



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan de Mejoramiento Educativo  
(Colegio Filipense de Santiago  
2020-2023)**

Profesor guía:

**Carmen Elena Bastidas Briceño**

Alumno (s):

**Víctor Rodrigo Soto Ramírez**

**Santiago - Chile,  
octubre de 2019**

## ÍNDICE

Introducción	3
I.- Marco Teórico	5
1.1.- Hacia el Diagnóstico Institucional	5
1.2.- Modelo de Gestión Escolar	5
1.3.- Diagnóstico Institucional	7
1.3.2.- Análisis de los resultados institucionales	8
1.3.2.1.- Resultados Educativos	9
1.3.2.2.- Resultados de Aprendizaje	12
1.3.2.3.- Resultados de Eficiencia Interna	15
1.4.- Análisis de las áreas de Proceso	17
1.4.1.- Componentes de las Áreas de Proceso del Diagnóstico Institucional	17
1.4.2.- Área de Gestión del Currículum	17
Dimensión Gestión curricular	18
Dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula.	19
Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes.	19
1.4.3.- Área de Liderazgo	20
Liderazgo del sostenedor	21
Liderazgo del director	22
Planificación y gestión de resultados	23
1.4.4. – Área de Formación y convivencia	24
Formación	24
Convivencia	24
Participación y vida democrática	25
1.4.5. – Área de gestión de recursos	26
Gestión de personal	27
Gestión de recursos financieros	28
Gestión de recursos educativos	29
2. Plan de Mejoramiento Educativo (PME)	30
2.1. Naturaleza del Nuevo Enfoque a 4 años	31
2.1.1. Fase estratégica del PME o Fase 1	31
2.2. Planificación Estratégica a 4 años · Formulación de Objetivos y Metas estratégicos (o Etapa 2)	32
3. Segunda Fase del ciclo de mejoramiento continuo, Fase Anual del Proyecto de Mejoramiento Educativo.	33
3.1. Vinculación entre la Fase estratégica y la Fase anual.	35
3.2. Programación Anual	35
3.2.1. Componentes de la Programación Anual	35
4. Implementación, monitoreo y seguimiento	36
4.1. Monitoreo	36
4.2. Seguimiento	36
5. Etapa de evaluación	37
5.1. Grado de acercamiento al logro del objetivo estratégico	37

5.2.	Evaluación proyectiva	37
6.	Dimensionamiento del establecimiento	
6.1.	Identificación del establecimiento	38
6.2.	Síntesis descriptiva del establecimiento	38
7.	Análisis del Diagnóstico Situacional por Áreas	39
7.1.	Resultados de las áreas de proceso	43
7.1.1.	Área de Gestión del currículum	43
7.3.2.	Área de Liderazgo	43
7.3.3.	Área de Formación y convivencia	45
7.3.4.	Área Gestión de recursos	48
8.	Desarrollo de los descriptores (Niveles y Evidencias)	50
8.1.	Área de Gestión del currículum	54
8.2	Área de Liderazgo	54
8.3.	Área de formación y convivencia	57
8.4.	Área Gestión de recursos	60
9.	Análisis de los resultados institucionales	63
		65
9.1.	Resultados Educativos	65
9.1.1.	Resultados SIMCE	65
9.1.2.	Resultados Evaluación Progresiva Lenguaje	68
9.1.3.	Resultados Dominio Lector	69
9.1.4.	Resultados PSU	70
9.2.	Resultados de Eficiencia Interna	71
9.2.1.	Tasa de Retiro	71
9.2.2.	Tasa de Repitencia	72
9.2.3.	Tasa de Aprobación	72
10	Plan de Mejoramiento Educativo	74
10.1	Listado de participantes en el levantamiento de la propuesta.	74
10.2	Misión	74
10.3	Visión	75
10.4	Sellos educativos	75
10.5	PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2020-2023	75
10.5.1.	Área de Gestión del currículum	77
10.5.2.	Área de liderazgo	77
10.5.3.	Área de Formación y convivencia	81
10.5.4.	Área de Gestión de recursos	85
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
		96

## INTRODUCCIÓN

Desde el ingreso de Chile a la OCDE, Chile asume someterse a los estándares internacionales de calidad. En la actualidad, en la comunidad globalizada de la información, la mejora eficiente y eficaz, antes que una cosa establecida, se trata más bien de un *continuum*. En el siglo pasado, la calidad era definida como una meta del todo alcanzable, y cuando esto se lograba, el estado de cosas era lo más parecido a la perfección. En cambio, en nuestra sociedad posmoderna, se sabe que tal perfección es inexistente. Lo que sí hay es una progresión continua hacia un estado de mejora incesante.

La Agencia de Calidad de la Educación chilena entiende de esta manera el modelo que enmarca la gestión educativa actual. Superando la añosa gestión por departamentos, la gestión por procesos logra administrar de mejor forma el flujo de acciones, informaciones y productos que caracterizan los diversos quehaceres de las comunidades escolares.

Desde esta perspectiva el proyecto de mejoras que se presenta a continuación, bajo el subtítulo de *Plan de Mejoramiento Educativo del Colegio Filipense 2020-2023*, encuentra su fundamentación teórica en las variadas observaciones de la Agencia de Calidad, que desde al año 2012 pone a disposición de los gestores educativos. Al establecer las áreas y subdimensiones de los procesos otorga el marco necesario a partir del cual el levantamiento de propuestas adquiere su sentido y fundamento.

En el marco teórico del presente Plan de Mejoramiento, se introducen y definen todos los conceptos, categorías, metodologías y procesos utilizados en la implementación del mismo, dando un sustento teórico pertinente a los desarrollos, presentaciones, objetivos y acciones posteriores. Cabe hacer notar, que dicho

Plan de Mejoramiento se desenvuelve en un ciclo de mejora continua, establecido cada cuatro años.

El Plan de Mejoramiento Educativo del Colegio Filipense 2020-2023 da inicio con el diagnóstico institucional, el que establece una ligazón inicial con el PEI (Proyecto Educativo Institucional) en una fase de vinculación, lo que posibilita un análisis estratégico, dando sustancia a una autoevaluación institucional. Esta visión estratégica de los procesos permite la formulación de objetivos y estrategias que determinarán el plan de acciones posterior.

Dado que el Plan de Mejoramiento se da en un ciclo de cuatro años, los objetivos y metas del ciclo mayor comprenden, a su vez, estrategias anuales. Todos estos procesos sujetos a constantes evaluaciones.

Cada una de las áreas de procesos es distinguida en sus dimensiones y estas identificadas en sus prácticas, a fin de que el desarrollo de los descriptores sea *el más cercano* a los procesos que dan cuerpo al quehacer institucional, en este caso, al Colegio Filipense de Santiago.

El reporte de los resultados, que rendirá frutos en los diversos análisis, comprende los resultados de eficiencia interna, así como los de aprendizaje o educativos, aunados a los de las áreas de procesos, otorgando sustento a las acciones anuales y sentido a cada ciclo.

Por último, el Plan de Mejoramiento expresa el detalle de la implementación, prefigurado en la fase estratégica, cuantificando los objetivos a partir de metas y señalando los indicadores pertinentes, a fin de garantizar su evaluación. En la construcción del presente Proyecto de Mejoramiento, se ha acentuado la situación respecto de la comprensión lectora, como foco o eje transversal tanto de los objetivos como de las acciones, con el propósito de dar sentido de realidad a la totalidad del trabajo. En coherencia con lo anterior, los resultados educativos relevan este punto. También, y en concordancia con el PEI, las comunidades de aprendizaje constituyen el núcleo de las estrategias y el

corazón de la propuesta en tanto se establecen como la metodología adecuada para afrontar los desafíos de la mejora continua de los aprendizajes.

En la finalización del presente trabajo teórico se entregan las referencias bibliográficas que sirven de orientación y apoyo a la diversidad conceptual, constituyendo el marco de referencia a partir del cual se abordan los distintos momentos del trabajo. Estos comprenden casi la totalidad de documentos emitidos por la Agencia de Calidad en referencia a la elaboración del Proyecto de Mejoramiento Educativo.

EL AUTOR.

## I.- MARCO TEÓRICO

### 1.1.- Hacia el DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### 1.2.- MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR

Con el objetivo de apoyar y monitorear la calidad del servicio educativo y el logro de estándares, el Ministerio de Educación (Mineduc) ha desarrollado el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Dicho modelo corresponde al estilo de gestión por procesos, en cuanto distingue las acciones y prácticas que inciden, directa o indirectamente, en la enseñanza-aprendizaje, y que son dables de ser modeladas. Como toda gestión por procesos, el Modelo de Gestión Escolar promueve el mejoramiento continuo, a través del incremento de la calidad de los procesos, devolviendo la responsabilidad a los diferentes actores de la comunidad escolar por los resultados alcanzados (Agencia de Calidad, 2013).

El modelo se subdivide en cinco áreas (cuatro áreas de proceso y una de resultados), 16 dimensiones y un total de 53 elementos de gestión<sup>1</sup>.

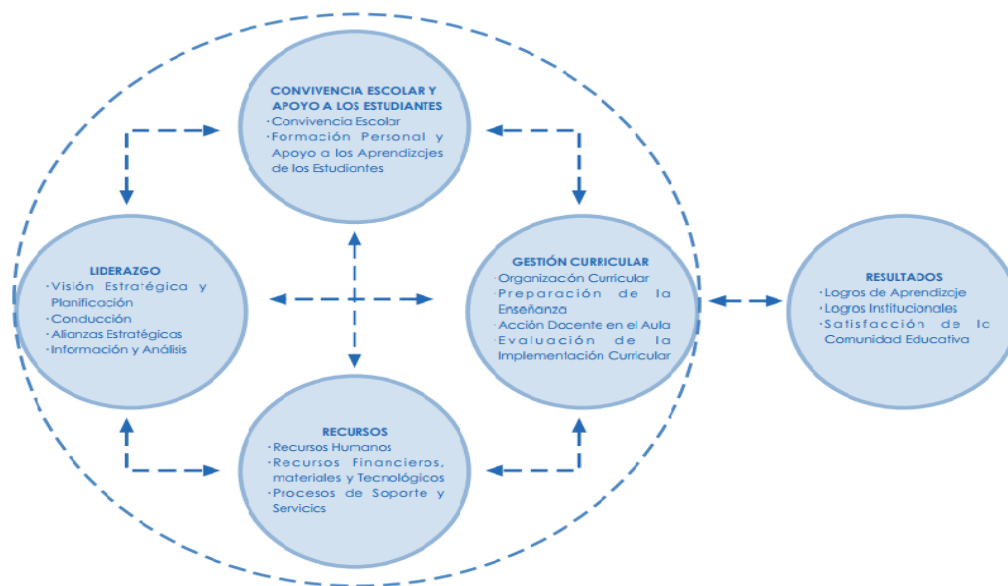


Figura 1.- Modelo de Gestión Escolar. Áreas de procesos y resultados, con sus respectivas dimensiones.

<sup>1</sup> Es en las “Áreas” donde se reconocen los ámbitos temáticos claves o “dimensiones”, que permiten identificar los procesos generales, así como las prácticas específicas del quehacer institucional y que dan sentido y sustento a la comunidad escolar. Por otra parte, las “Dimensiones” hacen referencia a la identificación y descripción de los criterios y contenidos específicos, que deben ser abordados por medio de las prácticas del establecimiento educacional, de manera que cada “área” de proceso sea evaluada a través del análisis de las mismas. Por último, las “Prácticas” constituyen las formas de la labor institucional, que tienen propósitos explícitos y que son articuladas secuencialmente, es decir, sistematizadas y orientadas hacia la obtención de resultados.

La naturaleza del Modelo de Gestión Escolar está centrada en las nociones de “incremento de la calidad” y “el mejoramiento continuo” de los procesos institucionales y pedagógicos, que se fundamentan a través de la creación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media, a través de la Ley N°20.529 (Ley SAC), constituyendo el marco institucional en el cual ocurren los procesos de mejoramiento educativo de las escuelas. Dentro de sus atribuciones está el asegurar una educación de calidad y equidad a todos los estudiantes.

El mejoramiento continuo está pensado como un ciclo, con una periodicidad de cuatro años, y como una reflexión en donde toda la comunidad educativa analiza su contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, proyectándose en objetivos estratégicos, articulando las acciones anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

Por otra parte, y en conformidad a lo dispuesto en la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP), los sostenedores que postulan a las subvenciones y aportes establecidos en la ley, deben suscribir con el Ministerio de Educación un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. Dentro de los compromisos y obligaciones que el convenio contempla para los sostenedores se encuentra la elaboración y presentación al Ministerio de Educación de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que desarrolle las fortalezas y supere las debilidades institucionales y pedagógicas, en ciclos de cuatro años. Los recursos provenientes de la Ley SEP se destinarán al cumplimiento de las acciones presentadas en el Plan de Mejoramiento.

Lo central en este ciclo de mejoras, lo constituyen el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Mientras que el primero expresa articuladamente las pretensiones, prácticas y acciones, que la totalidad de la comunidad escolar considera relevantes para cumplir su propia misión, el Plan de Mejoramiento Educativo pone en operación la sistemática de las acciones desplegadas, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos propuestos. De modo que, el PME se constituye en una herramienta o instrumento clave para orientar, planificar y materializar los procesos de mejoramiento institucional y pedagógico del establecimiento educacional (Mineduc, 2017).

La elaboración del PME requiere que los establecimientos educacionales dispongan de un diagnóstico de la situación de los aprendizajes de sus estudiantes y de los aspectos institucionales que impactan en ellos.

### **1.3.- Diagnóstico Institucional**

El diagnóstico institucional es una reflexión colectiva, que involucra a la totalidad de la comunidad escolar en una revisión sistemática de las “prácticas”

institucionales, contenidas en cada una de las áreas del Modelo de Gestión escolar y una evaluación de los resultados. El diagnóstico es, pues, una representación de la realidad contextual del colegio, sustentada en la evaluación que hacen los propios actores responsables de las prácticas y procesos desarrollados (Mineduc, 2013).

El ‘diagnóstico institucional’ permite la obtención de información a través del análisis de los resultados *educativos*, de *aprendizaje* y de *eficiencia interna*, por una parte; y por medio del examen de las áreas de procesos, por otra.

### 1.3.2.- Análisis de los resultados institucionales

#### 1.3.2.1.- Resultados Educativos

Los resultados educativos se obtienen por medio de la información del comportamiento de los estudiantes de un establecimiento frente a las evaluaciones nacionales externas y estandarizadas SIMCE y PSU. Para este caso en particular, se consideran también la Prueba de Evaluación Progresiva<sup>2</sup> de Comprensión Lectora para 2° básico y el Test de Dominio Lector (Agencia de Calidad, 2012).

Puntaje Promedio	Resultados Año 2017		Niveles de Logro Año 2017			Resultados Año 2018		Niveles de Logro Año 2018			Resultados Año 2019		Niveles de Logro Año 2019			
	Nº estudiantes	Puntaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado	Nº estudiantes	Puntaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado	Nº estudiantes	Puntaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado	
Lenguaje y Comunicación																
Matemática																
Historia, Geografía y Ciencias Sociales																
Ciencias Naturales																

Figura 3. Ejemplo de Plantilla para análisis de resultados educativos SIMCE, 4° Básico.

<sup>2</sup> La *Evaluación Progresiva* es un componente del nuevo Sistema Nacional de Evaluación de Aprendizajes, que consiste en un proceso evaluativo cuya finalidad es aportar información oportuna y específica a los profesores, respecto de los avances en el logro de los objetivos de aprendizaje de sus estudiantes durante el año escolar.

		Año 2017		Año 2018		Año 2019	
		Estudiantes	Puntaje Promedio	Estudiantes	Puntaje Promedio	Estudiantes	Puntaje Promedio
Egresados que rinden PSU	Matrícula Total de 4° Medio		***		***		***
	N° de estudiantes que rinden PSU						
	% de estudiantes que rinden PSU, en relación a la matrícula total						
Puntaje promedio	Lenguaje y Comunicación						
	Matemática						
Calidad de los resultados	Porcentaje de estudiantes que están por sobre los 450 puntos						

Figura 4. Ejemplo de Plantilla para análisis de resultados educativos, PSU, 4° MEDIO

### 1.3.2.2.- Resultados de Aprendizaje

Corresponde a los resultados de los estudiantes, referidos a los logros de aprendizaje, en las diferentes asignaturas, a las competencias transversales o a los núcleos de aprendizaje. Este ítem resulta del registro del progreso anual de los estudiantes en las habilidades de las Bases o Marcos Curriculares vigentes en las diversas asignaturas. En este tramo también se consignan los resultados de la situación inicial del Dominio Lector, así como las evaluaciones internas aplicadas, tales como, los diagnósticos de aprendizaje (Agencia de Calidad, 2012).

Ámbito	Núcleo	Eje de aprendizaje	Curso	EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA				Nivel de logro del grupo	Nivel con el que se planificará
				Cantidad de niños y niñas por nivel de aprendizajes					
				< NT1	NT1	NT2	1°EGB		
Formación Personal y Social	Autonomía	Motricidad	NT1						
			NT2						
		Cuidado de sí mismo	NT1						
			NT2						
		Independencia	NT1						
			NT2						
	Identidad	Reconocimiento y aprecio de sí mismo	NT1						
			NT2						
		Reconocimiento y expresión de sentimientos	NT1						
			NT2						
	Convivencia	Interacción social	NT1						
			NT2						
Formación valórica		NT1							
		NT2							

Figura 5. Ejemplo de Plantilla para el análisis de resultados de aprendizaje, Párvulos.

Habilidades	Curso	Total de estudiantes	Desarrollada	Parcialmente desarrollada	No desarrollada	No rinden
			Diagnóstico			
			N° de estudiantes			
Reflexión sobre el texto	2° Básico					
	3° Básico					
	4° Básico					
Extracción de información explícita	2° Básico					
	3° Básico					
	4° Básico					
Extracción de información implícita	2° Básico					
	3° Básico					
	4° Básico					

Figura 6. Ejemplo de Plantilla para análisis de resultados de aprendizaje, Lenguaje y Comunicación, 2° a 4° básico.

EVALUACIÓN DEL DOMINIO LECTOR			
DESCRIPTORES	CURSO ____ 2017	CURSO ____ 2018	CURSO ____ 2019
No lectores			
Lectura silábica			
Lectura palabra a palabra			
Lectura unidades cortas			
Lectura fluida			

Figura 7. Ejemplo de Plantilla para el análisis del Dominio Lector.

Figura 8. Ejemplo de Plantilla para análisis de resultados de aprendizaje, Resolución de problemas, 1° a 4° medio.

### 1.3.2.3.- Resultados de Eficiencia Interna

Aprendizaje Clave	Indicador de Aprendizaje	Curso	Número de estudiantes que rinden la prueba de RP	Número de estudiantes que alcanzan Nivel BAJO	Número de estudiantes que alcanzan Nivel MEDIO-BAJO	Número de estudiantes que alcanzan Nivel MEDIO-ALTO	Número de estudiantes que alcanzan Nivel ALTO
				Diagnóstico	Diagnóstico	Diagnóstico	Diagnóstico
Extracción de la Información	Selecciona Información	1° Medio					
		2° Medio					
		3° Medio					
		4° Medio					
	Realiza Inferencias	1° Medio					
		2° Medio					
		3° Medio					
		4° Medio					
Procesamiento de la Información	Organiza la Información	1° Medio					
		2° Medio					
		3° Medio					
		4° Medio					
	Representa la Información	1° Medio					
		2° Medio					
		3° Medio					
		4° Medio					

Son los datos cuantitativos alcanzados por las *tasas de retiro, repitencia y aprobación* de asignaturas por parte de los alumnos, dentro de un periodo determinado (habitualmente, un año lectivo) (Agencia de Calidad, 2012).

### a) Retiro

Es la proporción entre el número total de estudiantes, que se retiran durante al año y la matrícula inicial. El cálculo se realiza para cada nivel educativo impartido para los últimos cuatro años. El porcentaje de retiro escolar es un dato relevante para analizar los posibles casos de estudiantes que desertan del sistema y generar estrategias preventivas para su retención.

$$\text{Tasa de retiro} = \left( \frac{\text{retirados}}{\text{Matrícula Inicial}} \right) \times 100$$

Curso	Año 2017	Año 2018	Año 2019
NT1			
NT2			
1 <sup>er</sup> año de Educación Básica			
2 <sup>do</sup> año de Educación Básica			
3 <sup>er</sup> año de Educación Básica			
4 <sup>to</sup> año de Educación Básica			
5 <sup>to</sup> año de Educación Básica			
6 <sup>to</sup> año de Educación Básica			
7 <sup>mo</sup> año de Educación Básica			
8 <sup>vo</sup> año de Educación Básica			
1 <sup>er</sup> año de Educación Media			
2 <sup>do</sup> año de Educación Media			
3 <sup>er</sup> año de Educación Media			
4 <sup>to</sup> año de Educación Media			

Figura 9. Ejemplo de Plantilla para análisis de resultados de eficiencia interna, Retiro.

## b) Repitencia

Corresponde a la proporción entre el número de estudiantes reprobados y la matrícula inicial. El cálculo se realiza para cada nivel educativo impartido, por los últimos cuatro años. Las investigaciones pertinentes señalan que el índice de repitencia es un indicador fundamental en la eficiencia escolar, para implementar estrategias efectivas para disminuir el atraso escolar.

$$\text{Tasa de repitencia} = \left( \frac{\text{reprobados}}{\text{Matrícula Inicial}} \right) \times 100$$

Curso	Año 2017	Año 2018	Año 2019
1 <sup>er</sup> año de Educación Básica			
2 <sup>do</sup> año de Educación Básica			
3 <sup>er</sup> año de Educación Básica			
4 <sup>to</sup> año de Educación Básica			
5 <sup>to</sup> año de Educación Básica			
6 <sup>to</sup> año de Educación Básica			
7 <sup>mo</sup> año de Educación Básica			
8 <sup>vo</sup> año de Educación Básica			
1 <sup>er</sup> año de Educación Media			
2 <sup>do</sup> año de Educación Media			
3 <sup>er</sup> año de Educación Media			
4 <sup>to</sup> año de Educación Media			

Figura 10. Ejemplo de Plantilla para análisis de resultados de eficiencia, Repitencia.

## c) Aprobación

Es la proporción entre el número de estudiantes que rinden satisfactoriamente las evaluaciones (en conformidad a la normativa vigente durante un año lectivo) para cada sector de aprendizaje y la matrícula final.

$$\text{Tasa de aprobación} = \left( \frac{\text{aprobados}}{\text{Matrícula Inicial}} \right) \times 100$$

Curso	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>Asignatura:</b>			
1º año de Educación Básica			
2º año de Educación Básica			
3º año de Educación Básica			
4º año de Educación Básica			
5º año de Educación Básica			
6º año de Educación Básica			
7º año de Educación Básica			
8º año de Educación Básica			
1º año de Educación Media			
2º año de Educación Media			
3º año de Educación Media			
4º año de Educación Media			
3º Medio TP			
4º Medio TP			

Figura 11. Ejemplo de Plantilla para análisis de resultados de eficiencia, Aprobación por asignatura.

#### 1.4.- Análisis de las áreas de procesos

Este análisis consiste en la determinación del nivel de calidad de cada una de prácticas institucionales y pedagógicas, desarrolladas por el establecimiento educacional, teniendo como referencia una escala evaluativa, que describe los

criterios y características calificadas de las prácticas (Ver Figura 12). La calidad, dentro de esta graduación, se determina por medio de valores que van de 1 a 4. El menor valor (1) indica la ausencia de evidencias que sustentan la práctica general, mientras que el mayor valor (4) significa que se encuentra instalada y en proceso de consolidación, lo que implica que está siendo evaluada y perfeccionada (Agencia de Calidad, 2012).

Valor	Criterios para la evaluación	Orientaciones para analizar las prácticas
1	Ausencia de la práctica. Se requiere instalar	No existen evidencias de acciones concretas que se realicen para abordar la práctica o bien, existen acciones aisladas con propósitos difusos y sin registros que las respalden.
2	Práctica asistemática. Se requiere consolidar	Se realizan algunas acciones de manera discontinua, pero con propósitos claros y explícitos. Estas no han sido evaluadas. Sin evidencias que las respalden.
3	Práctica sistemática. Se requiere evaluar	Se realizan acciones con propósitos claros y ocurren regularmente según lo planificado, pero no han sido evaluadas. Se cuenta con evidencias que las respaldan.
4	Práctica efectiva. Se evalúa y perfecciona.	Se realizan acciones sistemáticas con propósitos explícitos y claros, orientadas a resultados, evaluadas y perfeccionadas. Se cuenta con evidencias que las respaldan.

Figura 12. Escala de Evaluación para la realización del "diagnóstico institucional".

Dicho análisis se estructura se estructura en base a las “cuatro áreas de procesos” presentes en el Modelo de Gestión Escolar: Gestión de Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Cada una de las “áreas” se organiza en base a Dimensiones, que contienen un conjunto de “prácticas”. (Ver Figura 13).

### 1.4.1.- Componentes de las Áreas de Proceso del Diagnóstico Institucional

Áreas de Proceso	Áreas	Dimensiones	Prácticas
	Gestión del Currículum	Gestión pedagógica	7 prácticas
		Enseñanza y aprendizaje en el aula	6 prácticas
		Apoyo al desarrollo de los estudiantes	7 prácticas
	Liderazgo Escolar	Liderazgo del sostenedor	6 prácticas
		Liderazgo del director	7 prácticas
		Planificación y gestión de resultados	6 prácticas
	Convivencia Escolar	Formación	7 prácticas
		Convivencia	7 prácticas
		Participación y vida democrática	6 prácticas
Gestión de Recursos	Gestión de personal	9 prácticas	
	Gestión de recursos financieros	6 prácticas	
	Gestión de recursos educativos	5 prácticas	

Figura 13.- Los componentes de las Áreas de proceso, con sus respectivas Dimensiones para la elaboración del Diagnóstico institucional.

### 1.4.2.- Área de Gestión del Currículum

Está conformada por las *políticas, procedimientos y prácticas* de *organización, preparación, implementación y evaluación* del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes. Dado que esta área es el punto axial de cualquier establecimiento educacional es necesaria la coordinación de la dirección, del equipo técnico pedagógico y de los profesores para alcanzar aprendizajes pertinentes y efectivos. El Área de Gestión del Currículum se

organiza en las siguientes “dimensiones”, basadas en los Estándares Indicativos de Desempeño (Mineduc, 2014)

- Gestión curricular
- Enseñanza y aprendizaje en el aula
- Apoyo al desarrollo de los estudiantes

### a) Dimensión Gestión curricular

Esta dimensión describe las políticas, procedimientos y prácticas, que lleva a cabo habitualmente el director o el equipo técnico pedagógico, aunque también docentes, para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo es asegurar la cobertura curricular para incrementar la efectividad de la labor educativa.

Gestión Curricular				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Políticas, procedimientos y prácticas, que lleva a cabo habitualmente el director o el equipo técnico pedagógico, aunque también docentes, para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo es asegurar la cobertura curricular para incrementar la efectividad de la labor educativa.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director y el equipo técnico pedagógico coordinan la implementación general del currículum vigente, así como de los programas y planes de estudio.				
2. El director y el equipo técnico pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.				
3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.				
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.				
6. El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.				
7. El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.				

Figura 14. La dimensión Gestión curricular con sus prácticas respectivas.

**b) Dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula.**

Esta dimensión contiene los procedimientos, prácticas y estrategias que implementan los profesores en clases, a fin de asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje presentes en el currículum vigente.

Enseñanza y aprendizaje en el aula				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión contiene los procedimientos, prácticas y estrategias que implementan los profesores en clases, a fin de asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje presentes en el currículum vigente.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el marco curricular vigente.				
2. Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.				
3. Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.				
4. Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.				
5. Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.				
6. Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.				

Figura 15. La Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula con sus respectivas prácticas.

**c) Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes.**

Esta dimensión se refiere a las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses.

Apoyo al desarrollo del estudiante				
<i>Proceso general a evaluar:</i> se refiere a las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.				
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.				
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.				
4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.				
5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.				

Figura 16. La dimensión Apoyo al estudiante con sus respectivas prácticas

### 1.4.3.- Área de Liderazgo

El liderazgo es el segundo factor más importante en la consecución efectiva de los aprendizajes. Para que esto sea exitoso, el sostenedor debe consensuar y definir claramente, con el equipo directivo, la manera en que será gestionado el establecimiento, a fin de establecer una gestión coordinada y eficiente. Los objetivos, metas y orientaciones del establecimiento, solo cobran realidad en acciones efectivas, en la medida que se hallen definidas debidamente y sean compartidas por la totalidad de los actores del establecimiento, cuestión que se logra únicamente por medio de un liderazgo efectivo (Mineduc, 2014). El Área de Liderazgo se organiza en las siguientes “dimensiones”:

- Liderazgo del sostenedor

- Liderazgo del director
- Planificación y gestión de resultados

### a) Dimensión del liderazgo del sostenedor

Esta dimensión determina los procedimientos que establece el sostenedor a fin de garantizar el funcionamiento del establecimiento educacional. Las prácticas establecidas en esta dimensión designan al sostenedor como el responsable último de los resultados y viabilidad del establecimiento ante la comunidad escolar.

Liderazgo del sostenedor				
<i>Proceso general a evaluar:</i> alude a los procedimientos o prácticas que establece el sostenedor a fin de garantizar el funcionamiento del establecimiento educacional. Las prácticas establecidas en esta dimensión designan al sostenedor como el responsable último de los resultados, así como la viabilidad del establecimiento ante la comunidad escolar.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.				
2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.				
3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.				
4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.				
5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.				
6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.				

Figura 17. La dimensión Liderazgo del sostenedor con sus respectivas prácticas.

**b) Liderazgo del director**

Esta dimensión señala las tareas o prácticas que conduce el director del establecimiento como principal responsable de los resultados académicos y formativos de los estudiantes, así como del compromiso de la comunidad escolar para con el Proyecto Educativo Institucional.

Liderazgo del director				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión señala las tareas o prácticas que conduce el director del establecimiento como principal responsable de los resultados académicos y formativos de los estudiantes, así como del compromiso de la comunidad escolar para con el Proyecto Educativo Institucional.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.				
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.				
3. El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.				
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.				
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua				
6. El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa				
7. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.				

Figura 18. La dimensión Liderazgo del director con sus respectivas prácticas.

### c) Planificación y gestión de resultados

En esta dimensión se describen los procedimientos o prácticas capitales para la conducción efectiva del establecimiento, tales como, la planificación de los lineamientos generales de la institución y de su consignación en el PEI, o el diseño e implementación del Plan de Mejoramiento. Del mismo modo, en esta dimensión se le concede importancia el análisis sistemático de la información, a fin de constituir evidencias que fundamenten la toma de decisiones.

Planificación y gestión de resultados				
<i>Proceso general a evaluar:</i> En esta dimensión se describen los procedimientos o prácticas capitales para la conducción efectiva del establecimiento, tales como, la planificación de los lineamientos generales de la institución y de su consignación en el PEI, o el diseño e implementación del Plan de Mejoramiento. Del mismo modo, en esta dimensión se le concede importancia el análisis sistemático de la información, a fin de constituir evidencias que fundamenten la toma de decisiones.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.				
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.				
3. El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.				
6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.				

Figura 19. La dimensión Planificación y gestión de resultados.

#### **1.4.4. – Área de Formación y convivencia**

Esta área involucra los procedimientos o prácticas tendentes a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, en sus ámbitos espiritual, ético, afectivo y físico, en conformidad al PEI y al currículum vigente.

Como la escuela es el segundo lugar más importante en la formación transversal de los estudiantes, resulta imprescindible que el establecimiento propicie una formación integral de los alumnos, donde prime el respeto, el buen trato y la participación en la comunidad (Mineduc, 2014).

El Área de Formación y convivencia se organiza en las siguientes “dimensiones”:

- Formación
- Convivencia
- Participación y vida democrática

##### **a) Formación**

Esta dimensión concierne a las políticas, procedimientos o prácticas que se implementan para promover la formación espiritual, ética, afectiva, social y física de los estudiantes.

Formación				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión concierne a las políticas, procedimientos o prácticas que se implementan para promover la formación espiritual, ética, afectiva, social y física de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.				
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto				
3. El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.				
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.				
5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.				
6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.				
7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.				

Figura 20. La dimensión Formación con sus respectivas prácticas.

### b) Convivencia

Esta dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas que se emprenden para favorecer un ambiente adecuado, de respeto y valoración para el desarrollo personal y social de los estudiantes.

Convivencia				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas que se emprenden para favorecer un ambiente adecuado, de respeto y valoración para el desarrollo personal y social de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.				
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.				
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.				
5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.				
6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o <i>bullying</i> mediante estrategias sistemáticas.				

Figura 21. La dimensión Convivencia con sus respectivas prácticas.

### c) Participación y vida democrática

Esta dimensión se refiere a las políticas, procedimientos y prácticas que se realizan a fin de que los estudiantes desarrollen las habilidades y actitudes necesarias para participar democráticamente en la vida social.

Participación y vida democrática				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión se refiere a las políticas, procedimientos y prácticas que se realizan a fin de que los estudiantes desarrollen las habilidades y actitudes necesarias para participar democráticamente en la vida social.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.				
2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.				
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.				
4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.				
5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				
6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.				

Figura 22. La dimensión Participación y vida democrática con sus respectivas prácticas.

#### 1.4.5. – Área de gestión de recursos

Este ámbito comprende las políticas, procedimientos y prácticas referidos a contar con los equipos de trabajo, con los recursos financieros y materiales, además de las redes externas necesarios para la correcta implementación de los procesos educativos. Se espera trabajar con equipos competentes y comprometidos, lo que supone ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el perfeccionamiento profesional. En la misma línea se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos financieros ya que en ellos se juega la viabilidad del establecimiento. Por último, las redes externas permiten formar alianzas a fin de maximizar los recursos con los que se cuenta y ampliar las potencialidades contenidas en el proyecto educativo institucional (Mineduc, 2014).

El Área de Gestión de recursos se organiza en las siguientes “dimensiones”:

- Gestión de personal
- Gestión de recursos financieros
- Gestión de recursos educativos

#### a) Gestión de personal

En este punto se describen las políticas, procedimientos y prácticas que se realizan en el establecimiento, a fin de contar con equipos de trabajo calificados y motivados en un ambiente propicio.

Gestión de personal				
<i>Proceso general a evaluar:</i> En este punto se describen las políticas, procedimientos y prácticas que se realizan en el establecimiento, a fin de contar con equipos de trabajo calificados y motivados en un ambiente propicio.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.				
2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.				
3. El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.				
5. El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.				
6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.				
7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.				
8. El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.				
9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.				

## b) Gestión de recursos financieros

Esta dimensión describe las políticas, procedimientos y prácticas implementados con el fin de contar con una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos relacionados con los recursos económicos del establecimiento y de todas las oportunidades provenientes de programas de apoyo, alianzas y redes.

Gestión de recursos financieros				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión describe las políticas, procedimientos y prácticas implementados con el fin de contar con una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos relacionados con los recursos económicos del establecimiento y de todas las oportunidades provenientes de programas de apoyo, alianzas y redes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				
2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.				
3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.				
4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.				
5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.				
6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.				

Figura 24. La dimensión Gestión de recursos financieros con sus respectivas prácticas.

### c) Gestión de recursos educativos.

Esta dimensión describe los procedimientos y prácticas que establece la escuela, a fin de garantizar la provisión, organización y uso de los recursos educativos.

Gestión de recursos educativos				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión describe los procedimientos y prácticas que establece la escuela, a fin de garantizar la provisión, organización y uso de los recursos educativos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.				
2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.				
5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.				

Figura 25. La dimensión Gestión de recursos educativos con sus respectivas prácticas.

## **2. Plan de Mejoramiento Educativo (PME)**

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es un trascendental instrumento de planificación estratégica, que le permite a la comunidad del establecimiento escolar guiar el perfeccionamiento de sus procesos institucionales y pedagógicos, mediante la organización, de manera sistemática e integrada, de los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Para lograr lo anterior, el establecimiento educacional debe participar en un Ciclo de Mejoramiento Continuo, entendido como un conjunto de fases sucesivas y articuladas, por las cuales se debe transitar permanentemente, a fin de optimizar la gestión institucional y los resultados educativos (Mineduc, 2019).

### **2.1. Naturaleza del Nuevo Enfoque a 4 años**

En el año 2015, el Mineduc considera que los PMEs han perdido su orientación original, asociándose –casi exclusivamente– a la inversión “anual” de recursos, cuando en verdad lo que se espera es una visión “más comprensiva y de mediano plazo” del mejoramiento educativo. El propio Mineduc reconoce que ha sucumbido a esta posición y exhorta a los establecimientos a diseñar su PME, relevando la propia cultura escolar, en cuanto reconoce que el origen de todo perfeccionamiento efectivo es el mismo Proyecto Educativo Institucional (PEI). Del mismo modo, se insta a que, si bien es cierto el PME considera una fase “anual”, la “lógica del movimiento” es un ciclo más amplio, de cuatro años. Por último, se recuerda que el fin del PME es la mejora de los aprendizajes, considerando su integralidad, inclusión y extensión a la totalidad de los alumnos.

De modo que, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), en cuanto herramienta que ordena y materializa el ciclo de mejoramiento, contempla una “fase estratégica” y otra “fase anual”<sup>3</sup>.

#### **2.1.1. Fase estratégica del PME o Fase 1<sup>4</sup>**

---

<sup>3</sup> Para la fase anual, ver apartado N°3.

<sup>4</sup> El Mineduc (2015), respecto de esta fase, dice: “...ocurre cada 4 años, se recoge y analiza información sobre el horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional (expresado en el PEI) y sobre su situación institucional actual, para luego definir Objetivos y Metas Estratégicas a alcanzar en función de ellos”.

Esta fase contempla una mirada prospectiva a cuatro años de las necesidades escolares e institucionales detectadas, mediante el diseño de una propuesta de mejora de los aprendizajes de todos los alumnos, y que surja –sobre todo– desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI). *Solo se realiza el primer año del ciclo*, constituyéndose en el referente del ciclo de mejora que se va a planificar a través de los periodos anuales. Esta fase implica dos etapas:

- ◆ Diagnóstico Institucional · Análisis del PEI y Autoevaluación Institucional (o Etapa 1)<sup>5</sup>: es una etapa que requiere que la comunidad escolar analice su Proyecto Educativo Institucional y estime –desde su situación contextualizada– qué tan lejos está de poder concretar los objetivos, realizando una autoevaluación institucional, que debe considerar las distintas áreas de gestión, a fin de establecer una “línea base” que permita dar sustento y sentido a las acciones. El análisis del PEI o análisis estratégico se caracteriza por identificar los principales sellos del PEI, expresados en la Visión y Misión del proyecto, así como en los perfiles requeridos por la institución ya que señalan el horizonte de comprensión desde donde los ámbitos formativos y educativo adquieren sentido. Por último, la autoevaluación institucional permite visualizar la situación actual del establecimiento a través de la identificación de las principales fortalezas y debilidades. (Ver figura 26).
  
- ◆ Planificación Estratégica a 4 años · Formulación de Objetivos y Metas estratégicos (o Etapa 2): esta etapa contempla la elaboración de objetivos, metas y estrategias a mediano plazo, que orientarán cada ciclo de mejoramiento. Los objetivos y metas expresan las aspiraciones de mejoramiento del establecimiento educacional en las distintas áreas de procesos y resultados referenciados en el Proyecto Educativo Institucional y contenidas en su PME. (Ver figura 26).

---

<sup>5</sup> Para efectos prácticos de este trabajo de carácter académico, la Etapa 1 de la Primera Fase corresponde, grosso modo, a nuestro Diagnóstico Institucional tratado *in extenso* en la primera parte del marco teórico.

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### NUEVO ENFOQUE A 4 AÑOS



Figura 26. Fase 1 del Plan de Mejoramiento Educativo

## 2.2. Planificación Estratégica a 4 años · Formulación de Objetivos y Metas

El propósito de esta etapa es relevar los procesos y resultados pedagógicos e institucionales que estarán en el centro del quehacer formativo y educativo del colegio durante 4 años, orientando el diseño de los sucesivos periodos de mejoramiento anual.

Al establecer Objetivos estratégicos se establecen prioridades sobre la base de necesidades detectadas por medio del Diagnóstico institucional para mejorar los procesos pedagógicos e institucionales del establecimiento en cuestión.

Al definir Metas estratégicas se puede contar con un *indicador cuantitativo* para evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo estratégico propuesto, determinando los resultados obtenidos y los desafíos para un próximo ciclo de mejoramiento continuo.

Los objetivos y metas estratégicos tienen que estar relacionados con las áreas de proceso y el área de resultados contenidas en el PME, por lo que debe formularse –como mínimo– un objetivo y una meta estratégicos para cada una de las áreas, tanto de proceso como de resultados. (Ver Figuras 27 y 28).

ÁREAS DE PROCESO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
GESTIÓN DEL CURRÍCULUM	1.	1.
	2.	2.
LIDERAZGO	1.	1.
	2.	2.
CONVIVENCIA ESCOLAR	1.	1.
	2.	2.
GESTIÓN DE RECURSOS	1.	1.
	2.	2.

Figura 27. Plantilla de Objetivos y Metas estratégicos a 4 años para las Áreas de proceso.

ÁREAS DE RESULTADOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Los objetivos y metas pueden estar relacionados con los logros de aprendizaje de los estudiantes en mediciones estandarizadas nacionales, cursos o asignaturas del currículum o con los otros indicadores de calidad.	1.	1.
	2.	2.

Figura 28. Plantilla de Objetivos y Metas estratégicos a 4 años para el Área de resultados.

Una vez diseñada la fase estratégica, se debe dar inicio a la fase anual.

### 3. Segunda Fase del ciclo de mejoramiento continuo, Fase Anual del Proyecto de Mejoramiento Educativo.

Esta fase del ciclo de mejoramiento continuo permite establecer prioridades en la propuesta de mediano plazo de la Fase 1, a fin de definir qué aspectos de los establecidos en ella, se abordarán en el año en curso. Por lo anterior, esta fase se caracteriza por implicar una toma de decisiones, basada en evidencias, para concretar –progresivamente– lo sugerido en la fase anterior.

#### 3.1. Vinculación entre la Fase estratégica y la Fase anual.

La vinculación entre la Fase estratégica y la Fase anual se da por medio de la concreción de las estrategias al determinar cuáles de las subdimensiones del modelo de gestión serán abordados. (Ver Figura 29).

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	SUBDIMENSIÓN

Figura 29. Ejemplo de Matriz para establecer relaciones entre los distintos componentes.

#### 3.2. Programación Anual

Esta etapa posibilita ordenar para jerarquizar todas las acciones o iniciativas destinadas a alcanzar una gestión de calidad que asegure la formación, el aprendizaje de todos los alumnos y el logro de los objetivos y metas propuestas en la Fase estratégica.

##### 3.2.1. Componentes de la Programación Anual

###### ◆ Indicador de seguimiento

La ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo requiere contar con indicadores, cuantificadores o descriptores que aporten información relacionada con el funcionamiento de los elementos o factores relevados en el plan. Dichos indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos, a la par que cuantificables y perdurables.

#### ◆ **Elaboración de acciones**

Las acciones son las prácticas mediante las cuales se hace real el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los procesos educativos para la formación y el aprendizaje de elaboradas para el periodo del ciclo de mejoramiento. Se recomienda diseñar dos acciones por cada estrategia.

Las acciones deben cumplir con los aspectos que a continuación se mencionan: a) Nombre o descripción de la acción, b) Fechas de inicio y término, c) Programa asociado, d) Nombre del responsable, e) Recursos necesarios para la ejecución. Por último, en este ítem debiese indicarse si para la elaboración de las acciones, se requerirá Asistencia Técnica Educativa o el uso de TICs, medios de verificación y montos asociados.

#### **4. Implementación, monitoreo y seguimiento**

La implementación adecuada de las acciones para la mejora de los aprendizajes, supone diseñar procesos sistemáticos de monitoreo y seguimiento de las mismas, con la posibilidad de realizar los ajustes necesarios para su ejecución a cabalidad.

##### **4.1. Monitoreo**

Se define como un proceso sistemático, que se realiza en momentos previamente definidos, con el fin de levantar información importante para perfeccionar y asegurar el desarrollo de las acciones. Para ello es necesario identificar el nivel de implementación de las acciones, así como la consignación de las causas de su estado actual.

##### **4.2. Seguimiento**

Es un proceso de carácter sistemático, cuyo propósito consisten en identificar, analizar y evaluar las condiciones obstaculizadoras o favorecedoras de la implementación de las acciones de mejora.

En cuanto proceso sistemático, el seguimiento también se aplica a las *estrategias* anuales, posibilitando la estimación –al final de cada periodo anual– del grado de cumplimiento de la programación anual.

## **5. Etapa de evaluación**

En esa etapa se realiza una revisión de carácter crítico, tanto de aspectos cuantitativos como cualitativos, al término de cada periodo anual, con el propósito de determinar el impacto de las acciones implementadas, así como de las estrategias establecidas. Lo anterior posibilita la toma de acciones en relación a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente.

### **♦ Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones y estrategias**

El propósito central de este proceso consiste en la determinación del nivel de ejecución e identificación de las causas –facilitadoras o no– de la implementación de las acciones y estrategias. Lo anterior permite tomar decisiones respecto de cómo focalizar, más eficientemente, los quehaceres para el periodo anual inmediatamente siguiente.

#### **5.1. Grado de acercamiento al logro del objetivo estratégico**

Esta fase de la evaluación permite establecer una mirada proyectiva por el periodo anual siguiente, además de ofrecer una visión panorámica respecto del Plan de mejoramiento. Es importante, también, definir qué procesos técnico-pedagógicos deben ser abordados en el año que sigue.

#### **5.2. Evaluación proyectiva**

En este último paso de la Evaluación, la comunidad educativa debe analizar los cambios que se producen antes del inicio del año, a fin de estimar el impacto sobre la gestión educativa del establecimiento.

## **6. Dimensionamiento del establecimiento**

El dimensionamiento del establecimiento educacional permite obtener información acerca de la contextualización curricular, financiera, comunitaria de la comunidad escolar, referenciando además, su historia, misión, visión, resultados académicos, así como objetivos y estrategias de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional (PEI).

## 6.1. Identificación del establecimiento

Nombre	COLEGIO FILIPENSE
R.B.D.	8791-2
Dirección	VERGARA 357
Ciudad	Santiago
Comuna	Santiago
Provincia	Santiago
Región	Metropolitana
Teléfono	26963620
Reconocimiento oficial	Decreto Cooperador 4652 del 04 de abril de 1948.
Sostenedor	Congragación Religiosas Filipenses Misioneras de Enseñanza
Dependencia	Particular Subvencionado Financiamiento Compartido
Modalidad de enseñanza	Humanista científico
Niveles que atiende	Pre-Básica Incompleta (Solo Kínder) Básica Completa Media Completa
Carácter	Femenino/Mixto

## **6.2. Síntesis descriptiva del establecimiento**

### **♦ Visión**

El Colegio Filipense se siente llamado a entregar una formación académica y pastoral de excelencia a sus estudiantes, en un ambiente cercano y familiar, estimulando una profunda vocación social centrada en los principios de la libertad, solidaridad, justicia y paz.

### **♦ Misión**

Invocando los principios del Evangelio, asumiendo el legado de nuestros padres fundadores y abrigados bajo la espiritualidad de San Felipe Neri, el Colegio Filipense de Santiago colabora entusiasta y responsablemente con la familia en la formación integral de los estudiantes, entregando una propuesta educativa sistemática y de calidad para el desarrollo de todas las dimensiones involucradas en el crecimiento personal, a fin de participar en la sociedad actual de una manera libre, activa, creativa y cristiana.

### **♦ Objetivos del establecimiento**

#### **Objetivo general**

Implementar una cultura escolar, profesional y laboral que fomente el trabajo colaborativo como proceso estratégico clave en la mejora de los aprendizajes y en la constitución del Colegio como una auténtica comunidad profesional de aprendizaje.

#### **Objetivos estratégicos a 4 años por Áreas de proceso**

##### **\* Área de gestión del currículum**

Mejorar los resultados en las evaluaciones internas y externas, especialmente en lo que a comprensión lectora se refiere, posicionando a la mayoría de los estudiantes en el nivel adecuado de desempeño durante el periodo 2019-22.

Iniciar y fortalecer el alineamiento<sup>6</sup> docente mediante la unificación del modelo de enseñanza-aprendizaje de la lectoescritura inicial.

\* **Área de liderazgo escolar**

Gestionar el espacio/tiempo laboral y curricular para permitir la formación de equipos de trabajo en el nivel de educación inicial antes de 2020 y en otros niveles antes del 2022

\* **Área de convivencia escolar**

Consolidar la participación de la comunidad educativa, en especial de la comunidad docente, en todas las instancias en donde el trabajo colaborativo sea un aporte a la alineación organizacional, con el fin de mejorar los aprendizajes.

\* **Área de gestión de recursos**

Robustecer el perfeccionamiento docente y paradocente en relación de concordancia con las necesidades surgidas desde la misma comunidad escolar, en especial, las referidas a la mejora de los aprendizajes, con especial atención, a los resultados de la comprensión lectora, primero en educación inicial y posteriormente a otros niveles.

\* **Área de resultados**

Mejorar significativamente los aprendizajes de los estudiantes de educación inicial en la asignatura de Lenguaje y Comunicación, preferentemente en lo que a comprensión lectora se refiere, a fin de optimizar las habilidades reflexivas.

---

<sup>6</sup> Se define alineamiento organizacional como la convergencia entre *el* o *los* objetivos comunes y la adhesión de las personas que operan en la institución educativa (Volante, Tapia y Müller, 2005). Los elementos en interconexión, en una determinada organización, bajo un foco común, logran un aporte significativamente mayor que la individualidad de cada uno de ellos, mejorando la institución en general (Kaplan y Norton, 2007).

### ◆ **Síntesis histórica del establecimiento**

El Colegio Filipino de Santiago depende administrativa y financieramente de la Congregación de Religiosas Filipinas Misioneras de Enseñanza, fundada en España (Marató), en 1858. La entidad religiosa cuenta como patrono a San Felipe Neri, sacerdote florentino del siglo XVI, reconocido director espiritual. La orden fue fundada por los hermanos Marcos y Gertrudis Castañeda y Seda, dedicados a una intensa labor educativa, en la España industrializada de la segunda mitad del siglo XIX, cuando la generalidad de los niños abandonaba la escuela para dedicarse a distintas faenas pagadas. Las religiosas filipinas están presentes en EEUU, México, Cuba, República Dominicana, Colombia y Chile.

En 1951 las religiosas filipinas llegan al centro de Santiago a encargarse de la escuela parroquial de San Lázaro, contando ya a inicios de los años 70, con dos instituciones educativas a su cargo, la Escuela Particular 'Dolores Lopehandia' y el Liceo Nuestra Señora de la Asunción —ambos dedicados a la formación exclusiva de niñas—, fusión que formará, a inicios de los años 80, el Colegio Filipino de Santiago, entregando educación de kínder a 4to medio a las niñas del centro de Santiago. En 1988 se gradúa la primera generación de niñas de 4to medio. En el año 2000 el Colegio ingresa a la Jornada escolar completa estructurándose nuevos espacios y tiempos de participación. En 2015 se bendijeron las nuevas instalaciones.

### ◆ **Marco situacional del establecimiento**

El Colegio Filipino se ubica en la tradicional calle Vergara, asentada en uno de los barrios más típicos de la ciudad, conformado por el antiguo casco urbano de Santiago, edificado desde el siglo XIV hasta inicios del XX. Tuvo su máximo esplendor entre los años 1850 y 1920, albergando a las familias acomodadas de ese entonces. Actualmente, en el barrio abundan las fachadas de mansiones y casas señoriales con la fuerte presencia de diversos centros de educación superior. Como sector urbano central, dedicado a actividades cívicas, cuenta con un sinnúmero de instituciones sociales, comerciales y educativas, además de una ubicación privilegiada que la contacta con los distintos medios de transporte público. Por otra parte, la oferta educativa sitúa al Colegio Filipino con otros “similares” tales como, el Colegio San Ignacio, el Colegio Sagrados Corazones de Alameda y el Centro Educativo Salesianos Alameda, compartiendo, además, la clasificación por ingreso de grupo socioeconómico (GSE), medio-alto.

Por último, la mayoría del alumnado proviene del sector poniente de la ciudad de Santiago.

◆ **Datos del establecimiento**

Datos del establecimiento	
Tipo de jornada escolar 2019	Completa
Monto de mensualidad 2019	50.000 pesos
Tipo de financiamiento	Subvención compartida

NIVEL SOCIOECONÓMICO
MEDIO ALTO

INFRAESTRUCTURA			
INSTALACIONES	SI	NO	CANTIDAD
COMEDOR	✓		2
LABORATORIOS	✓		3
SALAS DE CLASES	✓		30
BIBLIOTECA	✓		1
OFICINAS	✓		15
SALA DE PROFESORES	✓		1
GIMNASIO	✓		1
ENFERMERIA	✓		1
OTRAS ESPACIOS CONSTRUIDOS	✓		8

PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO AÑO 2019	
Docentes	33
Docentes directivos	4
Psicólogo	1
Administrativos y paradocentes	10
Auxiliares	4
<b>Total personal 2019</b>	<b>52</b>

Distribución de cursos y alumnos año 2019	
<b>Total N° de cursos</b>	26
<b>N° de alumnos educ. parvularia</b>	80
<b>N° de alumnos educ. básica</b>	635
<b>N° de alumnos educ. media</b>	317
<b>Total alumnos año 2019</b>	<b>1032</b>

NIVEL SOCIOECONÓMICO
MEDIO ALTO

## 7. Análisis del Diagnóstico Situacional por Áreas

### 7.1. Resultados de las áreas de proceso

#### 7.1.1. Área de Gestión del currículum

(Mineduc, 2019)

##### ◆ Dimensión Gestión curricular

### Gestión Curricular

*Proceso general a evaluar:* Políticas, procedimientos y prácticas, que lleva a cabo habitualmente el director o el equipo técnico pedagógico, aunque también docentes, para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo es asegurar la cobertura curricular para incrementar la efectividad de la labor educativa.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director y el equipo técnico pedagógico coordinan la implementación general del currículum vigente, así como de los programas y planes de estudio.				X
2. El director y el equipo técnico pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.			X	
3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.				X
4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.				X
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.				X
6. El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.				X
7. El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.		X		

### ◆ Dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula

#### Enseñanza y aprendizaje en el aula

*Proceso general a evaluar:* Esta dimensión contiene los procedimientos, prácticas y estrategias que implementan los profesores en clases, a fin de asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje presentes en el currículum vigente.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el marco curricular vigente.				X
2. Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.			X	
3. Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.				X
4. Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.				X
5. Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.				X
6. Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.			X	

◆ **Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes**

Apoyo al desarrollo del estudiante				
<i>Proceso general a evaluar: se refiere a las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses.</i>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.				X
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.				X
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.				X
4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.				X
5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.				X

El área de Gestión del currículum es el eje del quehacer de este y cualquier establecimiento. La comunidad educativa estima que los requerimientos generales señalados por las prácticas, así como su ejercicio sostenido, se encuentran asegurados por un desarrollo metódico y continuo. Las distancias se presentan en lo que se refiere al aprendizaje colaborativo entre los docentes, así como al dinamismo de la enseñanza en las clases y la independencia en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

**7.3.2. Área de Liderazgo**

(Mineduc, 2019)

◆ **Dimensión liderazgo del sostenedor**

Liderazgo del sostenedor				
<p><i>Proceso general a evaluar:</i> alude a los procedimientos o prácticas que establece el sostenedor a fin de garantizar el funcionamiento del establecimiento educacional. Las prácticas establecidas en esta dimensión designan al sostenedor como el responsable último de los resultados, así como la viabilidad del establecimiento ante la comunidad escolar.</p>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.				X
2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.				X
3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.				X
4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.				X
5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.			X	
6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.				X

◆ **Liderazgo del director**

Liderazgo del director				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión señala las tareas o prácticas que conduce el director del establecimiento como principal responsable de los resultados académicos y formativos de los estudiantes, así como del compromiso de la comunidad escolar para con el Proyecto Educativo Institucional.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.				X
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.			X	
3. El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.				X
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.				X
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua				X
6. El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa		X		
7. El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.				X

#### ◆ Dimensión planificación y gestión de resultados

Planificación y gestión de resultados				
<i>Proceso general a evaluar:</i> En esta dimensión se describen los procedimientos o prácticas capitales para la conducción efectiva del establecimiento, tales como, la planificación de los lineamientos generales de la institución y de su consignación en el PEI, o el diseño e implementación del Plan de Mejoramiento. Del mismo modo, en esta dimensión se le concede importancia el análisis sistemático de la información, a fin de constituir evidencias que fundamenten la toma de decisiones.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.				X
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.				X
3. El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.			X	
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.				X
6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.				X

El área de Liderazgo es el segundo factor de mayor impacto en la calidad de aprendizaje de los alumnos. Las prácticas que describen el desempeño, la articulación, conducción y planificación institucional se encuentran sistematizadas y reconocidas por los partícipes de la comunidad. La comunicación entre el sostenedor y la dirección, y con el resto de la comunidad, se muestra fluida, cuestión primordial para el establecimiento de un plan de mejoras en la calidad de la enseñanza. Las distancias se observan, nuevamente, en la creación de un ambiente colaborativo.

### 7.3.3. Área de Formación y convivencia

(Mineduc, 2019)

#### ◆ Dimensión Formación

Formación				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión concierne a las políticas, procedimientos o prácticas que se implementan para promover la formación espiritual, ética, afectiva, social y física de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.				X
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto				X
3. El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.				X
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.				X
5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.			X	
6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.				X
7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.				X

#### ◆ Dimensión Convivencia

Convivencia				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas que se emprenden para favorecer un ambiente adecuado, de respeto y valoración para el desarrollo personal y social de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.				X
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.				X
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.			X	
5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.				X
6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.				X
7. El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o <i>bullying</i> mediante estrategias sistemáticas.				X

#### ◆ Dimensión Participación y vida democrática

Participación y vida democrática				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión se refiere a las políticas, procedimientos y prácticas que se realizan a fin de que los estudiantes desarrollen las habilidades y actitudes necesarias para participar democráticamente en la vida social.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.				X
2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.				X
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.				X
4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.				X
5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				X
6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.				X

El área de Formación y Convivencia está destinado a garantizar la educación integral de los alumnos, así como a lograr un clima óptimo y favorable para el aprendizaje y las relaciones humanas valiosas y efectivas, alejadas del clima violento. Como institución de carácter religioso este aspecto transversal es de la mayor importancia para el establecimiento en cuestión y está, por ende, sometido a los mismos criterios de excelencia que rigen la educación formal. No se observan discrepancias significativas.

### 7.3.4. Área Gestión de recursos

(Mineduc, 2019)

#### ◆ Gestión de personal

Gestión de personal				
<i>Proceso general a evaluar:</i> En este punto se describen las políticas, procedimientos y prácticas que se realizan en el establecimiento, a fin de contar con equipos de trabajo calificados y motivados en un ambiente propicio.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.				X
2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.				X
3. El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.			X	
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.				X
5. El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.				X
6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.			X	
7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.			X	
8. El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.			X	
9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.				X

◆ **Dimensión Gestión de recursos financieros**

Gestión de recursos financieros				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión describe las políticas, procedimientos y prácticas implementados con el fin de contar con una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos relacionados con los recursos económicos del establecimiento y de todas las oportunidades provenientes de programas de apoyo, alianzas y redes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				X
2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.				X
3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.				X
4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.				X
5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.				X
6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.				X

◆ **Dimensión de Gestión de recursos educativos**

Gestión de recursos educativos				
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión describe los procedimientos y prácticas que establece la escuela, a fin de garantizar la provisión, organización y uso de los recursos educativos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.				X
2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.			X	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.				X
5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.				X

La distribución y la optimización de los recursos con los que se cuenta es clave para la realización de un plan de mejoras. La transparencia en este sentido también es fundamental para infundir la confianza necesaria en la comunidad educativa a fin de lograr su compromiso con el cumplimiento de objetivos y metas. En este sentido, el establecimiento en cuestión se encuentra en una situación privilegiada, de acuerdo a la estimación de la comunidad, para iniciar los procesos para cumplir con las expectativas y necesidades de la comunidad.

## 8. Desarrollo de los descriptores (Niveles y Evidencias)

### 8.1. Área de Gestión del currículum

#### ◆ Dimensión Gestión curricular

Área de Gestión del currículum Dimensión	Evidencias				
<p>Gestión Curricular</p>	Consejo de profesores				
<p><i>Proceso general o evolutivo:</i> Políticas, procedimientos y prácticas, que lleva a cabo habitualmente el director o el equipo técnico pedagógico, aunque también docentes, para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo es asegurar la cobertura curricular para incrementar la efectividad de la labor educativa.</p>	Consejo técnico de profesores por niveles y áreas temáticas				
<p><b>Prácticas</b></p>	<p>Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica</p>				
<p>1. El director y el equipo técnico pedagógico coordinan la implementación general del currículum vigente, así como de los programas y planes de estudio.</p>	1	2	3	4	Registro de planificación docente
<p>2. El director y el equipo técnico pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.</p>			X		Acompañamiento de aula
<p>3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>				X	Diseño de material de apoyo pedagógico
<p>4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.</p>				X	Informe mensual o bimensual de calificaciones
<p>5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.</p>				X	Reuniones de apoderados. Reunión centro general de padres.
<p>6. El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.</p>				X	Encuesta de satisfacción a apoderados y alumnos.
<p>7. El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.</p>	X				Libro de sugerencias pedagógicas
					Jornadas de reflexión pedagógica acerca de metodologías y estilo de trabajo docente. Difusión de conclusiones a toda la comunidad educativa.

◆ **Dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula**

Dimensión					Evidencias
Enseñanza y aprendizaje en el aula					<p>Análisis comunitario de las planificaciones docentes.</p> <p>Encuesta de satisfacción a alumnos</p> <p>Concurso docente de metodologías innovadoras</p> <p>Puesta en marcha de metodologías innovadoras</p> <p>Proyecto de autonomía creciente en el aprendizaje. Aprendizaje en equipos. Política de clases a puertas abiertas.</p> <p>Consejo técnico trimestral, semestral, anual.</p>
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión contiene los procedimientos, prácticas y estrategias que implementan los profesores en clases, a fin de asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje presentes en el currículum vigente.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica				
	1	2	3	4	
1. Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el marco curricular vigente.				X	
2. Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.			X		
3. Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.				X	
4. Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.				X	
5. Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.				X	
6. Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.			X		

◆ **Dimensión apoyo al desarrollo del estudiante**

Dimensión					EVIDENCIAS
Apoyo al desarrollo del estudiante					
<p><i>Proceso general a evaluar: se refiere a las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses.</i></p>					<p>Evaluación psicopedagógica a los alumnos.</p> <p>Atención de educadores diferenciales.</p> <p>Atención psicólogo educacional</p> <p>Atención a inquietudes pedagógicas de padres y apoderados.</p> <p>PEI</p> <p>Registro de objetivos y metas.</p> <p>Implementación de sistema de reforzamiento</p> <p>Sistema de Orientación educacional</p> <p>Promoción a la retención del alumnado</p> <p>Programa de rendición de la totalidad de los alumnos a la PSU</p> <p>Feria vocacional</p>
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica				
	1	2	3	4	
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.				X	
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.				X	
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.				X	
4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.				X	
5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.				X	

## 8.2 Área de Liderazgo

### ◆ Dimensión liderazgo del sostenedor

Área de Liderazgo	EVIDENCIAS																																							
<p><b>Dimensión</b></p> <p><b>Liderazgo del sostenedor</b></p> <p><i>Proceso general a evaluar:</i> alude a los procedimientos o prácticas que establece el sostenedor a fin de garantizar el funcionamiento del establecimiento educacional. Las prácticas establecidas en esta dimensión designan al sostenedor como el responsable último de los resultados, así como la viabilidad del establecimiento ante la comunidad escolar.</p> <table border="1" data-bbox="266 667 927 1077"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Prácticas</th> <th colspan="4">Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>	Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica				1	2	3	4	1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.				X	2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.				X	3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.				X	4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.				X	5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.			X		6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.				X	<p>Reunión trimestral de equipo técnico, profesores y sostenedor.</p> <p>Presencia del sostenedor en el Consejo de profesores.</p> <p>Firma del compromiso anual del sostenedor con el PEI.</p> <p>Libro de reclamos y sugerencias al sostenedor</p> <p>Encuesta de satisfacción respecto de la presencia del sostenedor</p> <p>Concurso a la trayectoria docente</p> <p>Participación del sostenedor en las actividades <u>extraprogramáticas</u> y demás actividades comunitarias escolares.</p> <p>Caminata anual por la vida saludable, organizada e implementada por el sostenedor.</p>
Prácticas		Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica																																						
	1	2	3	4																																				
1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.				X																																				
2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.				X																																				
3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.				X																																				
4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.				X																																				
5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.			X																																					
6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.				X																																				

◆ **Dimensión liderazgo del director**

<b>Dimensión</b>				<b>EVIDENCIAS</b>		
<b>Liderazgo del director</b>				<p>Consejo técnico y de profesores presidido por el director del establecimiento. Cuenta pública Reunión mensual con el Centro de padres y Centro de alumnos, además de diversos organismos institucionales (orientación, psicopedagogía, departamento diferencial) Libro de reclamos y sugerencias al director. Organización de actividades <u>extraprogramáticas</u> a cargo del director. Director encabeza las actividades de pastoral del colegio. Director organiza e implementa actividades de aniversario del colegio. Compromiso escrito y público del director frente a las altas expectativas para con los estudiantes y demás actores de la comunidad educativa. Suscripción de la dirección a los programas de apoyo a estudiantes y comunidad educativa. Compromiso de la dirección con las diversas redes de apoyo y programas educativos pertinentes.</p>		
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión señala las tareas o prácticas que conduce el director del establecimiento como principal responsable de los resultados académicos formativos de los estudiantes, así como del compromiso de la comunidad escolar con el Proyecto Educativo Institucional.						
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica					
	1	2	3			
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.						
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.			<b>X</b>			
3. El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.						
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.						
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua						
6. El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa		<b>X</b>				
7. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.						

## ◆ Dimensión planificación y gestión de resultados

Dimensión					EVIDENCIAS
<b>Planificación y gestión de resultados</b> <i>Proceso general a evaluar:</i> En esta dimensión se describen los procedimientos o prácticas capitales para la conducción efectiva del establecimiento, tales como, la planificación de los lineamientos generales de la institución y de su consignación en el PEI, o el diseño e implementación del Plan de Mejoramiento. Del mismo modo, en esta dimensión se le concede importancia el análisis sistemático de la información, a fin de constituir evidencias que fundamenten la toma de decisiones.					<p>Difusión a toda la comunidad del PEI.</p> <p>Actualización del sitio web del colegio.</p> <p>Participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en la actualización del PEI.</p> <p>Reunión trimestral, semestral y anual para monitorización de objetivos estratégicos y metas del PEI, Plan anual y PME.</p> <p>Difusión de las observaciones de la Agencia de Calidad sobre los distintos procesos gestados por la comunidad escolar.</p> <p>Compromisos escritos y públicos del sostenedor y director en el cumplimiento a cabalidad del PEI, Plan anual y PME.</p> <p>Análisis y difusión de las conclusiones de los distintos resultados de aprendizaje y cobertura curricular.</p>
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica				
	1	2	3	4	
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.				X	
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.				X	
3. El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.				X	
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.			X		
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.				X	
6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.				X	

### 8.3. Área de formación y convivencia

#### ◆ Dimensión formación

Área de Formación y convivencia					EVIDENCIAS
Dimensión					
Formación					
<i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión concierne a las políticas, procedimientos o prácticas que se implementan para promover la formación espiritual, ética, afectiva, social y física de los estudiantes.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica				
	1	2	3	4	
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.				X	
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.				X	
3. El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.				X	
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.				X	
5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.			X		
6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.				X	
7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.				X	

Manual de Convivencia. Difusión a toda la comunidad educativa.  
 Relación del encargado de convivencia con el consejo de profesores, centro de alumnos y centro de padres y apoderados.  
 Relación del encargado de convivencia con diversas redes de apoyo externas al establecimiento.  
 Periódico del colegio con temáticas relacionadas a la tolerancia a la diversidad y con políticas para prevenir el bullying.  
 Implementación de jornada semestral de convivencia y participación democrática.  
 Visita de alumnos al Congreso Nacional.  
 Invitación a líderes comunitarios del entorno y dirigentes sociales.  
 Oficina de uso exclusivo para los distintos representantes de las organizaciones intraestablecimiento (Centro de alumnos, Padres, Convivencia y Talleres extraprogramáticos).

◆ **Dimensión Convivencia**

Dimensión					EVIDENCIAS
Convivencia					
<p><i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas que se emprenden para favorecer un ambiente adecuado, de respeto y valoración para el desarrollo personal y social de los estudiantes.</p>					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica				
	1	2	3	4	
1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.				X	
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.				X	
3. El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.				X	
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.			X		
5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.				X	
6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.				X	
7. El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o <i>bullying</i> mediante estrategias sistemáticas.				X	

Realización de clases sobre la base de un clima favorable de aprendizaje. Sentido de Inspectoría General como propiciador de un clima favorable al desarrollo de los aprendizajes.

Actualización periódica del Manual de Convivencia. Panel del Diario Mural destinado a la temática de la convivencia.

Concurso literario "Respetando los modos diversos del convivir"

Competencia musical por el Trato respetuoso.

Concurso pictórico-artístico La Diversidad en el Arte.

## ◆ Dimensión Participación y Vida democrática

Dimensión	EVIDENCIAS																																							
<p><b>Participación y vida democrática</b></p> <p><i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión se refiere a las políticas, procedimientos y prácticas que se realizan a fin de que los estudiantes desarrollen las habilidades y actitudes necesarias para participar democráticamente en la vida social.</p> <table border="1" data-bbox="237 558 1003 1016"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Prácticas</th> <th colspan="4">Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>	Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica				1	2	3	4	1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.				X	2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.				X	3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.				X	4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.				X	5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				X	6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.				X	<p>Promoción del Centro de Alumnos, Centro General de Padres y Sindicato de Trabajadores.</p> <p>Reunión mensual triestamental, director, sostenedor y dirigente sindical.</p> <p>Oficina de uso exclusivo al Sindicato del establecimiento.</p> <p>Promoción de la gestión del Consejo escolar.</p> <p>Visita de alumnos al Congreso Nacional.</p> <p>Jornada de reunión de la comunidad escolar con diversos líderes sociales.</p> <p>Promoción de la participación activa de los estudiantes en su grupo cursos. Promoción liderazgo estudiantil.</p>
Prácticas		Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica																																						
	1	2	3	4																																				
1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.				X																																				
2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.				X																																				
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.				X																																				
4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.				X																																				
5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				X																																				
6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.				X																																				

## 8.4. Área Gestión de recursos

### ◆ Dimensión Gestión de personal

Área de Gestión de recursos Dimensión		EVIDENCIAS			
<p><b>Gestión de personal</b></p> <p><i>Proceso general o evaluar:</i> En este punto se describen las políticas, procedimientos y prácticas que se realizan en el establecimiento, a fin de contar con equipos de trabajo calificados y motivados en un ambiente propicio.</p>		<p>Actualización del Manual de funciones del establecimiento.</p>			
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica	1	2	3	4
1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.					X
2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.					X
3. El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.			X		
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.					X
5. El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.					X
6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.			X		
7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.			X		
8. El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.			X		
9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.					X
		<p>Premio al Desempeño Docente.</p> <p>Promoción a la capacitación docente con especial atención a la investigación acción centrada en las necesidades del establecimiento.</p> <p>Promoción a la integración al Sindicato de Trabajadores del Establecimiento.</p>			

◆ **Dimensión Gestión de recursos financieros**

Dimensión	EVIDENCIAS				
EJ					
<p><b>Gestión de recursos financieros</b></p>					
<p><i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión describe las políticas, procedimientos y prácticas implementados con el fin de contar con una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos relacionados con los recursos económicos del establecimiento y de todas las oportunidades provenientes de programas de apoyo, alianzas y redes.</p>	<p>Difusión a la totalidad de la comunidad escolar de las observaciones de La Agencia de Calidad.</p>				
<p><b>Prácticas</b></p>	<p>Cuenta pública</p>				
	<p>Departamento de Contabilidad</p>				
	<p>Actualización del Inventario</p>				
<p>1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.</p>	1	2	3	4	X
<p>2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.</p>					X
<p>3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.</p>					X
<p>4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.</p>					X
<p>5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.</p>					X
<p>6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.</p>					X

◆ **Dimensión de Gestión de recursos educativos**

DIMENSIÓN					EVIDENCIAS
<b>Gestión de recursos educativos</b>					<p>Análisis y reflexión acerca de las observaciones de La Agencia de Calidad.</p> <p>Actualización periódica del inventario.</p> <p>Encargado de Sala de Recursos</p> <p>Recepción de propuestas para el desarrollo e implementación de Material de Apoyo Pedagógico Innovador (MAP)</p> <p>Encargado de Enlaces</p> <p>Encargado de Sala de artes y música</p> <p>Encargado de Gimnasio</p> <p>Encargado de Biblioteca</p>
<p><i>Proceso general a evaluar:</i> Esta dimensión describe los procedimientos y prácticas que establece la escuela, a fin de garantizar la provisión, organización y uso de los recursos educativos.</p>					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica o Estado de la práctica				
	1	2	3	4	
1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.				X	
2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.			X		
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				X	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.				X	
5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.				X	

## 9. Análisis de los resultados institucionales

### 9.1. Resultados Educativos

#### 9.1.1. Resultados SIMCE

##### ◆ Resultados SIMCE 4° AÑO BÁSICO

RESULTADOS SIMCE 4° AÑO BÁSICO			
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
LECTURA	264	254	258
MATEMÁTICA	290	274	266

**Valoración:** El análisis comparado horizontal de los resultados SIMCE de 4° año básico del establecimiento en cuestión señala un estancamiento en los resultados en el área lectura con una considerable baja en relación a los colegios de similares condiciones socioeconómicas (diferencia de 30 puntos). Por otra parte, en lo concerniente a matemática, la trayectoria horizontal de los puntajes indica una tendencia a la baja en los resultados, con una diferencia que oscila entre los 15 y 8 puntos respecto a las instituciones educativas similares (298-275 puntos).

##### ◆ Resultados SIMCE 6° AÑO BÁSICO

RESULTADOS SIMCE 6° AÑO BÁSICO			
	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2018
LECTURA	258	262	258
MATEMÁTICA	263	267	261
CIENCIAS NATURALES	AÑO 2014		
	292		284

**Valoración:** El análisis horizontal de los resultados SIMCE de 6° año básico detalla un estancamiento en los resultados referidos a la asignatura de lenguaje (lectura), además de una notable diferencia a la baja en relación a sus similares (diferencia de 9-7 puntos). La interpretación diagonal de los mismos arroja una diferencia a la baja de 6 puntos respecto del 4° año en 2016 al 6° año en 2018.

Respecto de la asignatura de Matemática se observa un estancamiento de la trayectoria de los resultados con una considerable baja en relación a sus similares (11-9 puntos). La lectura diagonal de los resultados ratifica, de manera contundente, dicha trayectoria en descenso (de 290 en 2016 a 261 en 2018).

En relación a Ciencias, el análisis horizontal no es concluyente, pero se observa una importante diferencia a la baja (8 puntos) respecto de los establecimientos similares.

#### ◆ Resultados SIMCE 8° AÑO BÁSICO

RESULTADOS SIMCE 8° AÑO BÁSICO			
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2017
LECTURA	255	262	260
MATEMÁTICA	285	287	284
CIENCIAS NATURALES		297	284

Valoración: Los datos arrojados por la evaluación SIMCE de 8° año básico, en lo que a Lenguaje se refiere, muestran una estabilización de los resultados, en torno a los 259 puntos, puntaje considerablemente menor al de los establecimientos similares (media de 290 puntos). El análisis en diagonal de los mismos, confirma dicha tendencia en los 6tos años de 2015 y los 8vos años de 2017.

Los resultados en la asignatura de Matemática también muestran una estabilización, pero a diferencia de lo anterior, con una tendencia a la alza, confirmado por el estudio cruzado de los datos.

En Ciencias Naturales, los datos todavía no se muestran concluyentes.

#### ◆ Resultados SIMCE 2° AÑO MEDIO

RESULTADOS SIMCE 2° AÑO MEDIO			
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
LECTURA	248	254	260
MATEMÁTICA	285	287	284
CIENCIAS NATURALES		297	284
CIENCIAS SOCIALES		287	

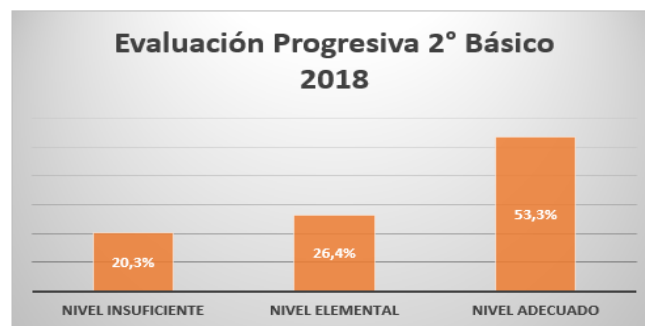
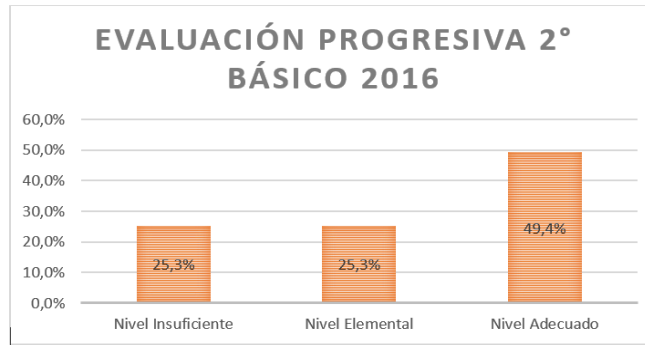
**Valoración:** Los resultados SIMCE de los 2dos medios en Lenguaje, en su simple inspección horizontal, indican una trayectoria en ascenso, pero muy lenta, con una notable diferencia bajo la media de sus similares (30 puntos).

En Matemática, los valores se estancan en torno a los 285 puntos, relativamente bajo la media, situación que se confirma con el análisis cruzado de los años anteriores.

Respecto de Ciencias Naturales, la inspección cruzada no muestra variación con un puntaje relativamente inferior a la media de los establecimientos en las mismas condiciones.

Acerca de Ciencias Sociales los datos son insuficientes.

#### 9.1.2. Resultados Evaluación Progresiva Lenguaje



**Valoración:** El análisis horizontal de los datos muestra que un grueso porcentaje de los alumnos (cca. el 50%) presenta un nivel insuficiente y elemental en su desempeño en el área de Lenguaje. El análisis cruzado de los mismos (resultados de 2016/17/18) confirma el diagnóstico anterior.

### 9.1.3. Resultados Dominio Lector

Evaluación Dominio Lector 2016	
1ros básicos	
No lectores	29%
Lectura silábica	50%
Lectura palabra a palabra	16%
Lectura unidades cortas	8%
Lectura fluida	0%

**Valoración:** El análisis de la información del año 2016 devela que ninguno de los alumnos alcanza una lectura fluida de textos breves, mientras que el grueso de los alumnos presenta una lectura silábica o de palabras.

Evaluación Dominio Lector 2017	
2dos básicos	
No lectores	0%
Lectura silábica	8%
Lectura palabra a palabra	11%
Lectura unidades cortas	13%
Lectura fluida	68%

**Valoración:** El análisis de la información del año 2017 indica que un importante porcentaje de alumnos (32%) aún no alcanza la fluidez del proceso lector, entorpeciendo la comprensión de textos, pero también de instrucciones y de escritos de otras asignaturas.

#### 9.1.4. Resultados PSU

RESULTADOS PSU			
	2016	2017	2018
LENGUAJE	414	432	416
MATEMÁTICA	531	512	524
PROMEDIO	472,5	472	470
HISTORIA Y GEOGRAFÍA	562	584	556
CIENCIAS	511	517	536

**Valoración:** El análisis de los resultados muestra que la mayoría de los alumnos ve dificultada su prosecución de estudios superiores al ver severamente disminuido el promedio de su puntaje, debido principalmente al exiguo resultado en el área Verbal. Aunque la situación es mejor entre los otros ítems de aprendizaje, el contexto no es lo suficientemente superior como para revertir o paliar la situación.

## 9.2. Resultados de Eficiencia Interna

### 9.2.1. Tasa de Retiro

RESULTADOS EFICIENCIA INTERNA			
NIVELES	TASA DE RETIRO		
	2016	2017	2018
EDUC. PARV.	0	1,25%	0
EDUC. BÁS.	2,3%	1,88%	1,73%
EDUC. MEDIA	6,3%	3,4%	4,1%

El análisis de los datos muestra una adhesión importante al régimen escolar en el establecimiento en cuestión. Los movimientos de retiro más notorios se producen en la educación media y se explican -a juicio de la comunidad- por la tendencia natural en la educación media a obtener reacomodaciones de acuerdo a los intereses propios de los estudiantes.

### 9.2.2. Tasa de Repitencia

RESULTADOS EFICIENCIA INTERNA			
NIVELES	TASA DE REPITENCIA		
	2016	2017	2018
EDUC. PARV.	0	0	0
EDUC. BÁS.	1,88%	2,5%	1,73%
EDUC. MEDIA	5,99%	6,3%	5,73%

El estudio de los datos referidos a repitencia muestra niveles aceptables en educación parvularia y educación básica, con una tendencia favorable al cumplimiento de requisitos y exigencias de aprobación. Las repitencias más notorias se producen en educación media y se explican por problemáticas específicas de aprendizaje.

### 9.2.3. Tasa de Aprobación

<b>RESULTADOS EFICIENCIA INTERNA</b>			
<b>NIVELES</b>	<b>TASA DE APROBACIÓN</b>		
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>EDUC. PARV.</b>	100%	100%	100%
<b>EDUC. BÁS.</b>	85%	86,4%	85,9%
<b>EDUC. MEDIA</b>	83,2%	84,1%	88,6%

El análisis e interpretación de datos concerniente a la tasa de aprobación se muestran alentadores, indicando que el logro de los objetivos de aprendizaje, así como el dominio de sus contenidos se supera por la mayoría de los estudiantes, señalando un compromiso pedagógico importante con la institución.

# 10 Plan de Mejoramiento Educativo Colegio Filipense 2020-2023

## (Vinculación al Proyecto Educativo Institucional)

### 10.1 Listado de participantes en el levantamiento de la propuesta.

CARGO
Sostenedor
Director
Inspector General
Jefa Unidad Técnico Pedagógica
Docentes Equipo de educación inicial
Docentes Equipo de educación básica
Docentes de Equipo de educación media
Jefe de Equipo de Convivencia Escolar
Representante de Sindicato de Trabajadores
Representante de Centro de Alumnos
Representante de Consejo Escolar
Representante de Centro de Padres y Apoderados
Psicólogo
Auxiliar Paramédico

## **10.2 Misión**

Invocando los principios del humanismo y del evangelio, asumiendo el legado de nuestros padres fundadores y abrigados bajo la espiritualidad de San Felipe Neri, el Colegio Filipense de Santiago colabora entusiasta y responsablemente con la familia en la formación integral de los estudiantes, entregando una propuesta educativa sistemática y de calidad para el desarrollo de todas las dimensiones involucradas en el crecimiento personal, a fin de participar en la sociedad actual de una manera libre, creativa y cristiana.

## **10.3 Visión**

El Colegio Filipense se siente llamado a entregar una formación académica y pastoral de excelencia a sus estudiantes, en un ambiente grato, cercano y familiar, estimulando una profunda vocación social, centrada en los principios humanistas y cristianos.

## **10.4 Sellos educativos**

- ◆ Creemos en una educación humanista y cristiana que busca el desarrollo armónico, integral, sistemático, eficaz y eficiente de la persona, facultándolo para la realización del proyecto vital.
- ◆ Propiciamos un ambiente educativo donde la alegría y el buen humor faciliten la entrega de conocimientos, el esfuerzo y la ilusión en el trabajo, donde la libertad, la sencillez, el mutuo respeto y la inclusión contribuyan al desarrollo armónico de la persona.
- ◆ Consideramos que la participación y organización de los estudiantes, así como de los profesores y demás actores de la comunidad de aprendizaje, como una instancia valiosa para establecer buenas relaciones y liderazgos positivos, siendo capaces de expresar sentimientos, expectativas y sueños con un espíritu abierto y dialogante, flexible y ajeno a todo tipo de violencia.

### **◆Planes Asociados o referenciados por el Marco filosófico-doctrinario y el Plan de Mejoramiento Educativo◆**

Plan de Gestión de la Convivencia Escolar (Ley 20536)

Plan de Sexualidad, Afectividad y Género (Ley 20418)

Plan Integral de Seguridad Escolar (Resolución Exenta 51, 2001)

Plan de Formación Ciudadana (Ley 20911)

Plan de Apoyo a la Inclusión (Ley 20845)

Plan de Desarrollo Profesional Docente (Ley 20903)

**◆Programas referenciados por el Plan de Mejoramiento Educativo◆**

Programa SEP (Subvención Escolar Preferencial)

PIE (Programa de Integración Escolar)

Programa Enlaces (Informática Educativa)

Programa CRA (Centro de Recursos de Aprendizaje)

Programa EIB (Educación Intercultural Bilingüe)

Programa Fomento Lector

Programa Reforzamiento Educativo

Programa Educación Artística

Programa Actividad Física

## 10.5 PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2020-2023

### 10.5.1. Área de Gestión del currículum

Área: Gestión del currículum	<b>Dimensión focalizada</b>
	• Gestión curricular ✓
	• Enseñanza y aprendizaje en el aula ✓
	• Apoyo al desarrollo de los estudiantes ✓

A 4 años		ANUAL	
Objetivo estratégico	Meta estratégica	Estrategia	Indicador de seguimiento
Mejorar los resultados en la evaluaciones internas y externas con foco en la comprensión lectora, posicionando a la mayoría de los estudiantes en el nivel adecuado de desempeño durante el periodo 2020-2022.	Mejorar en 30 puntos los resultados de comprensión lectora en las diversas evaluaciones estandarizadas, internas y externas.	Implementación de modelo unificado de la enseñanza y aprendizaje de la lectoescritura en los niveles de educación inicial de enseñanza (Kínder, 1° y 2° básicos).	Resultados Dominio Lector y Evaluación Progresiva.  Registro de cambio de metodología en la enseñanza de la lectoescritura.  Formación de equipo docente de trabajo colaborativo en educación inicial

Acción 1	Adopción de un modelo unificado de la enseñanza y aprendizaje de la lectoescritura en los niveles iniciales de enseñanza del colegio (Kínder, 1° y 2° básicos)	
Fechas	Inicio	2020
	Término	2020
Responsable	Cargo	Director, Unidad Técnico Pedagógica.
Recursos para la implementación de la acción	<p>Capacitación en modelo unificado de enseñanza aprendizaje de la lectoescritura inicial.</p> <p>Gestión de espacio-tiempo laboral para el trabajo en equipos docentes, acordes a la nueva metodología</p> <p>Formación de equipo colaborativo de trabajo docente en educación inicial</p> <p>Alineación docente con foco en la comprensión lectora en la educación inicial</p>	
Plan (es)	Plan de Desarrollo Profesional Docente	
Programa	SEP Fomento lector	

Medios de verificación	Asistencia a la capacitación del Modelo Unificado de enseñanza y aprendizaje Entorno letrado del salón de clases
Financiamiento <sup>7</sup>	SEP Fomento lector

Acción 2	Compromiso de la totalidad de la comunidad escolar con la resolución de los problemas de comprensión lectora de los estudiantes del colegio, desde la particularidad de los niveles atendidos hasta la especialidad de las asignaturas impartidas	
Fechas	Inicio	2020
	Término	2023
Responsable	Cargo	Director, Unidad Técnico Pedagógica

<sup>7</sup> Los montos no se aventuran en ninguna de las áreas.

Recursos para la implementación de la acción	<p>Análisis y reflexión de los resultados de aprendizaje concernientes a la problemática de la comprensión lectora que presentan los estudiantes del colegio.</p> <p>Inducción acerca de la importancia que supone el hecho de enfrentar la problemática de la comprensión lectora como colectivo de aprendizaje</p> <p>Reflexión acerca de las comunidades de aprendizaje como estrategias para la solución de los problemas de aprendizaje</p>	
Plan (es)	Plan de Desarrollo Profesional Docente	
Programa	SEP Fomento lector Reforzamiento Educativo	

Medios de verificación	<p>Registro de planificaciones docentes donde se releve la cuestión de la comprensión lectora desde las especificidades docentes</p> <p>Registro de trabajo colaborativo docente</p> <p>Diseño de Material de Apoyo Pedagógico acorde al alineamiento docente bajo el foco común de la comprensión lectora</p>	
Financiamiento	SEP Fomento lector	

Acción 3	Establecimiento de la problemática en torno a la comprensión lectora como el eje transversal dador de sentido a la alineación curricular docente y al estilo de trabajo colaborativo	
Fechas	Inicio	2020

	<b>Término</b>	2023
<b>Responsable</b>	<b>Cargo</b>	Director Unidad Técnico Pedagógica
<b>Recursos para la implementación de la acción</b>	<p>Jornada de análisis y posterior reflexión acerca de los resultados de aprendizaje referente a la comprensión lectora</p> <p>Jornada de concientización acerca de la importancia de la problemática en torno a la comprensión lectora</p>	
<b>Plan (es)</b>	Plan de Desarrollo Profesional Docente	
<b>Programa</b>	SEP Fomento lector Reforzamiento Educativo	

<b>Medios de verificación</b>	Registro del compromiso de la comunidad docente con la comunidad profesional de aprendizaje como estrategia para la solución de los problemas de aprendizaje de la comprensión lectora presentados por los estudiantes
<b>Financiamiento</b>	SEP Aporte cuota apoderados Aporte Sistema de Sostenimiento <sup>8</sup>

### 10.5.2. Área de liderazgo

<sup>8</sup> A cargo de la Congragación para la Educación Filipense.

<b>Área: Liderazgo</b>	<b>Dimensión focalizada</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo del sostenedor ✓</li> <li>• Liderazgo del director ✓</li> <li>• Planificación y gestión de resultados ✓</li> </ul>

<b>A 4 años</b>		<b>ANUAL</b>	
Objetivo estratégico	Meta estratégica	Estrategia	Indicador de seguimiento
Implementar una cultura escolar, profesional y laboral que fomente el trabajo colaborativo como proceso estratégico clave en la mejora de los aprendizajes y en la constitución del colegio como una auténtica comunidad profesional de aprendizaje	Establecer el alineamiento docente con foco en la comprensión lectora en la educación inicial (Kínder, 1° y 2° básicos), por medio de la unificación del modelo de enseñanza del proceso lectoescritor.	Formación del equipo de educación inicial con un estilo de trabajo colaborativo para iniciar la mejora de los aprendizajes unificando el modelo de enseñanza	Adopción de un modelo unificado de la enseñanza-aprendizaje y de la lectoescritura inicial  Registro de la nueva metodología usada en la enseñanza de la lectoescritura inicial

<b>Acción 1</b>	<u>Administración de la cultura escolar:</u> Dedicación -de al menos 25% de la carga horaria semanal- a la producción de textos escritos con temáticas referentes a las asignaturas en cuestión, previamente planificadas y expuestas en un equipo de trabajo configurado ad hoc.
-----------------	---

Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Noviembre 2020
Responsable	Cargo	Sostenedor Director Equipo técnico
Recursos para la implementación de la acción	<p>Adecuación de la carga horaria y de los contenidos para implementar la acción</p> <p>Gestión de tiempo y espacio para implementar la dedicación a la producción de textos</p> <p>Implementación de un sistema de evaluación propicio para la realización de la acción</p> <p>Difusión a la comunidad educativa de las acciones tendentes a la instauración de la producción de textos</p>	
Plan (es)	Plan de Desarrollo Profesional Docente	
Programa	SEP Fomento Lector Reforzamiento Educativo	

Medios de verificación	<p>Publicación con selección de textos</p> <p>Evaluaciones de los textos</p> <p>Registro de planificaciones de la producción de textos</p>
Financiamiento	<p>SEP</p> <p>Fomento lector</p> <p>Reforzamiento Educativo</p>

Acción 2	El sostenedor encabeza las ceremonias de premiación al Talento Docente, al Talento Escolar, al Concurso de Periodismo y Concurso Literario, así como, el Aniversario del colegio y la Jornada Democrática por la Participación (Reunión con líderes sociales del entorno comunitario), señalando la presencia del compromiso con la comunidad escolar, sus autoridades, representantes y con el PEI.	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Sostenedor
Recursos para la implementación de la acción	Premiación al Talento Docente Premiación al Talento Escolar Concurso de Periodismo Concurso Literario Aniversario del colegio Jornada Democrática por la Participación	
Plan (es)	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan Integral de la Seguridad Escolar Plan de Formación Escolar Plan de Desarrollo Profesional Docente	
Programa	Fomento lector Educación Artística	

Acción 3	Formación de equipo colaborativo de docentes y auxiliares de educación inicial	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre de 2020
Responsable	Cargo	Sostenedor Director Unidad técnica

Recursos para la implementación de la acción	Gestión del espacio tiempo necesarios para operar en conformidad a la implementación de la unificación del modelo de enseñanza  Administración de la alineación docente en torno a la problemática de la comprensión lectora
Plan (es)	Plan de Desarrollo Profesional Docente
Programa	SEP

Medios de verificación	Adopción del nuevo modelo metodológico  Readecuación de carga horaria  Registro de asistencia, análisis y reflexiones del equipo de educación inicial  Evaluación de logros de aprendizaje
Financiamiento	SEP Aporte Sistema de Sostenimiento

### 10.5.3. Área de Formación y convivencia

<b>Área:</b> Formación y convivencia	<b>Dimensión focalizada</b>	
	• Formación	✓
	• Convivencia	✓
	• Participación y vida democrática	✓

A 4 años		ANUAL	
Objetivo estratégico	Meta estratégica	Estrategia	Indicador de seguimiento
Implementar un modelo de convivencia escolar centrado en el trabajo en equipo como medio efectivo para la prevención y solución de conflictos, prefigurando un comportamiento social respetuoso, acorde a los valores humanistas y coherente con un mundo globalizado, pero al mismo tiempo, humanizado.	Consolidar la política de equipos de trabajo colaborativo para la totalidad de los procesos educativos presentes en la comunidad escolar y basados en el respeto a la dignidad y diversidad de las personas.	El equipo de Convivencia Escolar lidera la editorial de la Revista Filipense, destinada a la producción de textos escritos con, al menos un 33% de los artículos con temáticas que aborden la oportunidad del estilo de quehacer colaborativo, la resolución de conflictos, el respeto a la dignidad y diversidad humanas y la prevención del bullying en todas sus formas.	Porcentaje de artículos publicados con temáticas acordes a la problemática de la convivencia escolar.

Acción 1	Fortalecimiento de los equipos de trabajo de la comunidad escolar por medio del reconocimiento de sus derechos y del respeto a sus representantes	
Fechas	Inicio	Marzo 2020

	<b>Término</b>	2020/23
<b>Responsable</b>	<b>Cargo</b>	Equipo de Convivencia escolar Sostenedor Director
<b>Recursos para la implementación de la acción</b>	Formación y ejercicio de labores del Centro de Alumnos Formación y ejercicio de labores del Sindicato de Trabajadores del Colegio Filipense. Formación y ejercicio de labores de Equipo de Convivencia Escolar	
<b>Plan (es)</b>	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan de Formación Ciudadana	
<b>Programa</b>	SEP	

<b>Medios de verificación</b>	Registro de actividades del Centro de Alumnos Registro de actividades del Sindicato de Trabajadores del Colegio Filipense Registro de actividades del Equipo de Convivencia Escolar
<b>Financiamiento</b>	SEP Aporte Cuota Apoderados Ajuste Sistema de Sostenimiento

<b>Acción 2</b>	<u>Resignificación de las actividades extraprogramáticas:</u> Reactivación de la Revista del Colegio Filipense. Concurso para la elección de alumnos periodistas y editor.	
<b>Fechas</b>	<b>Inicio</b>	Abril 2020
	<b>Término</b>	Diciembre 2020
<b>Responsable</b>	<b>Cargo</b>	Sostenedor Director
<b>Recursos para la implementación de la acción</b>	Dedicación programada de dos profesores encargados para asesorar la publicación. Concurso literario.  Sala de periodismo. Máquina fotográfica digital. Impresora de fotografías. Impresora láser blanco y negro, y color.	

	<p>Premiación concurso periodista y concurso literario</p> <p>Disposición de salón para equipo periodístico</p> <p>Adecuación de carga horaria de los docentes asesores de publicación</p> <p>Capacitación a alumnos periodistas</p>
Plan (es)	<p>Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</p> <p>Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</p> <p>Plan de Formación Ciudadana</p> <p>Plan de Apoyo a la Inclusión</p> <p>Plan Integral de Seguridad Escolar</p>
Programa	<p>SEP</p> <p>Fomento Lector</p> <p>Educación Artística</p>

Medios de verificación	<p>Publicación bimensual de la Revista Filipense</p> <p>Ceremonia de premiación para elección de equipo de periodistas</p> <p>Ceremonia de premiación concurso literario</p> <p>Planificación docente de las actividades inherentes a la publicación</p>
Financiamiento	<p>SEP</p> <p>Aporte cuota de Apoderados</p> <p>Ajuste Sistema de Sostenimiento</p>

Acción 3	<p>Realización de la Jornada Semanal Democrática por la Participación. Los representantes de las microorganizaciones de la comunidad escolar se reúnen en diversas actividades, debidamente planificadas, con líderes sociales del entorno comunitario del colegio.</p>	
Fechas	Inicio	Octubre 2020
	Término	Octubre 2020

Responsable	Cargo	Sostenedor Director
Recursos para la implementación de la acción	<p>Dedicación programada de dos profesores encargados para asesorar la publicación. Concurso literario.</p> <p>Sala de periodismo. Máquina fotográfica digital. Impresora de fotografías. Impresora láser blanco y negro, y color.</p> <p>Premiación concurso periodista y concurso literario</p> <p>Disposición de salón para equipo periodístico</p> <p>Adecuación de carga horaria de los docentes asesores de publicación</p> <p>Capacitación a alumnos periodistas</p>	
Plan (es)	Plan de Formación Ciudadana	
Programa	SEP Fomento Lector Educación Artística	

Medios de verificación	<p>Publicación bimensual de la Revista Filipense</p> <p>Ceremonia de premiación para elección de equipo de periodistas</p> <p>Ceremonia de premiación concurso literario</p> <p>Planificación docente de las actividades inherentes a la publicación</p>
Financiamiento	<p>SEP</p> <p>Aporte cuota apoderados</p> <p>Sistema de Sostenimiento</p>

#### 10.5.4. Área de Gestión de recursos

<b>Área: Gestión recursos</b>	<b>de</b>	<b>Dimensión focalizada</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del personal ✓</li> <li>• Gestión de recursos financieros</li> <li>• Gestión de recursos educativos</li> </ul>

A 4 años		ANUAL	
Objetivo estratégico	Meta estratégica	Estrategia	Indicador de seguimiento
Dotar del personal docente y paradocente necesario y capacitado para lograr la alineación curricular pertinente a fin de constituirse en una comunidad profesional de aprendizaje.	Contar con el personal docente y paradocente idóneo para la formación de la comunidad profesional de aprendizaje en educación inicial.	Poner a disposición del equipo docente de educación inicial los recursos necesarios para su conformación como una comunidad profesional de aprendizaje	Funcionamiento del equipo docente de educación inicial como comunidad profesional de aprendizaje en conformidad a las características consignadas en el PEI.

Acción 1	Dotación del personal adecuado para implementar una comunidad profesional de aprendizaje en educación inicial.	
Fechas	Inicio	2020
	Término	2020/23
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la implementación de la acción	Sistema transparente de selección de personal Sistema de capacitación de personal Formación de Equipo de Educ. Inicial Adecuación horaria de docentes y auxiliares de la educación	

Plan (es)	Plan de Desarrollo Profesional Docente
Programa	SEP

Medios de verificación	Transparencia de Sistema de Selección de personal Transparencia de Sistema de Desvinculación de personal
Financiamiento	SEP Aporte de cuota de apoderados Aporte Sistema de Sostenimiento

Acción 2	Dotación del personal indicado para lograr el alineamiento curricular docente con foco en la mejora de la lectura en la educación inicial	
Fechas	Inicio	2020
	Término	2020/23
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la implementación de la acción	Concientización de la Comunidad Escolar con referencia a la transversalidad de la temática de la comprensión lectora Análisis y reflexión acerca de los resultados de los Aprendizajes Análisis del PEI	
Plan (es)	Plan de Desarrollo Profesional Docente	
Programa	SEP Fomento Lector	

Medios de verificación	Registro de planificaciones
Financiamiento	SEP Aporte de cuota de Apoderados

	Aporte de Sistema de Sostenimiento
--	------------------------------------

<b>Área:</b> <b>Gestión de recursos</b>	<b>Dimensión focalizada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del personal</li> <li>• Gestión de recursos financieros ✓</li> <li>• Gestión de recursos educativos</li> </ul>
--	---

<b>A 4 años</b>		<b>ANUAL</b>	
Objetivo estratégico	Meta estratégica	Estrategia	Indicador de seguimiento
Adquirir y administrar los recursos financieros y materiales necesarios para implementar la mejora de los aprendizajes.	Contar con los recursos pertinentes para la mejora de los aprendizajes y resultados en la comprensión lectora, en los niveles educativos iniciales del colegio.	Inyectar los recursos necesarios para la implementación de la comunidad profesional de aprendizajes en la educación inicial	Satisfacción de los requerimientos para la adopción -eficaz y eficiente- de un modelo unificado de la enseñanza y aprendizaje de la lectoescritura inicial, a través de la formación de una comunidad profesional de aprendizaje, de acuerdo a los lineamientos del PEI

Acción 1	El establecimiento dispone los recursos financieros e insumos para la implementación del equipo de docencia de educación inicial como una comunidad profesional de aprendizaje.	
Fechas	Inicio	2020
	Término	2020/22
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la implementación de la acción	Formación de Equipo de Educ. Inicial Adecuación horaria	
Plan (es)	Plan de Desarrollo Profesional Docente	
Programa	SEP	

Medios de verificación	Implementación de Modelo Unificado de Enseñanza y aprendizaje de la lectoescritura inicial Establecimiento de Equipo docente de educ. inicial Registro de planificaciones acordes a la nueva metodología
Financiamiento	SEP Aporte cuota de apoderados Aporte de Sistema de Sostenimiento

Acción 2	El establecimiento pone a disposición de la comunidad escolar los recursos financieros e insumos para la adopción del modelo unificado de enseñanza y aprendizaje de la lectoescritura inicial.	
Fechas	Inicio	2020
	Término	2020
Responsable	Cargo	Director

Recursos para la implementación de la acción	Adecuación horaria de docentes y auxiliares de la educación de Educación Inicial Establecimiento de equipo de docencia de educ. inicial Adopción del modelo unificado de enseñanza de la lectoescritura	
Plan (es)	Plan de Desarrollo Profesional Docente	
Programa	SEP Fomento Lector	

Medios de verificación	Registro de planificaciones Entorno letrado Resultados evaluaciones de lectura y comprensión lectora
Financiamiento	SEP Aporte de cuota de apoderados Aporte Sistema de Sostenimiento

<b>Área:</b> <b>Gestión de recursos</b>	<b>Dimensión focalizada</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del personal</li> <li>• Gestión de recursos financieros</li> <li>• Gestión de recursos educativos ✓</li> </ul>

<b>A 4 años</b>		<b>ANUAL</b>	
Objetivo estratégico	Meta estratégica	Estrategia	Indicador de seguimiento

Otorgar los recursos necesarios para la realización de las diversas acciones pedagógicas y parapedagógicas, administrativas y de mantenimiento, en especial, las dedicadas a la mejora de los aprendizajes y de los procesos implicados.	Poner a disposición de la comunidad escolar los recursos pertinentes para constituir a cabalidad las acciones tendentes a la mejora de la lectura y comprensión lectora de los estudiantes.	Solventar la adopción de un modelo unificado de la enseñanza y aprendizaje de la lectura y escritura iniciales para la mejora de los resultados de aprendizaje.	Cobertura total de las acciones que tienen por objetivo implementar la comunidad profesional de aprendizajes en educación inicial para la mejora de la comprensión lectora.
--	---	---	---

Acción 1	Formación del equipo docente de educación inicial como una comunidad profesional de aprendizaje.	
Fechas	Inicio	2020
	Término	2020
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la implementación de la acción	Docentes idóneos y alineados para la participación en un equipo con trabajo de estilo colaborativo. Adecuación horaria	
Plan (es)	Plan de Desarrollo Profesional Docente	
Programa	SEP	

Medios de verificación	Implementación del modelo unificado de enseñanza de la lectoescritura Resultados de evaluaciones de Dominio lector y comprensión lectora
Financiamiento	SEP Aporte cuota de apoderados

	Aporte de Sistema de Sostenimiento
--	------------------------------------

Acción 2	Adopción de un modelo unificado de enseñanza-aprendizaje de la lectoescritura inicial.	
Fechas	Inicio	Marzo de 2020
	Término	Mayo de 2020
Responsable	Cargo	Director Equipo Unidad Técnico Pedagógica
Recursos para la implementación de la acción	Establecimiento de equipo de docentes y auxiliares de educación inicial Capacitación en modelo unificado de enseñanza de la lectoescritura inicial Planificaciones en concordancia con la nueva metodología	
Plan (es)	Plan de Desarrollo Profesional Docente	
Programa	SEP Fomento Lector	

Medios de verificación	Registro de planificaciones Clases de acuerdo a la nueva metodología
Financiamiento	SEP Aporte cuota de apoderados Aporte Sistema de Sostenimiento

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia de Calidad, (2012), *Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Recuperado desde: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca\\_digital\\_historica/orientacion/2012/orientaciones\\_pme\\_2012.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca_digital_historica/orientacion/2012/orientaciones_pme_2012.pdf), en octubre de 2019

Agencia de Calidad, (2013), *Modelo de Calidad de Gestión Escolar*. Recuperado desde: <https://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gestión-Escolar.pdf>, en octubre 2019.

Mineduc, (2013), *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Recuperado desde: [http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia\\_para\\_el%20DiagnOstico\\_Institucional\\_Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf)

Mineduc, (2014), *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Recuperado desde: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares\\_Indicativos\\_de\\_Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf), en octubre de 2019.

Mineduc (2015), *Orientaciones técnicas para sostenedores y directivos escolares. Plan de Mejoramiento Educativo. Nuevo Enfoque a 4 años. Documento de la Primera Fase*. Recuperado desde: [http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2018/10/OrientacionesActualizacionPEI\\_Nov2015.pdf](http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2018/10/OrientacionesActualizacionPEI_Nov2015.pdf), octubre de 2019.

Mineduc, (2017), *Documento de apoyo para la elaboración y revisión de la etapa de planificación anual del plan de mejoramiento educativo 2017*. Recuperado desde: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/07/Documento-de-Apoyo-PME-etapa-Planificacion-Anual-2017-1.pdf>, en octubre de 2019.

Mineduc, (2019), *Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019*. Recuperado desde: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019\\_LE.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf), en octubre de 2019.