



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

Plan de Mejoramiento Educativo IPM.

Instituto Premilitar Subteniente Luis Cruz Martínez

Profesor guía: **Pedro Henrique Rosales Villarroel**

Alumno (s): Elizabeth Denisse Vega Pinto

Santiago - Chile, Octubre de 2018



Índice

Introducción	1	1.
Marco Teórico		2
2. Dimensionamiento del establecimiento		16
3. Análisis del diagnóstico Situacional (Área y Dimensiones)		55
4. Desarrollo de los descriptores (Evidencias y niveles)		62
5. Análisis de los resultados		70
6. Plan de mejoramiento		74
Bibliografía		78

Abstract

In the present an institutional diagnosis and plan of improvement of the premilitary institute lieutenant Luis Cruz Martínez will be announced. The methodology to be used will be based on four dimensions.



Introducción

En el siguiente documento se dará a conocer un diagnóstico institucional y plan de mejoramiento de colegio, instituto premilitar subteniente Luis Cruz Martínez.

El Instituto Premilitar existe y a él se concurre por la necesidad que se tiene de conocer y vivir en la verdad; verdad que es fundamento de la libertad que permite compromiso y responsabilidad. Su proyecto se inspira en la nobleza y gallardía de los 77 héroes de la Concepción, que ofrendaron la vida por Chile. Especial mención al joven adolescente Luis Cruz Martínez, que encarna toda la rica tradición de nuestros soldados que por amor a Dios y a la Patria nos dan honor y gloria; al mismo tiempo, su testimonio se convierte para cada uno de los que formamos parte de esta familia institutana, como verdadero modelo y testimonio de entrega, valentía, disciplina, servicio y generosidad.

La metodología para utilizar en este trabajo de grado será trabajar en pro de las dimensiones observadas en la institución, basadas principalmente en lo propuesto en la guía para el diagnóstico institucional entregada por el ministerio de educación. Es por ello que se utilizarán fortalezas y debilidades en cada una de las áreas y dimensiones, para poder así entregar líneas de acción con proposiciones futuras a trabajar.

1. Marco Teórico

1.1 Diagnóstico institucional

El proceso de diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas. Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica. El Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación.

Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias Prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes. El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico.

1.2 Componentes de las áreas de proceso del diagnóstico institucional

Áreas de Proceso	Áreas	Dimensiones	Contiene Prácticas
	Gestión del Currículum	Gestión Pedagógica	13 Prácticas
		Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	8 Prácticas
		Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	6 Prácticas
	Liderazgo Escolar	Liderazgo del Sostenedor	5 Prácticas
		Liderazgo Formativo y Académico del Director	7 Prácticas
		Planificación y gestión de resultados	6 Prácticas
	Convivencia Escolar	Formación	6 Prácticas
		Convivencia Escolar	7 Prácticas
		Participación	10 Prácticas
Gestión de Recursos	Gestión del Recurso Humano	8 Prácticas	
	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	7 Prácticas	
	Gestión de Recursos Educativos	5 Prácticas	

Análisis de los resultados institucionales

Para realizar un buen proceso de Diagnóstico es necesario tener evidencias generales del comportamiento de los resultados educativos, para ello es preciso conocer los antecedentes de matrícula y, a partir de las tres últimas mediciones, evaluar la tendencia que muestran cada uno de los resultados Educativos (SIMCE, PSU y Titulación TP), de Aprendizaje (por asignatura o núcleo de aprendizaje) y de Eficiencia Interna (Repitencia, Retiro y Aprobación por asignatura).

Análisis de los resultados educativos

Las siguientes matrices tienen como propósito que el establecimiento registre los resultados de las últimas mediciones y, a partir de ellas, realice los análisis correspondientes para establecer sus tendencias. Luego se proponen preguntas que orientan la lectura de los datos y permiten relacionar las variables Institucionales y Pedagógicas con estos resultados educativos para tomar decisiones en torno al Mejoramiento Continuo.

Dimensiones de la gestión educativa.

Para el análisis y fundamentación de la práctica directiva se plantean las siguientes dimensiones de la gestión educativa.

Las dimensiones son:

- Pedagógico-Didáctica.
- Organizacional.
- Comunitaria.
- Administrativa.

De manera particular, la dimensión **pedagógico-didáctica** se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número

1.6

de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación.

En segundo lugar, es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Finalmente, con esta base de reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares prescritos y proponer las finalidades e

intencionalidades educativas bajo las cuales la escuela y su comunidad orientará su estrategia de intervención educativa.

Con el fin de orientar los trabajos colaborativos en las comunidades de práctica, durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para el nivel de Educación Básica y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas (dentro y fuera de las escuelas).

Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículum. En el primer nivel solo se hacen las prescripciones correspondientes, pero no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrenta para los aprendizajes de los alumnos.

El segundo nivel, es donde se concreta el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción.

Es en la escuela, ubicada como nivel de concreción curricular, de donde parte la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores del hecho educativo durante los procesos y prácticas educativas. El tercer nivel de concreción curricular es el aula, en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y porqué enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen del azar y de la arbitrariedad en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

No se trata de arribar al conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, en cuanto al diseño, desarrollo y evaluación, pero si a la identificación

de los elementos centrales de éstos planteamientos para estar en posibilidad de contextualizar las problemáticas que se determinen atender.

La dimensión organizacional, hace referencia respecto a que los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar. Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él. Provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas,

organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a uno segundo. Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad, pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las escuelas.

Los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tendrán al mejoramiento y transformación.

Por **dimensión comunitaria** se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela.

Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado.

Configurada la cultura de la comunidad que va a poner en marcha un proyecto determinado, se está en posibilidad de seleccionar conjuntamente el tipo de estrategias a seguir durante el desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo en cuestión. En éste sentido, es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social como lo es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

Resulta importante decodificar la realidad social que constituye dicha institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Para entender y comprender las interacciones es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos.

Las comunidades educativas de las escuelas no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias. Por tal razón resulta indispensable que a través de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

Entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

Desde la **dimensión administrativa** se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Contraloría.

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución,

así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia actualmente, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

Desde que la educación básica existe, es la primera vez que escuelas públicas reciben y recibirán apoyo económico de los gobiernos estatales y del gobierno federal para operar recursos financieros, por ello se hace necesario que el directivo de este nivel educativo se le debe apoyar en la operación y distribución de dichos recursos.

Es importante señalar que estas dimensiones no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas tienen su impacto específico en las otras; la desagregación que aquí se hace es por razones didácticas y de sistematización.

1.6 Dimensiones de la gestión educativa institucional.

Existen diversas distinciones con respecto a los ámbitos o dimensiones de la gestión institucional. Hay cierto consenso, sin embargo, entre los autores más representativos en el tema, en considerar que la gestión institucional no sólo está referida a las actividades administrativas y financieras, sino que también se refiere a aspectos tales como la forma en la cual los directivos, los profesores y los alumnos se organizan, cómo se desarrollan las clases, la fijación de calendario escolar, la asignación de horarios, el establecimiento de normas de convivencia, y la forma como el establecimiento se relaciona no sólo con los padres de familia sino también con la comunidad.

De allí que diversos autores hayan señalado distintos aspectos de la gestión institucional. Para fines de una investigación realizada por la Oficina Regional de la UNESCO, se profundizó en la búsqueda de elementos potenciadores y obstaculizadores de la autonomía, basándose en nueve dimensiones de la gestión institucional, desarrolladas por Cecilia Braslavsky. Esta aproximación analítica permitió enriquecer extraordinariamente la investigación. Al trabajar posteriormente en Gestión Institucional, se consideró que era posible reducir a seis, las dimensiones más significativas de la Gestión Institucional.

Las cuatro primeras (pedagógica, administrativo-financiera, organizativa y comunitaria), son las que habitualmente se distinguen por distintos autores. Sin embargo, hay dos que generalmente no se perciben, o no son transparentes al análisis, cuales son: la dimensión convivencial y la dimensión sistémica, y resultan ser precisamente aquellas que muchas veces obstaculizan la consecución de los objetivos institucionales.

Para efecto de esta propuesta, distinguiremos 6 dimensiones de la gestión escolar, que, a nuestro parecer, son representativas de la multiplicidad de acciones que se desarrollan día a día en el espacio escolar:

1. La dimensión pedagógica - curricular se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras.

2. La dimensión administrativa - financiera está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar.

3. La dimensión organizativa-operacional, se refiere a la organicidad interna de la Institución Educativa, comprendiendo sus subsistemas, tales como: equipo de docentes, directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; asociación de padres de familia; comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

4. La dimensión comunitaria alude a las relaciones que establece la escuela con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, entre otras.

5. La dimensión convivencial está referida a las relaciones de convivencia al interior del establecimiento, tanto en cuanto a la relación entre pares: docentes entre sí, alumnos entre sí, administrativos entre sí, apoderados entre sí, auxiliares entre sí; como las relaciones jerárquicas: directivos con docentes, directivos con otros de menos jerarquía, directivos con alumnos y así sucesivamente. Profesores con auxiliares, profesores con alumnos, etc.; y las llamadas relaciones no calificadas, es decir, la de cualquier persona de la institución educativa con los padres o apoderados.

6. La dimensión sistémica se refiere a las relaciones que establece la escuela con otras instituciones del sistema educativo: con las instancias municipales, provinciales y nacionales de educación y con otras instituciones escolares de su mismo nivel (escuela - escuela).

En síntesis, la Gestión Educativa Integral implica hacer confluir las miradas desde estas distintas dimensiones de la realidad escolar, e integrarlas en torno a un proyecto educativo institucional. una gestión institucional integral participativa sólo es posible si se ponen en práctica:

- Un proyecto educativo institucional.
- Equipos de trabajo que lo desarrollen.
- Participación de toda la comunidad escolar.

2. Dimensionamiento del establecimiento

2.1 IPM

IPM, alude a la abreviación de la institución, Instituto premilitar Subteniente Luis Cruz Martínez. Esta institución se encuentra en calle 21 De mayo #1516, en la comuna de Talagante. Dicha institución cuenta con una matrícula total de 656 estudiantes, teniendo así un promedio por curso aproximado de 35 alumnos. Este establecimiento es de tipo particular subvencionado, estando reconocido desde el año 1979. Tiene como nivel de enseñanza; básica y media.

2.2 Historia de la institución

El instituto Premilitar Subteniente Luis Cruz Martinez nace el año 1971. El capitán de ejército (R), don Bernardo Acuña Maureira crea una instancia de educación para jóvenes, basada en valores y deberes, con la finalidad de que, junto con desarrollar su escolaridad, lleguen a ser buenas personas.

Como institución educativa siempre ha estado al servicio de la comunidad y la sociedad chilena. Signos importantes de su sello e identidad se ven reflejados también en su himno, emblema institucional y bandas de guerra e instrumental.

Por decreto N° 180 de 14 de abril de 1971 del Ministerio de Defensa nacional, se autoriza al instituto subteniente Luis Cruz Martinez, para efectuar la instrucción premilitar, conforme a los programas de instrucción aprobados por la dirección de movilización y reclutamiento de las fuerzas armadas, construyéndose así, como el primer instituto Premilitar de Chile.

El 4 de diciembre de 1979, por resolución exenta N° 9171 del Ministerio de

Educación se reconoce la institución como cooperador de la función educativa del estado, y con esta fecha se fija como domicilio la avenida 21 de mayo N° 1516 de Talagante.

2.3 Visión

Todos los alumnos, independientemente de sus condiciones y circunstancias, deben alcanzar los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.

De esta manera nuestro compromiso indeclinable y todo el esfuerzo de nuestro proyecto educativo tengan por fin lograr la excelencia académica, que se traduce en una educación de calidad.

En consecuencia, nuestro proyecto educativo apunta al desarrollo integral de nuestros cadetes, procurando su inserción en el ámbito cultural y social, además de brindarles las herramientas necesarias para la vida.

El instituto Premilitar Subteniente Luis Cruz Martínez aspira a ser reconocido como la institución pionera en la formación de personas líderes; considerando la disciplina, responsabilidad y respecto como ejes fundamentales del proceso de enseñanza aprendizaje; la que se traduce en una educación de calidad, con sólidos principios morales y cristianos, representados en el amor a la familia y a la patria, promoviendo que nuestros cadetes sean conscientes de su historia, y que participen en sociedad como ciudadanos con coherencia entre el parecer y el ser.

2.4 Misión

El instituto Premilitar Subteniente Luis Cruz Martínez es una institución educativa que forma personas íntegras y solidarias, con valores de servicio y lealtad a la patria, que acoge la diversidad y promueve la continuidad formativa en estudios superiores e inserción en la sociedad.

Versa nuestro lema de la siguiente manera: “No parecer sin ser”, haciendo clara alusión a la rectitud, sinceridad, lealtad, honradez y sentido de pertenencia, que nos hace sentir orgullosos de lo que somos; manera esta de expresar con la mayor firmeza nuestro compromiso con la verdad.

Este proyecto educativo se fundamenta en la verdad de lo propio y específicamente humano, aquella que nos viene dado (la vida como Don) y que se desarrolla en un proceso de crecimiento y aprendizaje, en las coordenadas del tiempo en que vivimos, con sus correspondientes circunstancias y, que abarca la totalidad de la vida de nuestros cadetes (alumnos).

Se entiende a la Persona Humana; como un ser creatural, capaz de establecer vínculos significativos con los demás, unidad sustancial cuerpo y alma, con dignidad propia, único, irrepetible, inteligente, capaz de verdad, situado en el devenir de la historia.

Esta verdad de lo humano ordena nuestro quehacer educativo, desde esta verdad se sostiene nuestro sincero anhelo de educar bien.



Todo nuestro empeño se ordena en conseguir el desarrollo integral de nuestros cadetes (alumnos). Nuestras estrategias y didácticas educativas se sostienen en esta verdad de lo humano.

Este proyecto educativo está anclado en la confianza y fe en los cadetes (alumnos), pues proclamamos que todo proceso de enseñanza y aprendizaje es posible en la medida en que se cree, en quien se educa, y los educan (comunidad educativa).

Este proyecto educativo concibe el aprendizaje y la enseñanza como un proceso que abarca toda la vida y que busca alcanzar el desarrollo del educando en su plano espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, conductual, artístico y físico. Todo esto mediante el cultivo de valores y principios, además de la adquisición de conocimientos y el desarrollo de destrezas y capacidades a lo largo de la vida escolar del estudiante.

2.5 Resultados Académicos

2.5.1 SIMCE

2.5.1.1 Resultados

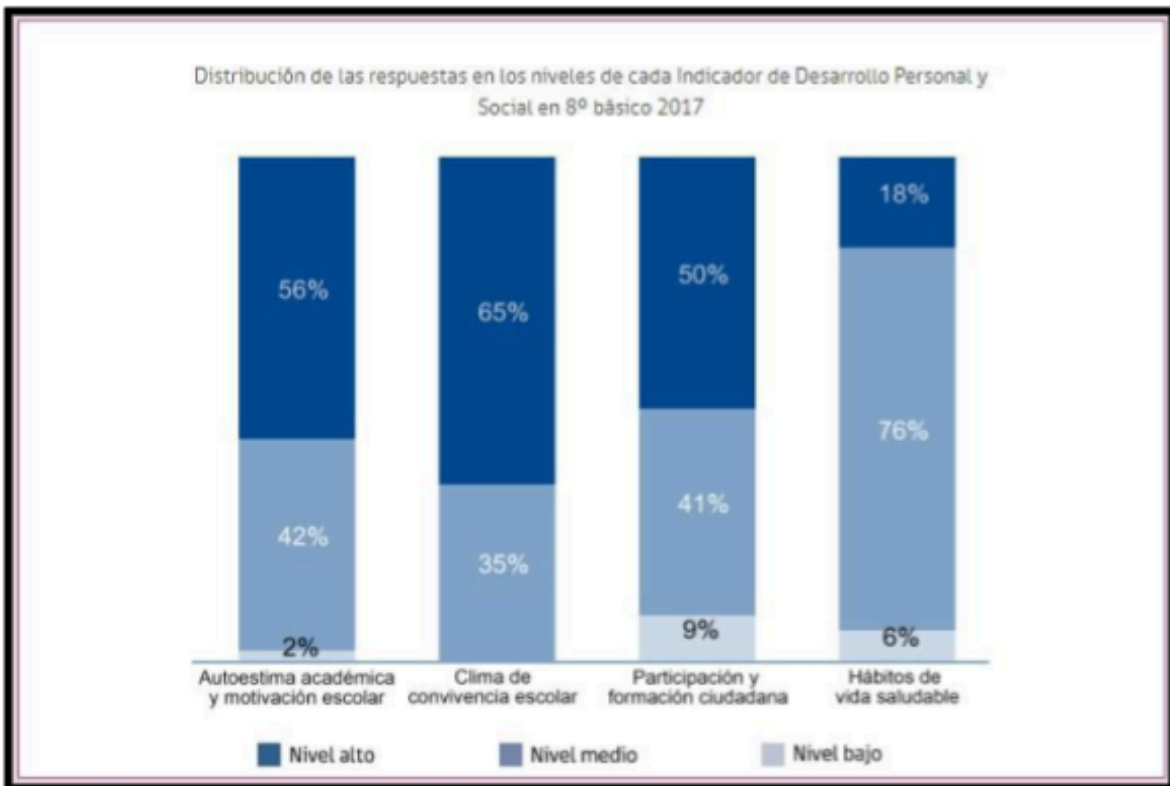
Indicadores de Desarrollo Personal y Social 8° básico 2017

Estos indicadores entregan información sobre el desarrollo de los estudiantes de un establecimiento en el área personal y social.

■ Puntajes 2016 - 2017 en cada indicador			
Indicador	Puntaje	Variación respecto de la evaluación anterior	Variación respecto de establecimientos del mismo GSE
Autoestima académica y motivación escolar	79	similar (2 puntos)	más alto (5 puntos)
Clima de convivencia escolar	78	similar ~	similar (3 puntos)
Participación y formación ciudadana	74	similar ~	similar (-3 puntos)
Hábitos de vida saludable	69	más alto (5 puntos)	similar (0 puntos)

a) Distribución de las respuestas en los niveles de cada indicador

Las respuestas de estudiantes, docentes y apoderados en los cuestionarios se distribuyen en los niveles alto, medio y bajo, los que permiten evidenciar cómo perciben los distintos aspectos considerados en cada indicador. Es importante que analicen estos resultados considerando la descripción de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social.



b) Puntaje según género en cada indicador

Los resultados según género permiten identificar la igualdad de oportunidades que se brindan a mujeres y hombres en torno a los indicadores del establecimiento.

Indicador	2015		2017		Variación 2015-2017	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Autoestima académica y motivación escolar	78	76	75	(-180)	● -3	↑ 4
Clima de convivencia escolar	76	77	78	78	~	~
Participación y formación ciudadana	74	71	72	75	~	~
Hábitos de vida saludable	65	64	62	(-172)	● -3	↑ 8

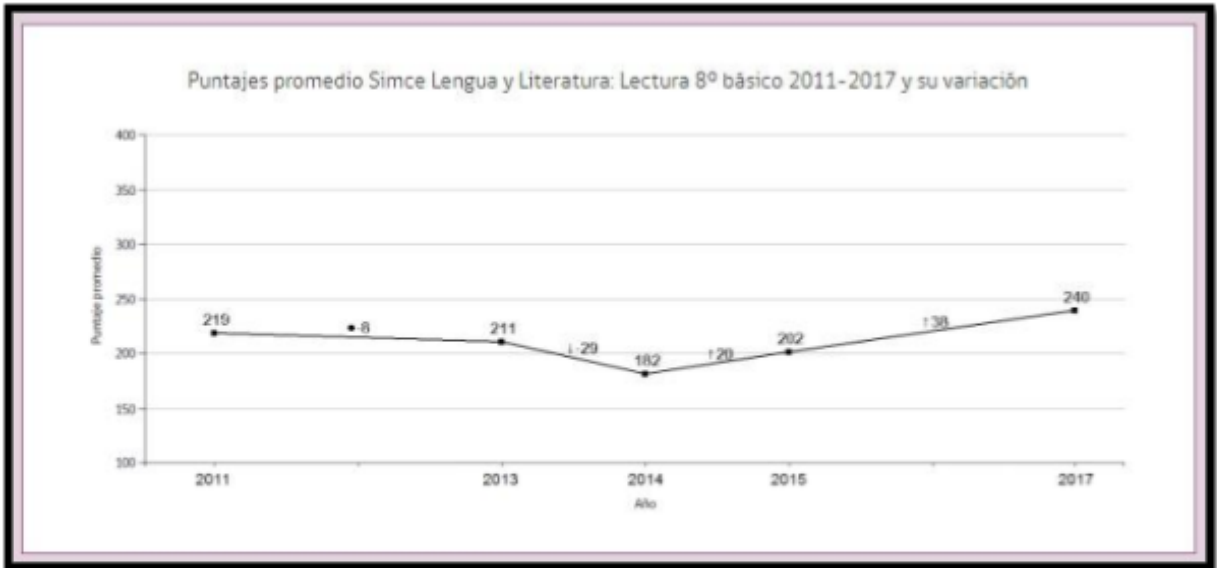
2.5.1.2 Resultados de aprendizaje 8º básico Simce 2017

➤ Lectura

Puntajes promedio: 2011-2017

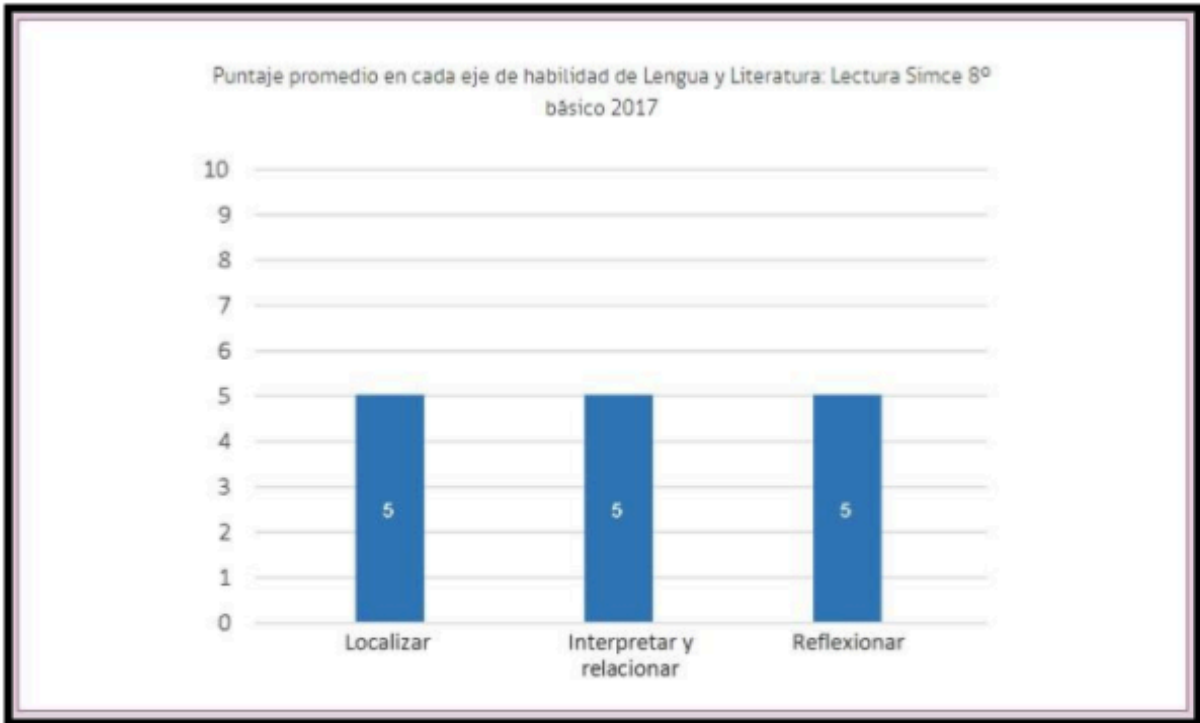
Estos resultados permiten observar la trayectoria de los puntajes en las últimas evaluaciones para determinar si hay una tendencia al alza, a la baja o se mantienen los resultados de aprendizaje Simce.

	Lectura
Puntaje promedio	240
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es	más alto (38 puntos)
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2017 de establecimientos de similar GSE es	más bajo (-5 puntos)



Lectura (según eje)

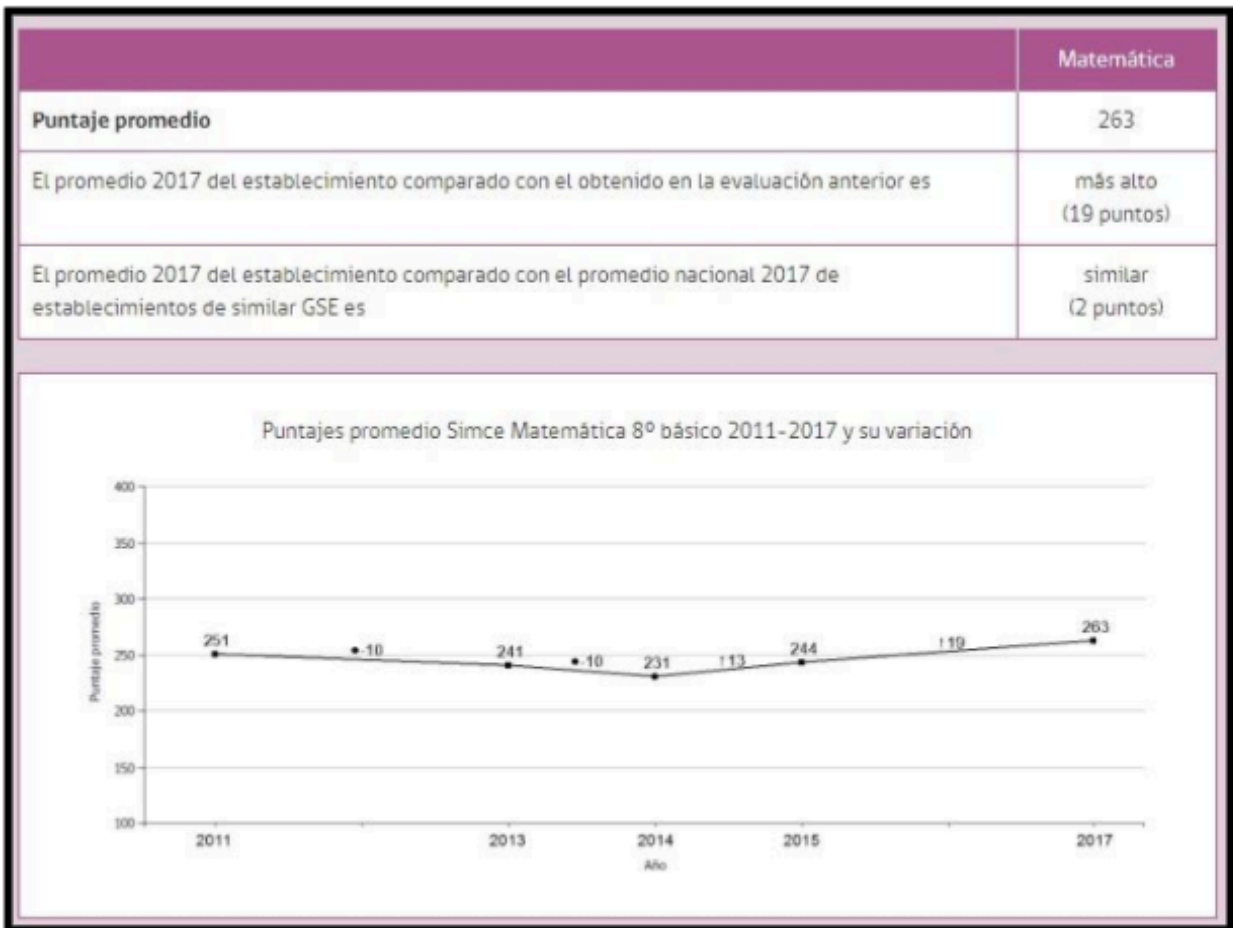
Estos resultados permiten visualizar el puntaje de los estudiantes en los diferentes ejes de esta área: Localizar, Interpretar y relacionar y Reflexionar; su análisis permite detectar información pedagógica importante para el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes.



➤ **Matemática**

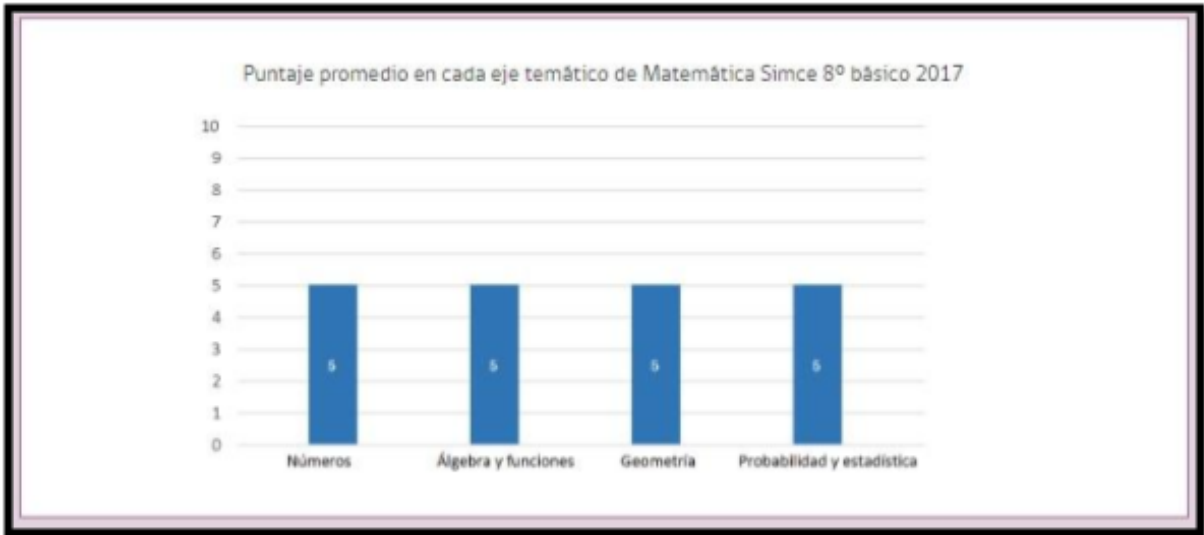
Puntajes promedio: 2011-2017

Estos resultados permiten observar la trayectoria de los puntajes en las últimas evaluaciones para determinar si hay una tendencia al alza, a la baja o se mantienen los resultados de aprendizaje Simce.



Matemática (según eje)

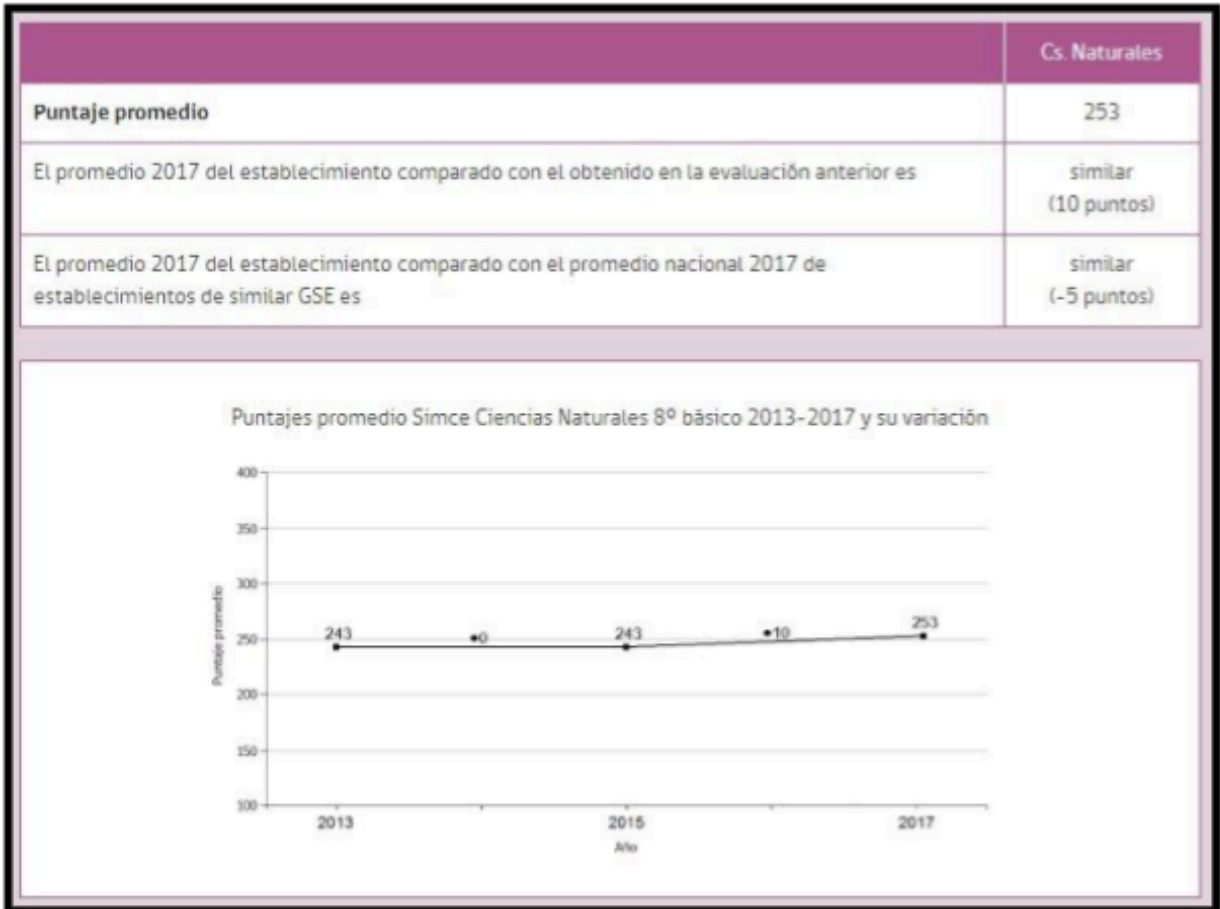
Estos resultados permiten visualizar el puntaje de los estudiantes en los diferentes ejes de esta asignatura: Números, Álgebra y funciones, Geometría y Probabilidad y estadísticas; su análisis permite detectar información pedagógica importante para el aprendizaje de los estudiantes.



➤ **Cs. Naturales**

Puntajes promedio 2013-2017

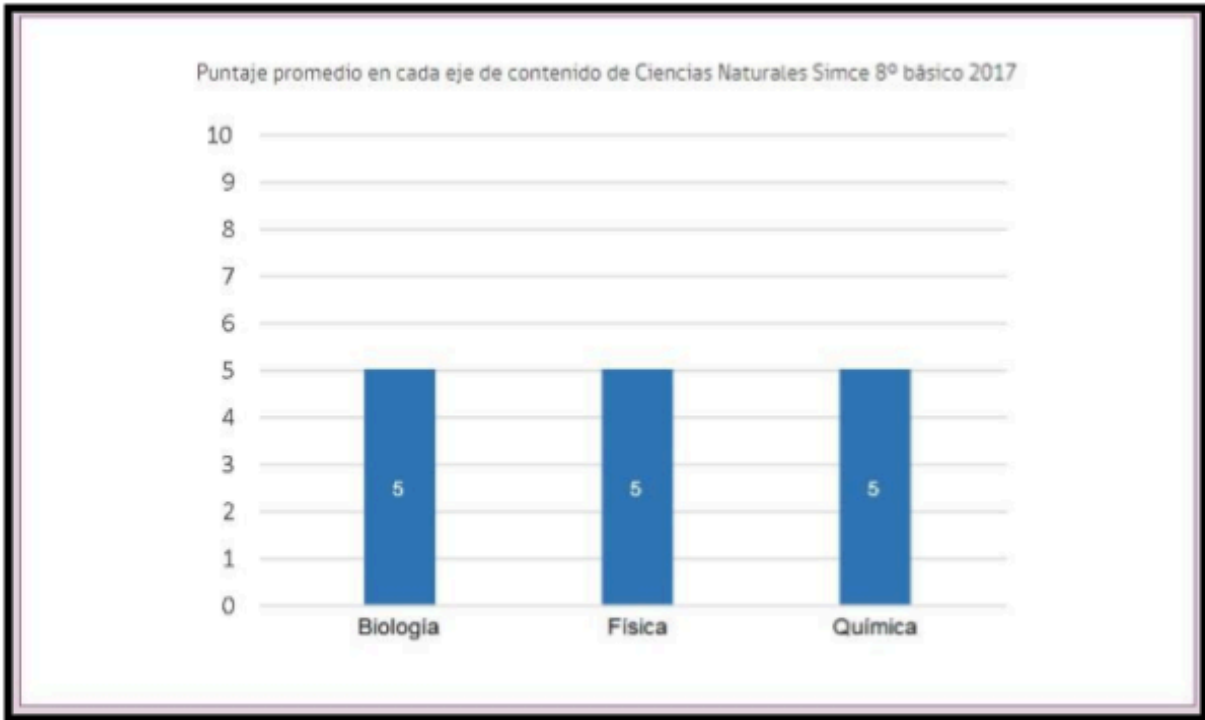
Estos resultados permiten observar la trayectoria de los puntajes en las últimas evaluaciones para determinar si hay una tendencia al alza, a la baja o se mantienen los resultados de aprendizaje Simce.



Cs. Naturales (según eje)

Estos resultados permiten visualizar el puntaje de los estudiantes en los diferentes ejes de esta asignatura: Biología, Física y Química;

su análisis permite detectar información pedagógica importante para el aprendizaje de los estudiantes.



2.5.1.3 Resultados

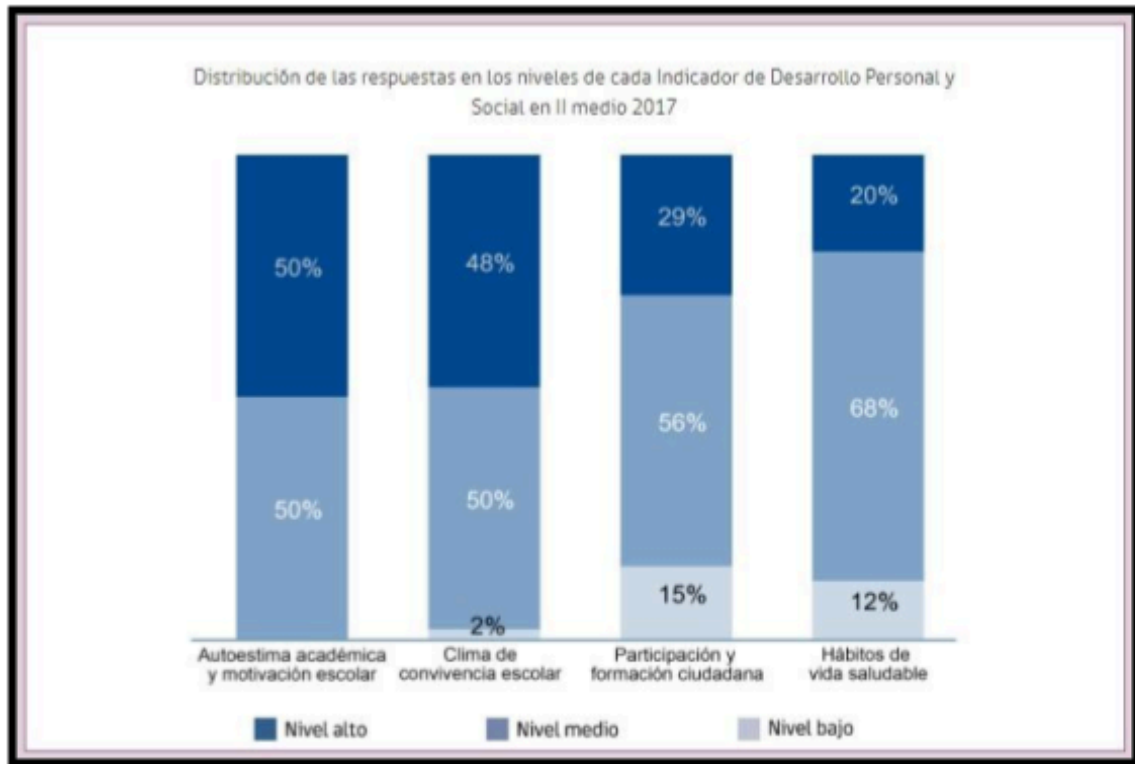
Indicadores de Desarrollo Personal y Social II Medio 2017

Estos indicadores entregan información sobre el desarrollo de los estudiantes de un establecimiento en el área personal y social.

■ Puntajes 2016 - 2017 en cada indicador			
Indicador	Puntaje	Variación respecto de la evaluación anterior	Variación respecto de establecimientos del mismo GSE
Autoestima académica y motivación escolar	76	similar (2 puntos)	similar (2 puntos)
Clima de convivencia escolar	74	más bajo (-5 puntos)	similar (-2 puntos)
Participación y formación ciudadana	70	similar (-2 puntos)	más bajo (-7 puntos)
Hábitos de vida saludable	70	similar (2 puntos)	similar (0 puntos)

a) Distribución de las respuestas en los niveles de cada indicador

Las respuestas de estudiantes, docentes y apoderados en los cuestionarios se distribuyen en los niveles alto, medio y bajo, los que permiten evidenciar cómo perciben los distintos aspectos considerados en cada indicador. Es importante que analicen estos resultados considerando la descripción de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social.



b) Puntaje según género en cada indicador

Los resultados según género permiten identificar la igualdad de oportunidades que se brindan a mujeres y hombres en torno a los indicadores del establecimiento.

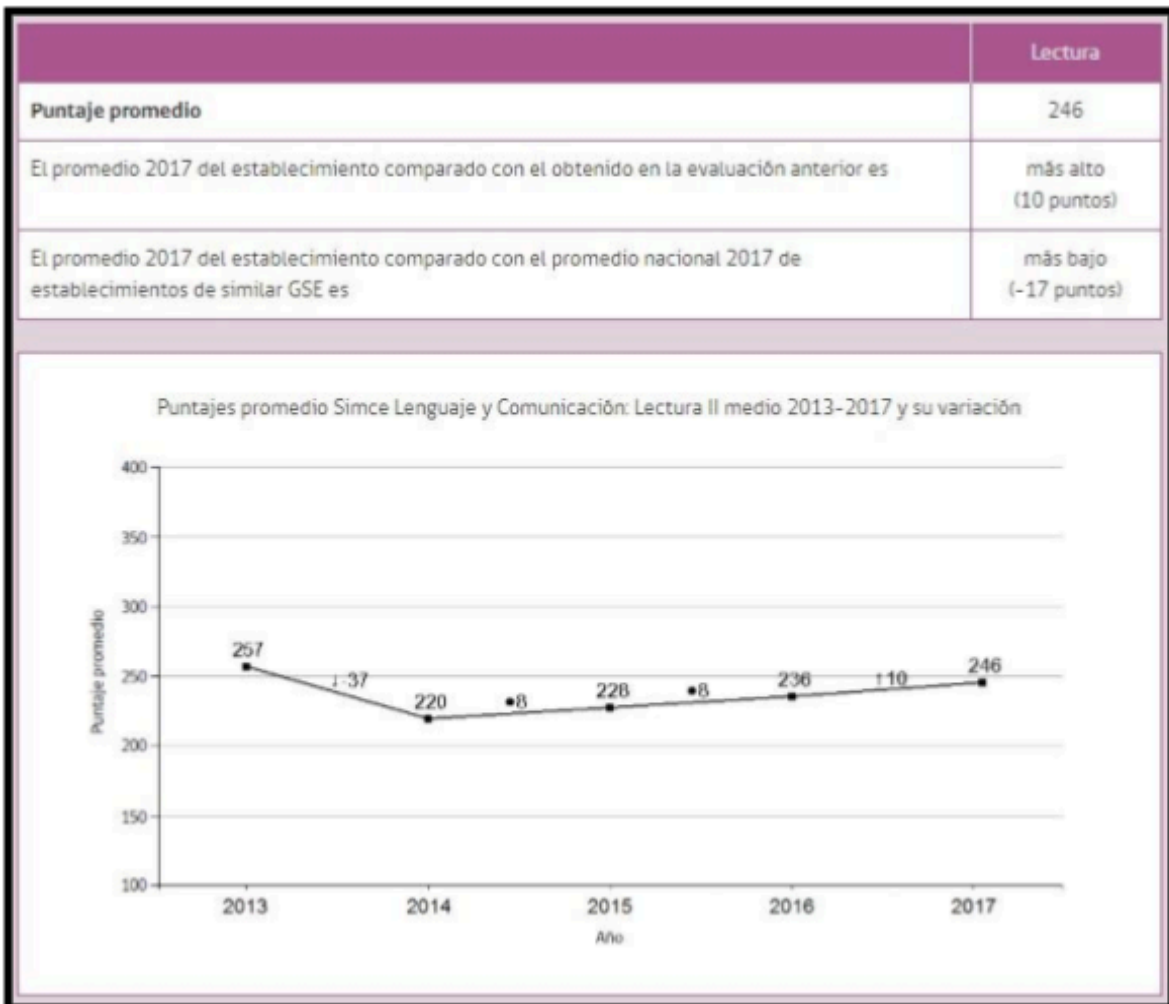
Indicador	2016		2017		Variación 2016-2017	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Autoestima académica y motivación escolar	75	74	76	76	• 1	• 2
Clima de convivencia escolar	78	79	72	75	↓ -6	↓ -4
Participación y formación ciudadana	68	(-)74	68	72	• 0	• -2
Hábitos de vida saludable	67	68	66	(-)72	• -1	• 4

2.5.1.4 Resultados de aprendizaje II Medio Simce 2017

➤ Lectura

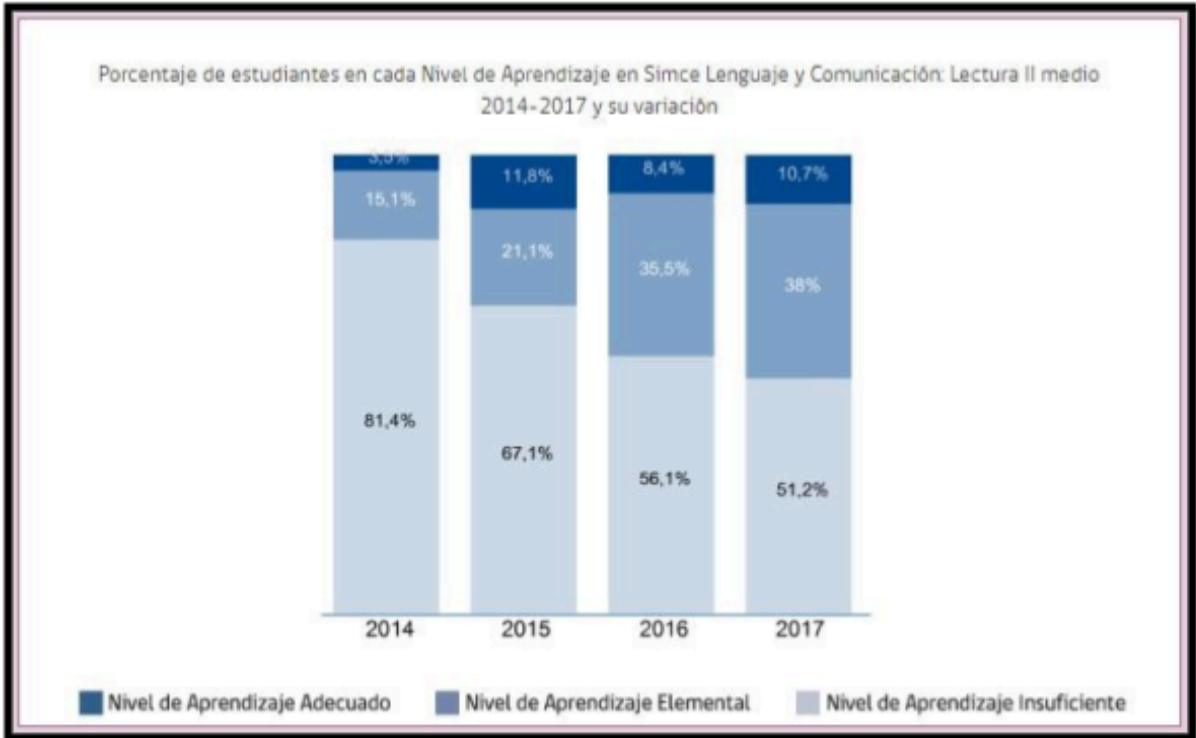
Puntajes promedio: 2013-2017

Estos resultados permiten observar la trayectoria de los puntajes en las últimas evaluaciones para determinar si hay una tendencia al alza, a la baja o se mantienen los resultados de aprendizaje Simce.



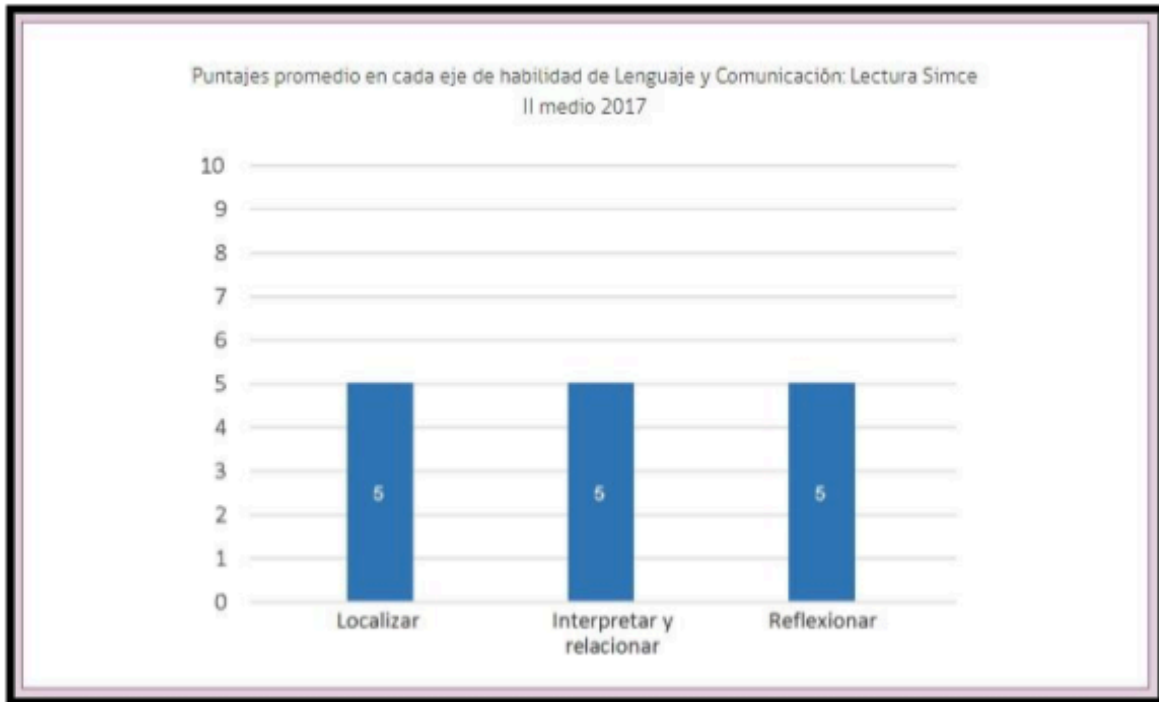
Lectura (según Niveles de Aprendizaje)

Estos resultados permiten visualizar el porcentaje de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje, lo que posibilita a los docentes y directivos dimensionar la cantidad de estudiantes que logra satisfactoriamente los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículo vigente (nivel Adecuado), la que lo logra parcialmente (nivel Elemental) y la que no logra demostrar consistentemente que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales (nivel Insuficiente) para el periodo evaluado.



Lectura (según eje)

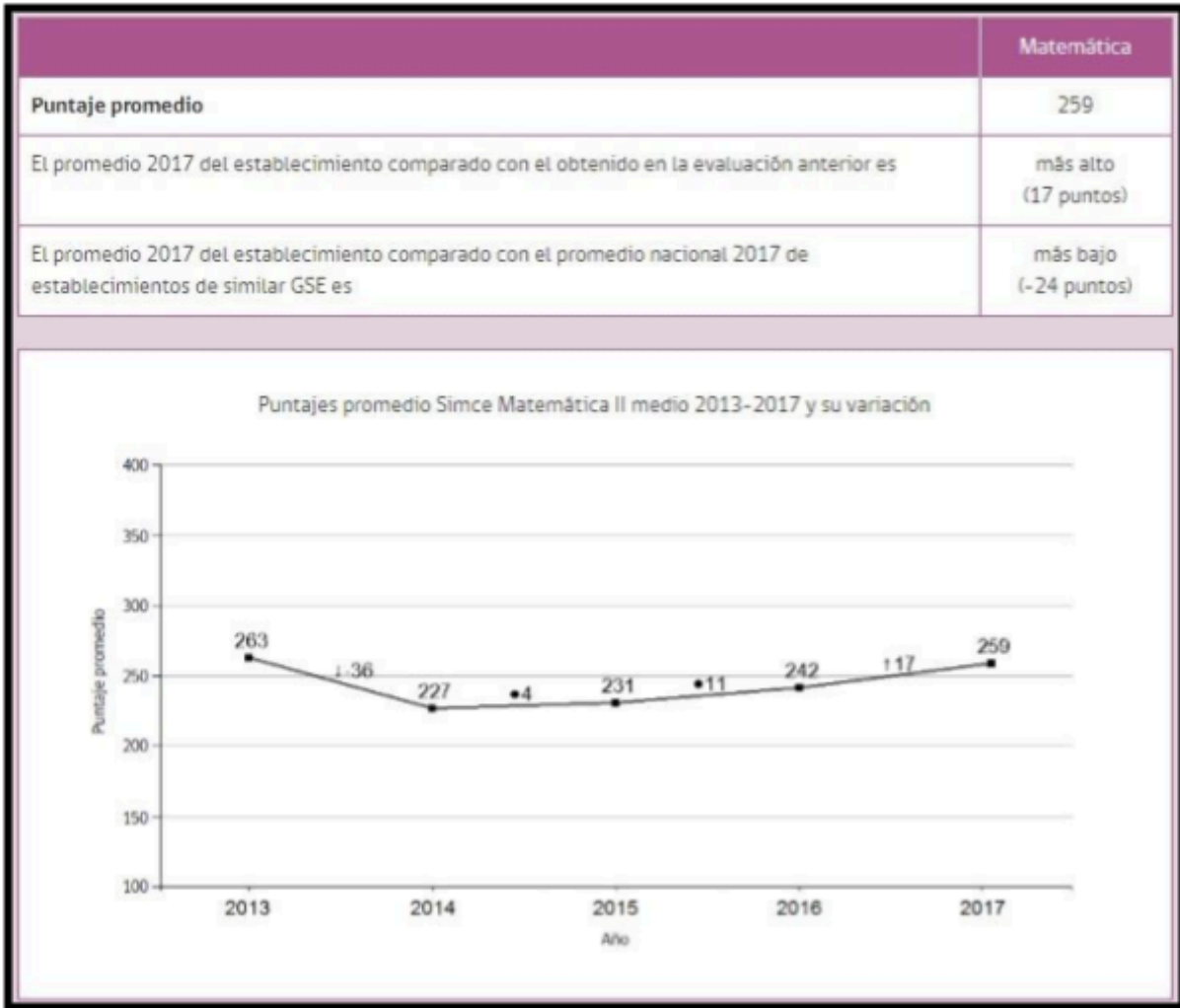
Estos resultados permiten visualizar el puntaje de los estudiantes en los diferentes ejes de esta área: Localizar, Interpretar y relacionar y Reflexionar; su análisis permite detectar información pedagógica importante para el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes.



➤ **Matemática**

Puntajes promedio: 2013-2017

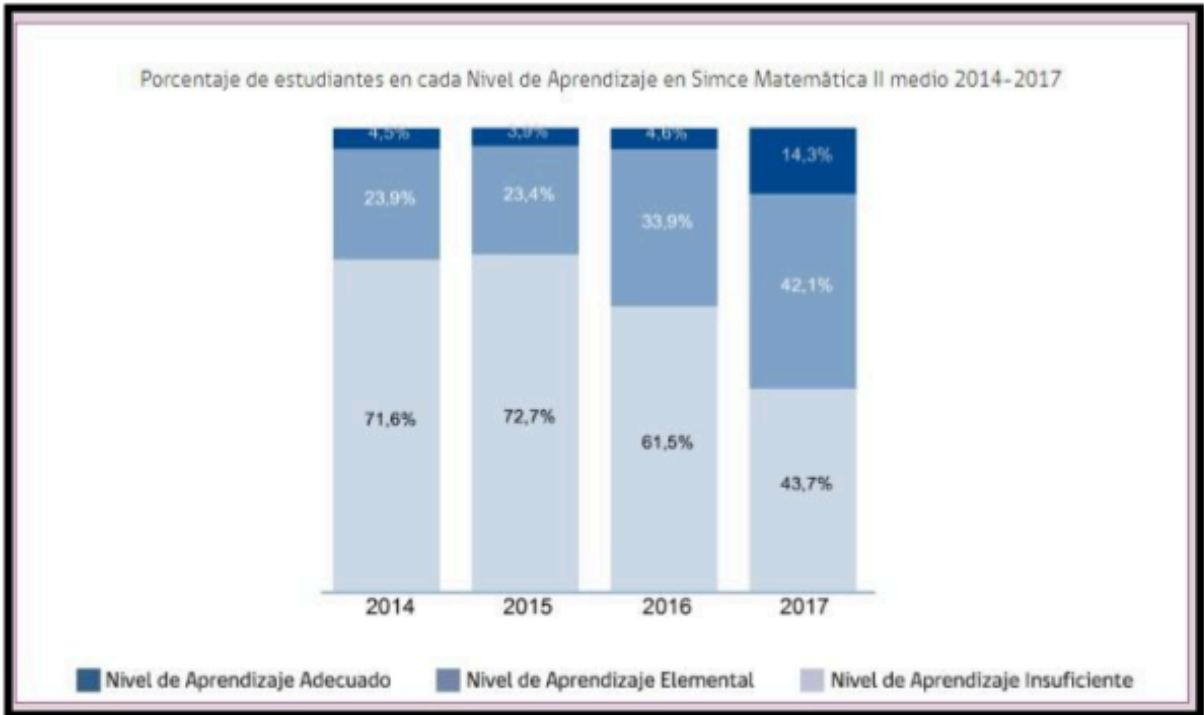
Estos resultados permiten observar la trayectoria de los puntajes en las últimas evaluaciones para determinar si hay una tendencia al alza, a la baja o se mantienen los resultados de aprendizaje Simce.



Matemática (según Niveles de Aprendizaje)

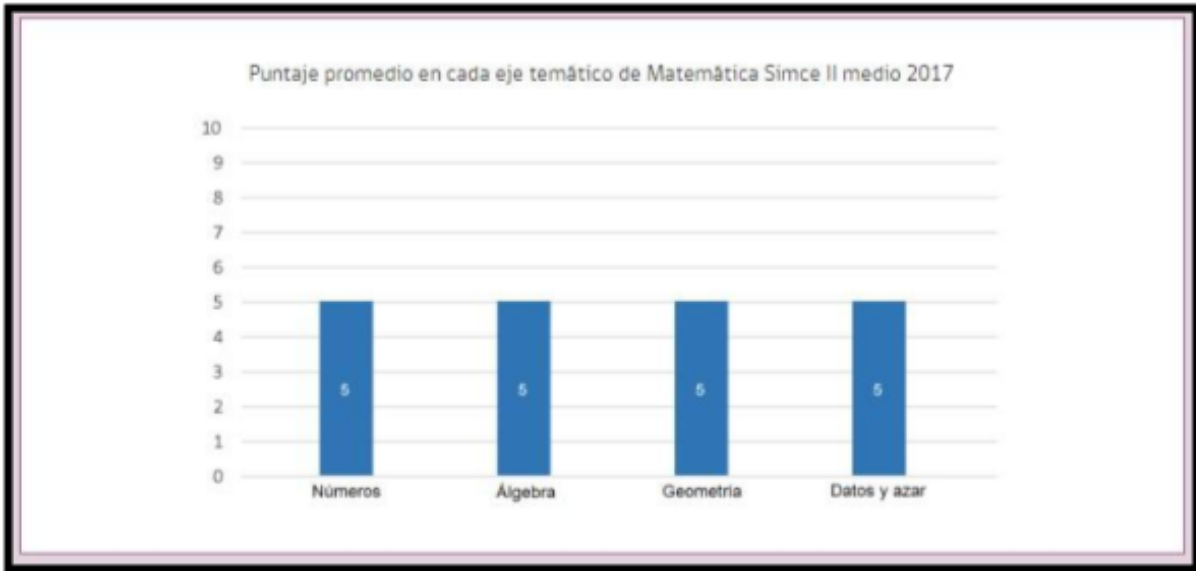
Estos resultados permiten visualizar cuál ha sido la distribución de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje, y de este modo evaluar

las estrategias que han sido efectivas y las que no. Recomendamos analizarlas junto con las descripciones de lo que los estudiantes deben saber y poder hacer en cada Nivel de Aprendizaje.



Matemática (según eje)

Estos resultados permiten visualizar el puntaje de los estudiantes en los diferentes ejes de esta asignatura: Números, Álgebra, Geometría y Datos y azar; su análisis permite detectar información pedagógica importante para el aprendizaje de los estudiantes.



➤ **Historia, Geografía y Cs. Sociales**

Puntaje promedio: 2015-2017

Estos resultados permiten observar la trayectoria de los puntajes en las últimas evaluaciones para determinar si hay una tendencia al alza, a la baja o se mantienen los resultados de aprendizaje Simce.

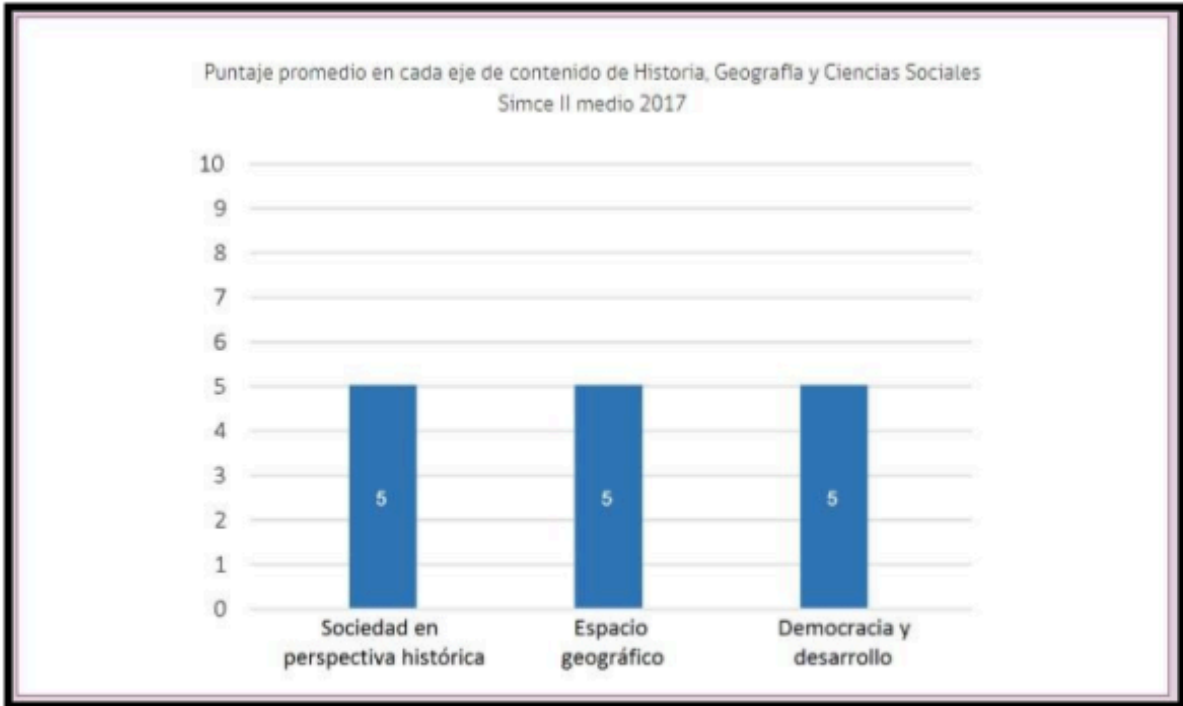
		Historia, Geografía y Cs. Sociales		
Puntaje promedio		246		
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es		más alto 12		
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2017 de establecimientos de similar GSE es		más bajo (-16 puntos)		
Puntajes promedio Simce Historia, Geografía y Ciencias Sociales II medio 2015-2017				
	Prueba	Puntaje promedio 2015	Puntaje promedio 2017	Variación 2015-2017
II medio	Historia, Geografía y Cs. Sociales	234	246	más alto 12

Historia, Geografía y Cs. Sociales

(según eje)

Estos resultados permiten visualizar el puntaje de los estudiantes en los diferentes ejes de esta área: Sociedad en perspectiva histórica, Espacio geográfico y Democracia y desarrollo; su análisis permite detectar

información pedagógica importante para el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes.



2.5.2 PSU

Teniendo los datos y los resultados de las pruebas, del año 2018, con respecto a la institución IPM. A continuación, se presentarán tablas de

frecuencia, porcentaje, promedio y desviación estándar para las evaluaciones; Lenguaje y comunicación, Matemática, Historia y geografía, y ciencias.

➤ Lenguaje y comunicación

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	1	1,89
300 - 349	5	9,43
350 - 399	5	9,43
400 - 449	13	24,53
450 - 499	13	24,53
500 - 549	9	16,98
550 - 599	5	9,43
600 - 649	2	3,77
650 - 699	0	0,00
700 - 749	0	0,00
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
TOTAL	53	100,00
PROMEDIO	460,4	
DESV. ESTÁNDAR	77,28	



M

atemática

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	2	3,77
300 - 349	3	5,66
350 - 399	6	11,32
400 - 449	10	18,87
450 - 499	9	16,98
500 - 549	15	28,30
550 - 599	7	13,21
600 - 649	1	1,89
650 - 699	0	0,00
700 - 749	0	0,00
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
TOTAL	53	100,00
PROMEDIO	468	
DESV. ESTÁNDAR	83,3	



H

Historia y geografía

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	2	3,77
300 - 349	3	5,66
350 - 399	6	11,32
400 - 449	10	18,87
450 - 499	9	16,98
500 - 549	15	28,30
550 - 599	7	13,21
600 - 649	1	1,89
650 - 699	0	0,00
700 - 749	0	0,00
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
TOTAL	53	100,00
PROMEDIO	468	
DESV. ESTÁNDAR	83,3	



C

iencias

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	1	2,70
250 - 299	0	0,00
300 - 349	2	5,41
350 - 399	7	18,92
400 - 449	7	18,92
450 - 499	9	24,32
500 - 549	8	21,62
550 - 599	3	8,11
600 - 649	0	0,00
650 - 699	0	0,00
700 - 749	0	0,00
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
TOTAL	37	100,00
PROMEDIO	453,7	
DESV. ESTÁNDAR	77,98	



romedio PSU ^P



PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	1	1,89
300 - 349	2	3,77
350 - 399	8	15,09
400 - 449	12	22,64
450 - 499	11	20,75
500 - 549	12	22,64
550 - 599	7	13,21
600 - 649	0	0,00
650 - 699	0	0,00
700 - 749	0	0,00
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
TOTAL	53	100,00
PROMEDIO	464,2	
DESV. ESTÁNDAR	71,41	



N

EM

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	0	0,00
300 - 349	0	0,00
350 - 399	4	7,27
400 - 449	13	23,64
450 - 499	12	21,82
500 - 549	10	18,18
550 - 599	6	10,91
600 - 649	4	7,27
650 - 699	5	9,09
700 - 749	1	1,82
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
TOTAL	55	100,00
PROMEDIO	509,9	
DESV. ESTÁNDAR	89,13	



2.6 Antecedentes

Curriculares

El instituto Premilitar posee un equipo de profesores, actualmente de 35 docentes, los cuales buscan velar por cumplir en todos sus vértices el proyecto educativo institucional. En cada uno de ellos se busca encontrar no sólo excelencia como docente, sino que vocación. El cuerpo docente posee el sello de nuestro instituto y desprende un perfil basado en la disciplina, responsabilidad, convivencia cívica, esfuerzo, solidario, respetuoso, leal, etc.

Entendemos el colegio como una verdadera Comunidad Educativa, es decir, como una agrupación de personas que con un proyecto común, conocido y asumido por todos los integrantes de la comunidad, se empeñan en la labor educativa.

Ellos contribuyen a la formación y aprendizaje de todos nuestros cadetes (alumnos), buscando el pleno desarrollo espiritual, ético, moral, efectivo, intelectual y físico.

Todo ello se concretiza en la adhesión al Proyecto educativo propuesto por el sostenedor y el reglamento Interno que regula y hace efectivo este proyecto educativo, a través de la regulación de la convivencia.

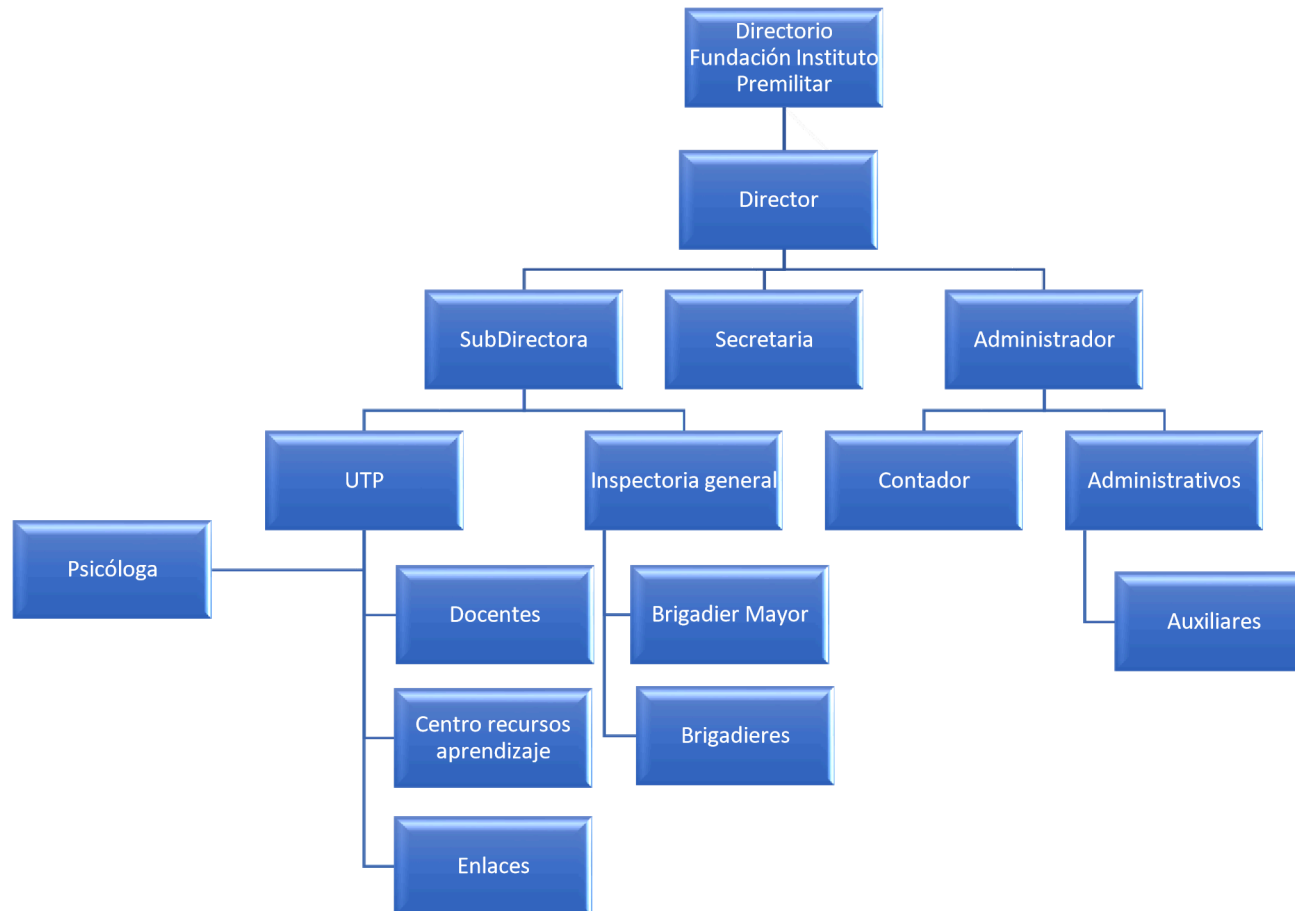
Son parte de la Comunidad Educativa: alumnos y alumnas (cadetes), padres y apoderados, cuerpo docente, asistentes de la educación, alféreces-instructores, directivos docentes, y sostenedor.

El Instituto Premilitar subte. Luis Cruz Martínez, aspira a conformarse como una verdadera familia, la llamada: "Familia Institutana", pertenecer a ella significa adherirse a su proyecto educativo, al reglamento interno de convivencia, asumir la mística y el compromiso patrio de servir al país.

En esta comunidad, se concibe al educador como un verdadero maestro que educa desde su ciencia (pedagogía), que acompaña los procesos de enseñanza y aprendizaje, promoviendo que estos sean significativos, en cuanto se refuerzan las destrezas y capacidades de nuestros cadetes, de manera tal que contribuyan a su desarrollo integral.

Verdad fundamental en este proyecto educativo es el compromiso y la responsabilidad de los padres y apoderados, es decir la familia. Ellos son los verdaderos responsables y primeros gestores de la vida y educación de sus hijos, el Instituto parte de esta verdad y con ellos educa. De ahí la necesaria participación por parte de padres y apoderados en los procesos de enseñanza y aprendizaje de nuestros cadetes, la asistencia obligatoria a reuniones, la cercanía con el profesor jefe y el instructor, nos dan las herramientas necesarias para el mejor acompañamiento de nuestros cadetes.

Con todas estas herramientas y condiciones, se constituye el perfil de los integrantes de esta comunidad que se caracteriza por la calidad humana y competencias profesionales de quienes la componen; además de los valores y principios que están sustentados en el Proyecto Educativo.



2.7 Antecedentes

financieros

Cabe recordar que este modelo tiene como principio orientador el mejoramiento continuo de la gestión para promover la calidad en la escuela, a través de la coordinación y articulación de todos sus procesos. Comprende a la escuela desde un enfoque sistémico, con el cual se miran las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados. Los Estándares Indicativos de desempeño se basan en este modelo y permiten orientar a los establecimientos y sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional.

Si nos centramos en el área de dimensión administrativa financiera, nos relacionaremos con políticas y procedimientos para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.

Tal como lo menciona el organigrama el administrador se centra en el desarrollo y supervisión constante de su área, seguido y apoyado de secretaría y el contador de la institución.

Autonomía, responsabilidad y transparencia

Estos principios orientan la gestión pedagógica y administrativa.

- **Autonomía:** El sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía del establecimiento educativo; es decir, la gestión del Instituto Premilitar descansa en las manos de los principales encargados dentro del establecimiento y cuentan con el total apoyo del Sostenedor en la toma de decisiones, quien delega en los profesionales ubicados en cargos de confianza, esta labor.

- Responsabilidad: Todos los actores del proceso educativo deben cumplir sus deberes y rendir cuenta pública cuando corresponda. De esta manera, cada integrante de esta comunidad se hace cargo de sus deberes en virtud del logro de los objetivos institucionales y, por ende, la institución rinde cuenta de las metas proyectadas anualmente.
- Transparencia: La información del sistema educativo, incluyendo los ingresos, gastos y resultados académicos, debe estar a disposición de todos los ciudadanos.

2.8 Comunitarios

El instituto Premilitar está situado en la zona urbana de la ciudad de Talagante. Es el único establecimiento con sello premilitar de la comuna. El alumnado que acude al establecimiento procede de todas las comunas de la región metropolitana, además de la zona de Talagante y de diferentes regiones del país. Lo que significa que gran parte de los cadetes utiliza el transporte público. Atiende a alumnos (cadetes) distribuidos de 5° básico a IV medio en jornada escolar completa. Cabe mencionar que el instituto no se encuentra adscrito al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, por lo que no percibe los recursos de la Subvención Escolar Preferencial, como tampoco cuenta con el Programa de Integración Escolar (PIE).

El nivel socio económico de las familias que pertenecen actualmente al instituto, en su gran conjunto corresponde al nivel socioeconómico medio. Gran parte de los apoderados declaran tener entre 11 y 12 años de escolaridad; por otra parte, un porcentaje menor de estos declara poseer estudios superiores completos. Es importante señalar que un porcentaje de nuestros cadetes se encuentra en condición de vulnerabilidad social; como también cabe mencionar que gran parte de las familias que atiende el establecimiento se desempeña laboralmente en el rubro de los servicios, profesionales independientes y pequeños empresarios.

Un número importante de las familias de nuestra comunidad escolar recibe beneficios de programas de asistencia y protección social del estado.

Cabe destacar que han ido incorporándose a la institución niños y adolescentes inmigrantes, procedentes de Perú, Ecuador, Colombia, Estados Unidos, entre otros. Lo que ha significado para la comunidad educativa la necesidad de adecuarse a esta realidad multicultural (lingüística, social, de valores, de identidad...) de manera de promover y fomentar buenas e integradoras relaciones sociales entre todos.



Por último, cabe mencionar que la institución forma parte de redes de apoyo de carácter comunal, entre ellas, la Oficina de Protección de Derechos (OPD), el consultorio de salud, Carabineros y Policía de Investigaciones. A su vez, en 2016 fue visitado por la Agencia de Calidad de la Educación en el marco de una Visita de Fortalecimiento de la Autoevaluación.

2.9 Infraestructura

El establecimiento educacional cuenta con; Biblioteca, Laboratorio de ciencias, Sala de computación con internet, Sala audiovisual, Cancha de deportes, y Gimnasio.

El área de la institución corresponde a un establecimiento ubicado en la calle 21 de mayo intersecado con la calle senador Jaime Guzmán, que consta de una superficie total aproximada de 13.840,51 metros cuadrados aproximadamente.

El área de la institución se adjunta en la siguiente imagen.



2.10 Recursos humanos

Por su parte, el equipo directivo está conformado por el director y la subdirectora, quien además es la representante legal de la entidad sostenedora, a los que se suman el administrador, la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica y el comandante del área premilitar (Brigadier Mayor). En tanto, la planta de funcionarios contempla 24 docentes y 16 asistentes de la educación, entre estos últimos, cinco brigadieres ex uniformados, quienes cumplen funciones en el área de convivencia y formación premilitar.

3. Análisis del diagnóstico Situacional (Área y Dimensiones).

En la presente tabla se da a conocer debilidades y fortalezas de cada una de las dimensiones por área: Liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar, y gestión de recursos.

Área; Dimensión.	Definición	Fortalezas	Debilidades
<p>Liderazgo;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Visión estratégica y planificación.</i> ▪ <i>Conducción y guía.</i> ▪ <i>Información y análisis.</i> 	<p>La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.</p> <p>Considerando lo anterior, esta comprende las subdimensiones Liderazgo del sostenedor, Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> · La entidad sostenedora mantiene una presencia permanente en el establecimiento, lo que favorece la identificación de sus necesidades, la oportuna respuesta a estas y su activo involucramiento. El estilo de liderazgo ha propiciado la cercanía, motivación y compromiso de la comunidad, favoreciendo la 	<ul style="list-style-type: none"> · La débil definición de roles y funciones en el equipo directivo ha generado duplicidad de labores, lo que sumado a la desarticulación entre sus miembros y el escaso consenso en algunas decisiones al interior de este equipo, produce confusión respecto al liderazgo del establecimiento,

	<p>del director, y Planificación y gestión de resultados.</p>	<p>movilización de sus miembros hacia el logro de los objetivos institucionales, lo que ha generado mejoras en algunos índices de eficiencia interna.</p>	<p>dificultando su adecuado funcionamiento.</p> <p>La dirección se involucra débilmente en la gestión pedagógica, lo que le dificulta contar con un diagnóstico representativo de los procesos de enseñanza-aprendizaje e impide gestionar los cambios necesarios para el mejoramiento de las prácticas docentes y, por ende, de los aprendizajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> El Plan Estratégico no considera un monitoreo y evaluación de sus objetivos y metas, lo que dificulta la definición de parámetros objetivos que permitan evaluar lo realizado y medir
--	---	---	--

			<p>sus avances, situación que a su vez limita la posibilidad de realizar los ajustes que fuesen necesarios en la trayectoria de mejora del establecimiento.</p>
<p>Gestión Pedagógica;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Organización.</i> ▪ <i>Preparación de la enseñanza.</i> ▪ <i>Acción docente en el aula.</i> ▪ <i>Evaluación de la implementación curricular.</i> 	<p>La dimensión Gestión Pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Los profesores implementan procedimientos y rutinas tendientes a asegurar que el tiempo de la clase sea destinado al proceso de enseñanza-aprendizaje. Existen procedimientos, protocolos y conductos regulares que son conocidos y utilizados por la comunidad y que, 	<ul style="list-style-type: none"> · Los procesos de planificación de la enseñanza y acompañamiento en la sala de clases carecen de registros formales que evidencien las fortalezas, debilidades y compromisos de mejora que se advierten en las prácticas docentes, lo que limita su monitoreo y seguimiento

	<p>desarrollen en concordancia con sus potencialidades. Considerando lo anterior, esta comprende las subdimensiones Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p>	<p>mediante un trabajo colaborativo, permiten asegurar un ambiente organizado y propicio para el aprendizaje. La definición e implementación de un programa sistemático para orientar a los estudiantes respecto a la continuidad de estudios, favorece su autoconocimiento y una toma de decisiones vocacionales informada.</p>	<p>basado en evidencias por parte de la Unidad Técnica Pedagógica. A pesar de que existen rutinas y un adecuado ambiente para el aprendizaje, el tiempo de clases no se usa eficientemente, principalmente debido a que las estrategias y metodologías pedagógicas no apuntan al desarrollo de los conocimientos, actitudes y habilidades propuestas en las Bases Curriculares.</p> <p>El apoyo a las diversas necesidades de aprendizaje se restringe al proceso de evaluación, sin</p>
--	---	--	--

			<p>implementar estrategias que permitan diversificar la enseñanza para el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes.</p>
<p>Formación y convivencia;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Convivencia escolar en función del PEI.</i> ▪ <i>Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.</i> 	<p>La dimensión Formación y Convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la</p>	<ul style="list-style-type: none"> · La formación valórica de los estudiantes se encuentra organizada en coherencia con el Proyecto Educativo y es transversal a todas las iniciativas para su formación ética, moral y espiritual. Existe un ambiente de convivencia organizado, seguro y de respeto mutuo, que favorece el 	<ul style="list-style-type: none"> · El establecimiento promueve débilmente la participación de los apoderados, lo que obstaculizaría contar con la representación de este estamento y considerar sus inquietudes y aportes en la toma de decisiones.

	<p>implementación de acciones formativas transversales como específicas. Considerando lo anterior, la dimensión Formación y Convivencia comprende las subdimensiones Formación, Convivencia, y Participación y vida democrática.</p>	<p>desarrollo de un clima adecuado para la formación integral de los estudiantes. El instituto ha construido un sello a partir de acciones sistemáticas que otorgan identidad y sentido de pertenencia a todos sus integrantes y que trasciende a la comunidad escolar, lo que fortalece el logro de los objetivos y metas institucionales establecidas en su Proyecto Educativo.</p>	
<p>Gestión de recursos;</p>	<p>La dimensión Gestión de Recursos comprende las políticas, procedimientos y</p>	<p>· Existen acciones que favorecen el ambiente y bienestar laboral, lo que</p>	<p>· Las acciones para potenciar el uso de la biblioteca CRA y el</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Recursos humanos.</i> ▪ <i>Recursos financieros, materiales y tecnológicos.</i> ▪ <i>Procesos de soporte y servicio.</i> 	<p>prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. Considerando lo anterior, esta dimensión comprende las subdimensiones Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos.</p>	<p>fortalece el compromiso y la motivación de los funcionarios con el instituto. Las estrategias relacionadas con el mejoramiento de los índices de matrícula y asistencia han sido efectivas para asegurar la continuidad de los aprendizajes y la viabilidad del establecimiento.</p>	<p>laboratorio de computación como recursos educativos son débiles, lo que limita el desarrollo de habilidades lectoras y competencias digitales de los estudiantes.</p>
---	---	---	--

4. Desarrollo de los descriptores (Evidencias y niveles)

En la presente tabla se da a conocer el desarrollo de los descriptores, a través de los cuales se asegura el cumplimiento de los procesos en relación con las cuatro áreas del modelo: Liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar, y gestión de recursos.

Área	Descriptores	Desarrollo
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> · Visión estratégica y planificación · Conducción y guía · Información y análisis 	<p>Para introducir todos estos cambios de enfoque en la gestión educativa, es prioritario el COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN de los DIRECTIVOS, sin cuyo liderazgo resulta inadecuado, ineficaz e imposible la implantación con ciertas garantías de los Sistemas de Gestión de Calidad (o por procesos). Esta es una premisa sobre la que es necesario insistir. Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en todo el establecimiento educativo.</p>

Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno del establecimiento educativo que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. Todos los líderes de estos establecimientos, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven como modelo de referencia para los demás, en cuanto a comportamiento y rendimiento. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora.

En momentos difíciles, muestran una coherencia y

		<p>firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su establecimiento en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de personas.</p>
<p><i>Gestión curricular</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización curricular • Preparación de la enseñanza • Acción docente en el aula • Evaluación de la implementación curricular 	<p>Es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos.</p> <p>Finalmente, con esta base de reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares prescritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas</p>

bajo las cuales la escuela y su comunidad orientará su estrategia de intervención educativa. Con el fin de orientar los trabajos colaborativos en las comunidades de práctica, durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para el nivel de Educación Básica y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas (dentro y fuera de las escuelas). Los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tendrán al mejoramiento y transformación.

*Convivencia
escolar*

**Convivencia escolar en
función del PEI**

Formación personal

**Apoyo a los estudiantes en sus
aprendizajes**

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), en consonancia con la nueva Política Nacional de

Convivencia Escolar, resalta la importancia de gestionar la convivencia y la participación en la dimensión gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar, específicamente en la práctica:

Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo

Institucional. La presente herramienta invita a reflexionar acerca de la importancia que tiene para el establecimiento contar con instancias de participación

efectiva de los distintos actores, con el propósito de desarrollar una comunidad educativa participativa y colaborativa. Aprender a vivir en comunidad conlleva reconocer al otro como diferente y la convivencia como un espacio para el aprendizaje y valoración de la diversidad y la pluralidad de las relaciones humanas. Esto último adquiere especial relevancia si se considera que en los establecimientos educacionales se congregan en un mismo tiempo y espacio personas de distintas edades, sexos, religiones, funciones e intereses en torno a un objetivo común, e iguales en dignidad y derechos. Se entiende por desarrollo de competencias aquellas actividades que se orientan a producir un cambio en las personas para que mejoren su desempeño y pasen de un

		<p>nivel determinado de competencia a otro superior. Los sistemas educativos exitosos ayudan a los docentes a mejorar su práctica pedagógica entregándoles información sobre sus puntos débiles, conocimientos sobre mejores prácticas y motivándolos a realizar cambios para mejorar.</p>
<p><i>Gestión de recursos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Recursos humanos · Recursos financieros, materiales y tecnológicos · Proceso de soporte y servicios 	<p>Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo. En su origen, las políticas de recursos humanos de las organizaciones se focalizaron en los aspectos administrativos tales como contratos y pago de remuneraciones. En el caso</p>

		<p>En los establecimientos escolares no se ha utilizado comúnmente el concepto de recurso humano, término que aún hoy genera resistencia en algunos directivos y docentes. En la mayoría de las unidades educativas un encargado de finanzas asumía la responsabilidad del cumplimiento de los temas administrativos y de bienestar, lo que es común en la mayoría de los establecimientos, salvo en aquellos que pertenecen a redes de colegios, algunas corporaciones educacionales y/o DAEM que están conformando, en el último tiempo, equipos multidisciplinares a cargo de la gestión de personas.</p>
--	--	--

5. Análisis de los resultados

En virtud de lo expuesto en las debilidades y fortalezas de las dimensiones; liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos. Se han llegado a los siguientes análisis.



La falta de delimitación clara de los roles de cada uno de los integrantes del equipo directivo ha generado duplicidad de funciones y falta de responsabilidad frente a las tareas asociadas a cada uno, dificultando la organización del trabajo y la toma de decisiones consensuadas y, por ende, el funcionamiento efectivo de cada una de las áreas de la gestión escolar.

Esta situación se profundiza en tanto la planificación estratégica del instituto no precisa responsables, procesos de monitoreo ni medios de evaluación, lo que dificulta la implementación de las distintas iniciativas, pudiendo diluirse estas en el tiempo. Además, imposibilita al establecimiento contar con referentes que le permitan evaluar el grado de avance de lo planificado, comparando los resultados alcanzados con el estado inicial.

Ello ha afectado también la gestión pedagógica, puesto que parte importante del tiempo de los responsables de esta área está destinado a tareas de otros ámbitos, entre ellos, comunicación de aspectos administrativos, organización de distintas actividades y resolución de situaciones emergentes. En este sentido, y si bien existen lineamientos generales para el diseño e implementación curricular, estos no se han logrado instalar adecuadamente, situación que adquiere relevancia ya que algunos procesos centrales como el acompañamiento al aula y la planificación de clases no cuentan con registros formales que evidencien los resultados de estos procesos, lo que dificultaría su monitoreo y evaluación. Esto ha obstaculizado la identificación de las reales necesidades en las prácticas pedagógicas y la definición de los apoyos técnicos que se requieran para el logro de aprendizajes de calidad, atendiendo las necesidades educativas de todos los estudiantes.

Por otra parte es importante mencionar que al sintetizar los resultados del **SIMCE** extraemos lo siguiente:

Resumen resultados educativos 2017, SIMCE

Asignatura

Resultado

<i>Comprensión de Lectura</i>	Puntaje 2017: 246 Diferencia 2016: 10 puntos Resultado 2017: más alto
<i>Matemática</i>	Puntaje 2017: 259 Diferencia 2016: 17 puntos Resultado 2017: más alto
<i>Ciencias sociales</i>	Puntaje 2017: 246 Diferencia 2016: 12 puntos Resultado 2017: más alto
<i>Clima de convivencia escolar</i>	Puntaje 2017: 74 Diferencia 2016: -5 puntos Resultado 2017: más bajo
<i>Hábitos de la vida saludable</i>	Puntaje 2017: 70 Diferencia 2016: 2 puntos Resultado 2017: similar

Según la tabla expuesta podemos apreciar que los resultados siguen estando en el nivel de insuficiencia, por lo que a pesar de haber mejorado entre 10 y 17 puntos en la parte académica, ello no es suficiente para estar dentro de un nivel intermedio o adecuado.

Es importante destacar que el año 2017 se utilizaron planes de contingencia para potenciar debilidades anteriormente manifiestas por la provincial, y entrega de resultados a través de la agencia de la calidad de la



educación. Por lo que es extremadamente necesario utilizar un plan de mejora, año tras año desde el nivel anterior al cual se evalúa la prueba simce.

Seguido de esto se analizan los resultados extraídos de DEMRE.

PSU	Promedio
<i>Lenguaje y comunicación</i>	460,4
<i>Matemática</i>	468

<i>Historia y geografía</i>	480,8
<i>Ciencias</i>	453,7
<i>NEM</i>	509,9

Vale destacar que los resultados de PSU, se encuentran en un nivel de insuficiencia, mostrando en cada una de las evaluaciones rendidas, puntajes similares entre ellas; Lenguaje y comunicación, Matemática, Historia, y finalmente Ciencias.

Se realizan reuniones de conversación de acuerdo a estos últimos análisis académicos, a lo cual se llega a la observación que al ser un instituto de carácter premilitar, este mayormente centra su trabajo educativo, cantidad de horas trabajadas, y foco en el área premilitar, descuidando así la calidad del área académica de los estudiantes.

6. Plan de mejoramiento

Producto de todo lo anterior, se propone como plan de acción:

A la representante legal de la entidad sostenedora:

1. Considerando el doble rol que ejerce en el establecimiento, es necesario focalizar su ejercicio en su rol como sostenedora, dada la incompatibilidad de asumir un segundo cargo que jerárquicamente debe reportar al director y que esté a su vez debe reportar al representante legal.
2. A su vez, sería pertinente establecer una definición clara de las funciones y responsabilidades de los distintos miembros del equipo directivo y junto a ello,



definir las atribuciones y metas de la dirección, para posteriormente evaluar y determinar su efectividad.

A la dirección:

1. En primer lugar y a partir de las atribuciones dadas por la entidad sostenedora, sería oportuno definir las funciones asociadas a los distintos integrantes del equipo directivo, asegurando un trabajo coordinado entre sus integrantes. Posteriormente, sería pertinente que estas definiciones fuesen compartidas con el resto de la comunidad, con el objetivo de que todos conozcan sus atribuciones y funciones. Con ello se pretende distribuir estratégicamente las tareas y que la comunidad conozca los conductos regulares para dirigirse a los diferentes miembros de dicho equipo.
2. Dentro de los desafíos más relevantes, se visualiza la necesidad de que la dirección defina lineamientos, tiempos y plazos a la UTP, destinados al monitoreo y retroalimentación de las planificaciones de clases, como también a la identificación de las principales fortalezas y debilidades de las prácticas pedagógicas surgidas en el acompañamiento al aula. Para ello, resulta fundamental realizar un registro formal que permitiría contar con evidencias para evaluar los procesos y visualizar los avances y necesidades de mejora. Ello permitiría establecer focos de trabajo y planificar acciones considerando las capacidades profesionales para mejorar los aprendizajes.
3. En esta línea, se recomienda que dentro de sus funciones considere el involucramiento en los procesos pedagógicos mencionados, de manera de contar con información respecto a cómo se están implementando en el aula los lineamientos técnicos acordados. Esto le permitiría, en conjunto con la Unidad Técnica Pedagógica, identificar las necesidades de los profesores y con ello, definir las capacitaciones y estrategias de apoyo a la labor docente.

A la Unidad Técnica Pedagógica:

1. En primer lugar, sería conveniente establecer reuniones con los docentes para realizar un análisis del diseño de las planificaciones de clases. Por ejemplo, si su formato es adecuado para implementar la enseñanza en el aula, las razones que podrían explicar la disparidad que se da al planificar o bien si desde el diseño de la enseñanza se logra asegurar el desarrollo de habilidades más complejas y desafiantes para los estudiantes. Una vez realizado esto, es importante que la UTP defina estrategias que permitan registrar formalmente la revisión de estos instrumentos, con el propósito de que esta contribuya a una retroalimentación objetiva a los profesores respecto a su contenido y calidad.
2. En relación al acompañamiento al aula, es importante que el equipo que realiza esta tarea establezca un cronograma de visitas al aula, considerando en un primer momento todos los niveles y asignaturas, con el objetivo de contar con un panorama general que dé cuenta de lo que ocurre en la sala de clases. En un segundo momento, y en función de los hallazgos levantados, establecer una priorización que focalice ciertos niveles a la luz de la realidad de la tarea educativa del instituto, y para ello, podría utilizar la pauta de acompañamiento con la que cuenta dando énfasis al registro cualitativo de los descriptores y robusteciendo los apartados de fortalezas, debilidades y acuerdos. Finalmente, es necesario que para que el acompañamiento al aula tenga un sentido formativo, este siempre debe ser acompañado de la respectiva retroalimentación al docente acerca de sus prácticas.
3. Paralelamente, y considerando que existen instancias de reflexión pedagógica instaladas, se recomienda potenciarlas como un espacio de análisis técnico profesional y donde se compartan experiencias pedagógicas efectivas, al mismo tiempo que se adopten acuerdos de lineamientos que permitan mejorar la implementación curricular.
4. Fortalecer las competencias docentes en la implementación de metodologías de enseñanza que desarrollen en los estudiantes habilidades del pensamiento



de orden superior, para lo cual se podrían aprovechar las competencias de algunos docentes y la experiencia del equipo directivo.

UTP-Docentes (SIMCE):

1. Realizar reforzamientos de SIMCE desde el nivel anterior al cual se le evaluará SIMCE, para así poder realizar un trabajo profundo y exhaustivo con aquellos estudiantes que presenten mayores debilidades en las asignaturas.
2. Que la UTP se dedique a fiscalizar el cumplimiento de dos horas como mínimo a la semana. Para potenciar así los ejes más descendidos por los estudiantes.
3. Todas las asignaturas deberían estar trabajando transversalmente las habilidades requeridas a desarrollar en el SIMCE. Siendo esto fiscalizado todo el año académico, y no sólo 1 mes antes de rendir evaluación SIMCE.

UTP-Docentes (PSU):

1. Realizar reforzamientos de PSU desde el nivel anterior al cual se le evaluará PSU, para así poder realizar un trabajo profundo y exhaustivo con aquellos estudiantes que presenten mayores debilidades en las asignaturas.
2. Que la UTP se dedique a fiscalizar el cumplimiento de dos horas como mínimo a la semana. Para potenciar así los ejes más descendidos por los estudiantes.
3. Todas las asignaturas deberían estar trabajando transversalmente las habilidades requeridas a desarrollar en PSU. Siendo esto fiscalizado todo el año académico, y no sólo 1 mes antes de rendir evaluación PSU.
4. El establecimiento debería contar con horas adicionales, para trabajar contenidos PSU, siendo estas horas como mínimo a la semana (4 horas), ya que hoy en la actualidad solo se designó 1 hora pedagógica.

Bibliografía

- MINEDUC (1999). Currículum de la Educación Básica, OFCMO. Santiago, Chile.
- MINEDUC - DEG (1993). Criterios para elaborar el Reglamento Interno del establecimiento educacional. Santiago, Chile.
- MINEDUC - DEG - MECE Media - CPEIP (1995). El Proyecto Educativo institucional. Santiago, Chile.
- PMI Mineduc.
http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20Diagnostico_Institucional_Formulario.pdf
- Ficha del establecimiento, Mineduc
<http://www.mime.mineduc.cl/mimeweb/mvc/mime/ficha?rbd=10715>
- Guía para el diagnóstico institucional, MINEDUC.
- Informe de visita de evaluación y orientación 2017, Agencia de calidad de la educación.