantes extranjeras como también con las estudiantes que provienen de otras ciudades del país, en

especial de las que presentan algún grado de dificultad en lo académico y en su adaptación a una nueva realidad social y cultural.

Ha habido un avance en la participación y compromiso de las niñas en su formación cívica surgiendo diversas iniciativas como conversatorios, debates y momentos de reflexión con personas de diversas áreas de la cultura. Esto ha motivado una participación más activa y comprometedora a través de sus representantes de curso y con el Centro de Alumnas, asumiendo un mayor protagonismo en la organización de diversas actividades y servicios, trabajando en conjunto con la pastoral y al centro general de padres y apoderados.

Ha sido valorado también positivamente el apoyo e incentivo que se ha ofrecido a las estudiantes aventajadas en diversas disciplinas y habilidades, facilitándoles los recursos materiales y humanos para un buen desarrollo de estas experiencias de aprendizaje. Esto ha favorecido también, el fortalecimiento de trabajo en redes con otras instituciones educativas, universidades e institutos profesionales, centros de formación técnica, instituciones deportivas y culturales, lo que posibilita que las estudiantes tengan una ventana más amplia de la oferta profesional y académica.

Como colegio confesional se ha buscado crear instancias de formación humano y espiritual a través de jornadas de reflexión. Esta iniciativa ha sido bien valorada como un espacio enriquecedor donde cada curso con su profesor jefe, la psicóloga del nivel, una hermana religiosa y la orientadora profundizan temáticas que responden a las necesidades de la etapa de crecimiento humano y espiritual en la que se encuentran las estudiantes.

Por otro lado, los aspectos con menor valoración apuntan principalmente a una falta de organización e implementación de algunas acciones y actividades que no logran el impacto esperado en la comunidad educativa.

Debido a esto en parte, se ha perjudicado un trabajo más participativo, integrador y colaborativo con otros estamentos de la comunidad como los funcionarios, padres y apoderados.

Una de las debilidades es la falta de tiempo y disponibilidad horaria de quienes conforman el equipo de convivencia escolar, esto no les permite siempre organizarse adecuadamente y responder a las exigencias de la actividad.

Se advierte y constata que la información que los padres y apoderados manejan del objetivo y de las acciones que realiza el equipo de convivencia escolar, es escasa y muy parcelada. Esto retarda el trabajo colaborativo y el compromiso y apoyo de las familias. De acuerdo a lo diagnosticado no se realiza un trabajo planificado y sistemático con los padres y apoderados perdiéndose la continuidad del proceso.

En el tema de la formación cívica y de liderazgo con las estudiantes no se tiene una programación y calendarización anual, esto no permite una evaluación adecuada del proceso formativo que se va realizando ni del impacto que se va generando.

En cuanto a la construcción de un clima laboral más vitalizador y positivo, la valoración es negativa porque advierten pocas y esporádicas acciones dirigidas a los funcionarios y trabajadores del establecimiento que favorezcan momentos de esparcimiento y de compartir más comunitario, quedando generalmente reducidas a celebraciones determinadas como son el día de la madre, del padre etc.

De acuerdo a lo diagnosticado se puede constatar que falta difundir y potenciar con más claridad dentro de la unidad educativa, el concepto y el sentido de convivencia escolar como un importante y valioso desafío que a todos nos compromete y del cual todos son responsables.

5.4. GESTIÓN DE RECURSOS:

Entre los aspectos de mayor valoración se encuentra que el establecimiento busca permanentemente favorecer la participación de docentes y asistentes de la educación en diversos cursos y capacitaciones que favorezcan su actualización y renovación en el quehacer educativo, para esto se contratan servicios de organismos externos para dar asesorías y capacitaciones.

Se constata que el clima laboral en cuanto a la relación con los funcionarios es de respeto y consideración donde se busca el cumplimiento de las leyes y normativas laborales de acuerdo a lo estipulado en los contratos.

En cuanto al trabajo que realiza el equipo encargado de subvenciones hay una coordinación eficiente con informática e inspectoría general, monitoreando todo el proceso de matrículas e ingresos.

El establecimiento invierte fuertes recursos económicos para adquirir y renovar permanentemente el material didáctico e insumos, apoyando y facilitando una mejor gestión de los docentes y funcionarios, todo con el propósito de priorizar las necesidades más urgentes de la comunidad educativa y el desarrollo de las habilidades y aprendizajes de las estudiantes.

Existe en la institución una labor constante de inventariar y registrar estos recursos, con el fin de mantener un orden de la gestión y además, identificar cuales requieren de una reposición o mantención según las necesidades.

Al revisar las condiciones estructurales y de mantención en las que se encuentra el edificio, se advierte que ha habido una inversión considerable en la renovación y ampliación del colegio buscando aprovechar más eficientemente los espacios físicos y áreas del establecimiento.

Entre las inversiones de recursos humanos y profesionales que son positivamente valoradas, está la contratación de asistentes de aulas como un apoyo significativo a los docentes y a las estudiantes de primero a cuarto básico para fortalecer y optimizar los aprendizajes. Considerando también muy importante velar siempre por la seguridad de las estudiantes, se evalúa positivamente disponer de una asistente de enfermería jornada completa, posibilitando un cuidado más integral y una atención profesional para toda la comunidad educativa.

Por otro lado, entre los aspectos con menor valoración se constata como una dificultad no disponer de un instrumento de evaluación de desempeño para todos los trabajadores del establecimiento. Esto ha sido poco favorable cuando se ha requerido decidir sobre la permanencia o desvinculación de algunos funcionarios.

Tampoco se advierte un acompañamiento y monitoreo sistemático de parte de los directivos, del trabajo y desempeño que realizan los funcionarios en las diferentes áreas. No existe un documentado donde se evidencien y registren los logros, dificultades y negligencias de los trabajadores.

En un tiempo donde la sociedad potencia e invita a un trabajo en redes se advierte que al establecimiento le falta de información y orientación de los diversos beneficios que se pueden percibir a través de estas. No existe una retroalimentación permanente que vaya monitoreando con las estudiantes y con los funcionarios los beneficios que la institución recibe al participar de estos convenios de apoyo y de servicios. Se constata que no hay una buena difusión y comunicación para toda la comunidad educativa, sino queda reducida a grupos limitados.

Considerando que el estímulo es siempre positivo para reforzar el buen desempeño y compromiso del trabajador, es que se valora negativamente la falta

de incentivos de parte del colegio hacia el buen desempeño de los funcionarios tanto por su trayectoria como su eficiencia en el servicio.

6. PLAN DE MEJORAMIENTO

6.1. AREA DE LIDERAZGO

Dimensión	LIDERAZGO
Subdimensión	Visión Estratégica y Planificación

Objetivo Estratégico	Difundir, reflexionar y socializar más eficientemente el Proyecto Educativo Institucional hacia toda la comunidad educativa para fortalecer su compromiso y colaboración en la implementación del PEI.	
Acción	1	REALIZAR JORNADAS DE REFLEXIÓN Y DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO CON TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.
Plan Asociado	Plan de Convivencia Escolar	
Descripción de la acción	Las jornadas de reflexión y de evaluación del Proyecto Educativo se realizarán una en cada semestre. Participarán 106 funcionarios.	
Programa Asociado	SEP	
Responsable	Equipo directivo	
Recursos Necesarios para la Ejecución	Se utilizará el auditorium del establecimiento, material fungible, y alimentación.	
Financiamiento	\$ 5.000.000	

Dimensión	LIDERAZGO
Subdimensión	Visión Estratégica y Planificación
Objetivo Estratégico	Difundir, reflexionar y socializar más eficientemente el Proyecto Educativo Institucional hacia toda la comunidad educativa para fortalecer su compromiso y colaboración en la implementación del PEI.

Acción	2	ENTREGAR A CADA FUNCIONARIO DE LA INSTITUCIÓN Y LOS PADRES Y APODERADOS UN CD CON EL CONTENIDO DEL PROYECTO EDUCATIVO.
Plan Asociado	Plan de Convivencia Escolar	
Descripción de la acción	<p>En el consejo general de profesores al inicio del año escolar, se entregará un pendrive con el Proyecto Educativo para cada uno de los funcionarios (106) que trabajan en la institución.</p> <p>En la primera reunión del año, cada profesor jefe entregará a los padres y apoderados un cd del Proyecto Educativo y presentara los aspectos esenciales del contenido del documento.</p>	
Programa Asociado	SEP	
Responsable	Equipo directivo	
Recursos Necesarios para la Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de cd • Compra de pendrive 	
Financiamiento	\$ 2.000.000	

Dimensión	LIDERAZGO
Subdimensión	Visión Estratégica y Planificación
Objetivo Estratégico	Difundir, reflexionar y socializar más eficientemente el Proyecto Educativo Institucional hacia toda la comunidad

	educativa para fortalecer su compromiso y colaboración en la implementación del PEI.	
Acción	3	ABORDAR SISTEMATICAMENTE EN CADA REUNIÓN DE APODERADOS TEMÁTICAS DEL PROYECTO EDUCATIVO.
Plan Asociado	Plan de Convivencia Escolar	
Descripción de la acción	Estos temas a tratar serán preparados por el equipo de Convivencia Escolar.	
Programa Asociado	SEP	
Responsable	Equipo directivo, profesores jefes y convivencia escolar.	
Recursos Necesarios para la Ejecución	Recursos humanos a través de los equipos que prepararan estas intervenciones.	
Financiamiento	-	

Dimensión	LIDERAZGO
Subdimensión	Visión Estratégica y Planificación
Objetivo Estratégico	Difundir, reflexionar y socializar más eficientemente el Proyecto Educativo Institucional hacia toda la comunidad

	educativa para fortalecer su compromiso y colaboración en la implementación del PEI.	
Acción	Nº 4	REALIZAR ACTIVIDADES EN LAS DIFERENTES ASIGNATURAS DONDE LAS ESTUDIANTES PUEDAN PROFUNDIZAR Y CONCRETIZAR SU IDENTIFICACIÓN CON LOS SELLOS INSTITUCIONALES.
Plan Asociado	Plan de Convivencia Escolar	
Descripción de la acción	Se realizarán en cada departamento una actividad semestral donde se destaquen y fortalezcan los sellos institucionales a través de experiencias significativas. Por ejemplo: Ferias, olimpiadas, foros, debates, jornadas de solidaridad, eventos culturales, etc.	
Programa Asociado	SEP	
Responsable	Equipo de gestión, coordinadores de departamentos de asignaturas.	
Recursos Necesarios para la Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratación de movilización para trasladar a las estudiantes a acciones sociales y culturales. ● Compra de estímulos para las estudiantes. ● Material fungible para la confección de recursos didácticos y de difusión de la actividad. 	
Financiamiento	\$ 10.000.000	

6.2. ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR

Dimensión	GESTIÓN CURRICULAR
------------------	---------------------------

Subdimensión	Organización Curricular		
Objetivo Estratégico	Fortalecer y acrecentar un trabajo más sistemático, colaborativo y coordinado con los diversos equipos y departamentos de asignaturas, que permitan alcanzar mejores logros académicos en cada uno de los niveles.		
Acción	<table border="1"> <tr> <td>N° 1</td> <td>PROGRAMAR AL INICIO Y TÉRMINO DE CADA SEMESTRE, UNA JORNADA DE REFLEXIÓN Y PLANIFICACIÓN CON LOS DOCENTES DE CADA NIVEL, PARA DETERMINAR LAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS CURRICULARES A DESARROLLAR COMO TAMBIÉN EVALUAR LOS AVANCES Y DIFICULTADES QUE SE HAN PRESENTADO EN EL PROCESO.</td> </tr> </table>	N° 1	PROGRAMAR AL INICIO Y TÉRMINO DE CADA SEMESTRE, UNA JORNADA DE REFLEXIÓN Y PLANIFICACIÓN CON LOS DOCENTES DE CADA NIVEL, PARA DETERMINAR LAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS CURRICULARES A DESARROLLAR COMO TAMBIÉN EVALUAR LOS AVANCES Y DIFICULTADES QUE SE HAN PRESENTADO EN EL PROCESO.
N° 1	PROGRAMAR AL INICIO Y TÉRMINO DE CADA SEMESTRE, UNA JORNADA DE REFLEXIÓN Y PLANIFICACIÓN CON LOS DOCENTES DE CADA NIVEL, PARA DETERMINAR LAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS CURRICULARES A DESARROLLAR COMO TAMBIÉN EVALUAR LOS AVANCES Y DIFICULTADES QUE SE HAN PRESENTADO EN EL PROCESO.		
Plan Asociado	Plan de mejoramiento educativo PME		
Descripción de la acción	UTP organizará dos jornadas semestrales para los docentes, una para diseñar y planificar coordinadamente acciones y estrategias curriculares; y otra para evaluar los avances y dificultades del proceso buscando posibles remediales.		
Programa Asociado	SEP		
Responsable	Unidad Técnico Pedagógica		
Recursos Necesarios para la Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponer de dos días por semestre donde se trabajarán 4 horas por jornada para realizar el trabajo de planificación y evaluación. ● Se arrendará un espacio externo al establecimiento que favorezca el trabajo. ● Se contratarán servicios de alimentación y movilización. 		

Financiamiento	\$ 10.000.000
-----------------------	---------------

Dimensión	GESTIÓN CURRICULAR
Subdimensión	Organización Curricular

Objetivo Estratégico	Fortalecer y acrecentar un trabajo más sistemático, colaborativo y coordinado con los diversos equipos y departamentos de asignaturas, que permitan alcanzar mejores logros académicos en cada uno de los niveles.	
Acción	N° 2	CAPACITAR Y PERFECCIONAR A LOS DOCENTES EN ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y DE EVALUACIÓN.
Plan Asociado	Plan de Mejoramiento Educativo PME	
Descripción de la acción	Se realizarán 2 capacitaciones en el año a los docentes, una por semestre, la primera de estrategias metodológicas y la otra en nuevos estilos de evaluación.	
Programa Asociado	Programa SEP	
Responsable	Unidad Técnico Pedagógico y Educrea, organismo de capacitaciones.	
Recursos Necesarios para la Ejecución	Contratación de servicios de asesorías para realizar las dos capacitaciones la de estrategias metodológicas y de nuevas formas de evaluación.	
Financiamiento	\$15. 000.000	

Dimensión	GESTIÓN CURRICULAR
Subdimensión	Organización Curricular

Objetivo Estratégico	Fortalecer y acrecentar un trabajo más sistemático, colaborativo y coordinado con los diversos equipos y departamentos de asignaturas, que permitan alcanzar mejores logros académicos en cada uno de los niveles.	
Acción	N° 3	CALENDARIZAR ENCUENTROS DE TRABAJO Y DE EVALUACIÓN CON LOS COORDINADORES DE DEPARTAMENTOS DE TODAS LAS ASIGNATURAS.
Plan Asociado	Plan De Mejoramiento Educativo	
Descripción de la acción	Mensualmente se realizará una reunión de coordinación con los responsables de departamentos para programar y evaluar las acciones y actividades que se realizan de acuerdo a la planificación anual del establecimiento.	
Programa Asociado	-	
Responsable	Jefes de UTP Básica y Media Unidad Técnico Pedagógico	
Recursos Necesarios para la Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos humanos que preparen cada uno de los encuentros. ● Alimentación 	
Financiamiento	\$ 1.000.000	

Dimensión	GESTIÓN CURRICULAR	
Subdimensión	Organización Curricular	
Objetivo Estratégico	Fortalecer y acrecentar un trabajo más sistemático, colaborativo y coordinado con los diversos equipos y departamentos de asignaturas, que permitan alcanzar mejores logros académicos en cada uno de los niveles.	
Acción	N° 4	ACOMPañAR Y MONITOREAR SISTEMÁTICAMENTE EL TRABAJO DE AULA DE LOS DOCENTES.
Plan Asociado	Plan de Mejoramiento Educativo	
Descripción de la acción	<p>Se calendariza un acompañamiento a los docentes haciendo visitas programadas al aula, entregándoles previamente una guía orientadora de los ámbitos que serán observados.</p> <p>Posteriormente la jefe de UTP realizará con el profesor la evaluación de su visita y se continuará con un seguimiento y apoyo de acuerdo a las necesidades evidenciadas.</p>	
Programa Asociado	SEP	
Responsable	Unidad Técnico Pedagógica	
Recursos Necesarios para la Ejecución	Preparación de pauta de evaluación	
Financiamiento	-	

Dimensión	GESTIÓN CURRICULAR	
Subdimensión	Organización Curricular	
Objetivo Estratégico	Fortalecer y acrecentar un trabajo más sistemático, colaborativo y coordinado con los diversos equipos y departamentos de asignaturas, que permitan alcanzar mejores logros académicos en cada uno de los niveles.	
Acción	N° 5	DISEÑAR UN INSTRUMENTO QUE RECOJA INFORMACIÓN OBJETIVA AL TÉRMINO DE LA ENSEÑANZA BÁSICA DE LAS CONDICIONES ACADÉMICAS, DE LAS HERRAMIENTAS Y HABILIDADES CON QUE CUENTAN LAS ESTUDIANTES PARA INCORPORARSE A LA ENSEÑANZA MEDIA.
Plan Asociado	Plan de Mejoramiento Educativo	
Descripción de la acción	<p>UTP diseñará un instrumento evaluativo junto con el equipo del PME para aplicar en sexto básico y detectar habilidades y deficiencias del proceso educativo.</p> <p>Se complementará este diagnóstico con un informe psicosocial que entregaran las psicólogas para orientar el acompañamiento a las estudiantes en respuesta a la etapa evolutiva y de crecimiento que se encuentran.</p>	
Programa Asociado	Plan de Convivencia Escolar	
Responsable	Unidad Técnico Pedagógica y Equipo Psicosocial	
Recursos Necesarios para la Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos humanos que diseñen el instrumento. ● Tiempo para recoger la información y sistematizarla en la búsqueda de remediales 	

Financiamiento	-
Dimensión	GESTIÓN CURRICULAR
Subdimensión	Organización Curricular
Objetivo Estratégico	Fortalecer y acrecentar un trabajo más sistemático, colaborativo y coordinado con los diversos equipos y departamentos de asignaturas, que permitan alcanzar mejores logros académicos en cada uno de los niveles.
Acción	Nº 6 TRABAJAR EN COLABORACIÓN DIRECTA CON EL CENTRO DE RECURSOS DE APRENDIZAJE.
Plan Asociado	Plan de Mejoramiento Educativo
Descripción de la acción	Se realizarán reuniones con la profesora coordinadora del CRA para diseñar un plan de trabajo en función al Plan lector.
Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefes de UTP, Departamento de Lenguaje y Coordinadora del CRA.
Recursos Necesarios para la Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● Compra de todos los textos del Plan lector ● Mejora de espacios e infraestructura en la sala del CRA.
Financiamiento	\$10.000.000

6.3. ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Dimensión	CONVIVENCIA ESCOLAR	
Subdimensión	Convivencia Escolar en función del PEI	
Objetivo Estratégico	Difundir y fortalecer en toda la comunidad educativa el objetivo que tiene el equipo de convivencia escolar y comprometerla a colaborar en la construcción de un clima y ambiente educativo más favorable y vitalizador.	
Acción	N° 1	CONTRATAR UN SERVICIO EXTERNO DE CAPACITACION PARA UNA MEJOR IMPLEMENTACION DEL EQUIPO DE CONVIVENCIA ESCOLAR.
Plan Asociado	Plan de Convivencia Escolar	
Descripción de la acción	Se realizará una asesoría de un organismo externo que ayude a una mejor implementación y articulación del Equipo de convivencia escolar. Esta asesoría se realizará en dos días en horario de consejo de profesores y en ella participaran todos los docentes y asistentes de la educación.	
Programa Asociado	SEP	
Responsable	Equipo directivo y Equipo de convivencia escolar	
Recursos Necesarios para la Ejecución	Se necesitará financiamiento para contratar los servicios externos del organismo de capacitación.	
Financiamiento	\$ 3.000.000	

--	--

Dimensión	CONVIVENCIA ESCOLAR	
Subdimensión	Convivencia Escolar en función del PEI	
Objetivo Estratégico	Difundir y fortalecer en toda la comunidad educativa el objetivo que tiene el Equipo de convivencia escolar y comprometerla a colaborar en la construcción de un clima y ambiente educativo más favorable y vitalizador.	
Acción	Nº 2	ORGANIZAR UN EQUIPO DE CONVIVENCIA DONDE EL COORDINADOR TENGA HORARIO COMPLETO PARA REALIZAR ESTE TRABAJO.
Plan Asociado	Plan de Convivencia Escolar	
Descripción de la acción	En la conformación del Equipo de convivencia escolar deben participar miembros de diversos estamentos y equipos de la comunidad educativa quienes deben en lo posible coincidir en disponibilidad horaria para organizar e implementar el Plan de trabajo, lo que será coordinado por un encargado del equipo de tiempo completo.	
Programa Asociado	SEP	
Responsable	Equipo de Convivencia Escolar	
Recursos Necesarios para la Ejecución	Se necesita contratar un coordinador del equipo que disponga de horario completo.	
Financiamiento	\$ 4.000.000	

Dimensión	CONVIVENCIA ESCOLAR	
Subdimensión	Convivencia Escolar en función del PEI	
Objetivo Estratégico	Difundir y fortalecer en toda la comunidad educativa el objetivo que tiene el Equipo de convivencia escolar y comprometerla a colaborar en la construcción de un clima y ambiente educativo más favorable y vitalizador.	
Acción	N° 3	REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN Y CALENDARIZACIÓN ANUAL DE LAS ACCIONES A EJECUTAR POR EL EQUIPO.
Plan Asociado	Plan de Convivencia Escolar	
Descripción de la acción	El equipo se reúne en una jornada de trabajo para diseñar el plan anual con los objetivos, estrategias y acciones a realizar de acuerdo al diagnóstico recogido.	
Programa Asociado	SEP	
Responsable	Equipo de Convivencia Escolar	
Recursos Necesarios para la Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • La jornada de trabajo se realizará fuera del establecimiento en un espacio arrendado. • Alimentación 	
Financiamiento	\$1.000.000	

Dimensión	CONVIVENCIA ESCOLAR	
Subdimensión	Convivencia Escolar en función del PEI	
Objetivo Estratégico	Difundir y fortalecer en toda la comunidad educativa el objetivo que tiene el Equipo de convivencia escolar y comprometerla a colaborar en la construcción de un clima y ambiente educativo más favorable y vitalizador.	
Acción	N° 4	REALIZAR JORNADAS DE CHARLAS DE FORMACIÓN DIRIGIDAS A LOS PADRES Y APODERADOS EN TEMÁTICAS ACTUALIZADAS Y ABORDADAS CON ESPECIALISTAS DE DIVERSAS ÁREAS.
Plan Asociado	Plan de Convivencia Escolar	
Descripción de la acción	<p>Se entregarán a los apoderados en la primera reunión de curso, fichas con las cuales se les consultará los temas que les interesa que sean abordados en el ciclo de charlas durante el año, en el que participarán diversos especialistas.</p> <p>Se convocará a los padres y apoderados a asistir y participar en las charlas que se realizarán por nivel.</p>	
Programa Asociado	SEP	
Responsable	Equipo de convivencia escolar y profesores jefes.	
Recursos Necesarios para la Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratación de especialistas en los diversos temas a abordar. ● Difusión de la actividad a través de afiches, etc. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de estímulos • Alimentación
Financiamiento	\$ 5.000.000
Dimensión	CONVIVENCIA ESCOLAR
Subdimensión	Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.
Objetivo Estratégico	Difundir y fortalecer entre las estudiantes prácticas para apoyar su desarrollo integral, tanto en su crecimiento personal como en su inserción activa y participativa en la sociedad.
Acción	N° 1 POTENCIAR ENTRE LAS ESTUDIANTES INSTANCIAS QUE RESALTEN EL APOORTE DE LA MUJER PRESENTE EN LA VIDA SOCIAL, CULTURAL Y POLÍTICA DE CHILE.
Plan Asociado	Plan de Convivencia Escolar Plan de Formación Cívica
Descripción de la acción	Para fortalecer la educación cívica se realizará durante el mes de septiembre un ciclo de actividades (charlas, debates, exposiciones, ferias culturales etc.), donde las estudiantes podrán conocer más profundamente e interiorizarse con la labor de diversas mujeres que han aportado significativamente en la construcción y desarrollo del país.
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de Convivencia Escolar, Departamento de Historia y Ciencias Sociales, Jefes de UTP.

Recursos Necesarios para la Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personas invitadas a las actividades. • Materiales e insumos para la realización de las actividades. • Compra de estímulos para las estudiantes
Financiamiento	\$ 5.000.000

6.4. AREA DE GESTION DE RECURSOS

Dimensión	GESTIÓN DE RECURSOS	
Subdimensión	Recursos Humanos	
Objetivo Estratégico	Diseñar y aplicar adecuadamente a los funcionarios instrumentos de evaluación de desempeño que ayude a realizar un acompañamiento y monitoreo más sistemático de la gestión que realizan en la institución.	
Acción	N° 1	DISEÑAR EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.
Plan Asociado	Plan de Desarrollo Profesional Docente Plan de Convivencia Escolar	
Descripción de la acción	La institución buscará un organismo especializado que diseñe un instrumento de desempeño eficiente, que responda a las necesidades de la empresa.	
Programa Asociado	-	
Responsable	Equipo de gestión y Área de Gestión de Recursos	
Recursos Necesarios para la Ejecución	Contratación de los servicios de una empresa externa.	
Financiamiento	\$ 2.000.000	

Dimensión	GESTIÓN DE RECURSOS	
Subdimensión	Recursos Humanos	
Objetivo Estratégico	Diseñar y aplicar adecuadamente a los funcionarios instrumentos de evaluación de desempeño que ayude a realizar un acompañamiento y monitoreo más sistemático de la gestión que realizan en la institución.	
Acción	Nº 2	APLICAR EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.
Plan Asociado	-	
Descripción de la acción	El equipo de gestión aplicará al término del año el instrumento de evaluación de desempeño en docentes, asistentes de la educación y administrativos.	
Programa Asociado	-	
Responsable	Director	
Recursos Necesarios para la Ejecución	Contar con el tiempo adecuado para realizar la aplicación del instrumento y conversar con cada funcionario los resultados.	
Financiamiento	-	

Dimensión	GESTIÓN DE RECURSOS	
Subdimensión	Recursos Humanos	
Objetivo Estratégico	Distinguir y premiar a los funcionarios que consigan logros y desempeños destacados en beneficio de la institución, a través de diversos estímulos.	
Acción	N° 1	DESTACAR Y PREMIAR A LOS FUNCIONARIOS.
Plan Asociado	Plan de convivencia escolar	
Descripción de la acción	Se destacarán anualmente a los funcionarios de las diferentes áreas que han realizado un trabajo exitoso, eficiente y ejemplar de acuerdo a los principios y valores del proyecto educativo.	
Programa Asociado	-	
Responsable	Equipo de Gestión y Área de Recursos	
Recursos Necesarios para la Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● Compra de premios y distinciones ● Un aporte en dinero 	
Financiamiento	\$ 3.000.000	

CONCLUSIÓN

El presente trabajo de investigación como tesis grado dos ha sido una oportunidad valiosa y eficaz para adentrarse y profundizar con una mirada más amplia y objetiva de la realidad organizacional de la unidad educativa que actualmente dirijo.

Se ha podido recoger y recopilar datos e información muy valiosa, que ha sido proporcionada por los diferentes encargados y responsables de cada una de las áreas, organizándonos en equipos para recopilar datos precisos y claros, que ayudaron a hacer el diagnóstico situacional desarrollando los descriptores con sus respectivas evidencias y niveles.

Reunir información actualizada con instrumentos más científicos y adecuados por parte de los equipos de trabajo que conforman los diferentes estamentos y servicios de la institución, permitió tener una panorámica más integradora de todo el quehacer educativo, siendo esta información un aporte valioso y significativo, posibilitando la realización del plan de mejoramiento educativo.

Esto me ayudó a tener una panorámica real, objetiva e integradora de los distintos ámbitos del quehacer educativo con todas las exigencias permanentes que se presentan. Valorar el esfuerzo que conlleva responder cada día a los numerosos desafíos y exigencias y constatar lo importante y fundamental que es trabajar en equipo, favoreciendo y potenciando el aporte de cada uno de los miembros, para poder conseguir y alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Como unidad educativa se han ido realizando a través del tiempo esfuerzos para instalar un Proyecto Educativo Institucional que recoja los anhelos y deseos de la comunidad. Sin embargo, se sigue evidenciando la necesidad de programar, estimular y acompañar más sistemáticamente un trabajo mejor articulado, participativo y responsable que permita evaluar adecuadamente todos los procesos.

A través del plan de mejoramiento se ha querido atender y fortalecer aquellas áreas y servicios que no están respondiendo eficientemente a los objetivos y que retardan el desarrollo e instalación del proyecto educativo. Es por eso que gracias a la información obtenida, y considerando las fortalezas y fragilidades detectadas en el proceso de diagnóstico, se pudo elaborar el plan estratégico de mejoramiento que deberá desarrollarse en un periodo de un año.

Este trabajo confirma lo importante y necesario que es promover la participación y compromiso de cada miembro de la comunidad educativa para implementar la realización del Proyecto como una carta de navegación que indique por dónde navegar, hacia dónde dirigimos, como también con qué contamos para hacer esta maravillosa y desafiante travesía.

Solo será posible construir una educación innovadora e inclusiva si nos comprometemos a construir una educación de calidad y equitativa que permita que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades, lo que les dará a nuestras estudiantes la posibilidad de sentirse personas plenas, con las herramientas necesarias para transformarse en protagonistas y artífices de la historia y de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguerro, Inés. (1991). *Innovación y calidad de la educación*. En Revista latinoamericana de innovaciones educativas, año 3, N° 4 (pp. 19-42).
- Aguerro, Inés. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Carbonell, Jaume. (2001). *La aventura del innovar. El cambio en la escuela*. Madrid: Editorial Morata.
- Centro De Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica (CPEIP). (2008). *Marco para la Buena Enseñanza*. Chile: Ministerio de Educación.
- Escudero, Juan. (2012). *La educación inclusiva, una cuestión de derecho*. En Revista de la Facultad de Educación N° 30. (pp.109-128).
- Goñi-Zabala, Juan. (2014). *Educación para la innovación*. Ebook.
- Imbernon, Francisco. (1996). *La innovación educativa*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Messina, Gabriela. (2000). *Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Tedesco, Juan Carlos. (2003). *Los pilares de la educación del futuro*. Barcelona: Fundación Jaime Bofill.

- UNESCO (2014). Educación para todos. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2013-2014. Recuperado de: unesdoc.unesco.org/images/0023/002325/232565s.pdf