



**Trabajo final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación,
mención Gestión de Calidad.**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO,
COLEGIO ANDINO, DE LA COMUNA DE PUNTA ARENAS, REGIÓN DE
MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA.**

Nombre de la candidata a magister: Teresa J. Montenegro G.

Nombre del tutor disciplinar: Amely Vivas.

Nombre tutor metodológico: Francisco Calderón.

Mayo 2023.

ÍNDICE

Portada	i
Índice	ii
Resumen	iii
Introducción	1
Marco teórico	4
Marco contextual	12
Realidad de establecimiento	12
Reseña histórica	12
Logros y dificultades	13
Antecedentes geográficos	14
Antecedentes económicos	14
Antecedentes culturales	14
Diagnostico institucional	16
Diagnostico institucional	16
Ficha técnica	16
Análisis de resultados	18
Tabla 1: análisis dimensión liderazgo	18
Tabla 2: análisis dimensión gestión pedagógica	19
Tabla 3: análisis dimensión formación y convivencia	20
Tabla 4: análisis dimensión gestión de recursos	21
Análisis general de resultados por área	22

Plan de mejoramiento educativo	26
Cuadro de objetivos y metas	26
Plan de mejoramiento educativo anual	27
Bibliografía	30
Anexos	32
Anexo 1: ficha técnica diagnóstico institucional.....	32
Anexo 2: cuadros de tabulación	49

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como finalidad realizar un diagnóstico y una autoevaluación institucional con el propósito de poder generar la información adecuada para la confesión e implementar un plan de mejoramiento educativo en un colegio en contexto de encierro o educación intrapenitenciaria enmarcada en la modalidad regular de educación para personas jóvenes y adultas en la zona austral de nuestro país. Esta autoevaluación está contextualizada en los estándares indicativos de desempeño siendo las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos las áreas evaluadas. Como a su vez también fueron sometidas a evaluación cada una de las subdimensiones de dichos estándares. El objetivo de este trabajo es determinar a través de un diagnóstico institucional los elementos necesarios para la elaboración de un proyecto de mejoramiento educativo del Colegio Andino de la comuna de Punta Arenas en la Región de Magallanes y Antártica Chilena. Este trabajo se desarrolla a través de un diagnóstico, el cual tiene como instrumento de evaluación una encuesta basada en los estándares de desempeño, es aplicada a jefe de la unidad técnica pedagógica, inspector general, encargada de convivencia y dos docentes de aula para incorporar a toda la comunidad educativa. Una vez obtenidos los resultados, se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas obtenidas. Para que de esta manera se pueda generar las fortalezas y debilidades que darán pie para la confección de un adecuado plan de mejoramiento educativo. Este PME busca ser pertinente y accesible a las posibilidades que tiene el establecimiento educacional en la actualidad.

INTRODUCCIÓN

Según expresa Sáez López (2017), la investigación educativa es un proceso sistemático e intencional en el que se recopila información válida y fiable, para su posterior análisis e interpretación de los datos obtenidos con la finalidad de avanzar en el conocimiento a través de la solución de problemas y la comprensión de los fenómenos presentes en los ámbitos educativos. La importancia que tiene la investigación en los establecimientos educacionales es permanente y dinámica. Todo colegio de nuestro país debe mantener la investigación como parte de su quehacer académico cotidiano, para advertir las dificultades e identificar los éxitos que deben ser imitados y consignados para la posteridad.

El presente trabajo de grado tiene como finalidad realizar un diagnóstico institucional para obtener la información requerida para la adecuada confección de un Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME). El objetivo principal de trabajo es determinar a través de un diagnóstico institucional los elementos necesarios para la elaboración de un proyecto de mejoramiento educativo del Colegio Andino de la comuna de Punta Arenas en la Región de Magallanes y Antártica Chilena. Este diagnóstico se lleva a cabo a través de la aplicación de una encuesta basado en los indicadores de estándares de desempeño establecidos por el Ministerio de Educación en el año 2014, fijando las recomendación y lineamientos que son determinados como indicadores los cuales no poseen sanciones si es que por algún motivo no se cumplen en el establecimiento educativo.

La primera temática central es el análisis de resultado obtenidos a través del diagnóstico institucional. 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 (Mineduc, 2012). La evaluación involucra las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia escolar y gestión de recursos. Los resultados arrojan una radiografía latente de cómo se desarrolla la actividad educativa en el Colegio Andino. A través de estos resultados es posible identificar las fortalezas del establecimiento como

también sus debilidades de forma clara y precisa. La segunda temática central del presente trabajo radica en la confección de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) diseñado a base de las debilidades obtenidas en el análisis de resultados del diagnóstico, en donde se proponen diferentes acciones para mejorar las deficiencias evidenciadas.

El PME es una estrategia de aseguramiento de la calidad y eficacia de un sistema educativo enmarcado en el ciclo de mejoramiento continuo. Según expresa el MINEDUC el 2018, el mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa fija un horizonte a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el desarrollo integral de sus estudiantes, sin perder de vista: los propósitos de la Ley General de Educación, los sentidos y metas del currículum nacional y, por último, los enfoques asociados a cada plan que los establecimientos deben realizar por normativa. A través de esto se sustenta la relevancia de realizar este tipo de investigación, la cual será de gran utilidad para el establecimiento.

El trabajo de grado está estructurado de la siguiente manera: marco teórico, en donde se sustenta con autores, documentos gubernamentales y leyes de la nación la relevancia de realizar un diagnóstico institucional y la necesidad de generar un PME. Luego está el marco contextual en donde se caracteriza específicamente la realidad del establecimiento en donde se lleva a cabo el estudio. Incluyendo una reseña histórica, logros y dificultades, aspectos geográficos, socioeconómicos y culturales. A continuación, se desarrolla el diagnóstico institucional, en donde se especifica el instrumento de evaluación utilizado, identificando su ficha técnica como también a quienes fue aplicada la encuesta. Luego se encuentra el análisis de los resultados agrupados en primera instancia por dimensiones y subdimensiones en donde es posible expresar las fortalezas y debilidades de cada una. Luego se encuentra un análisis general de los resultados por dimensión. Esto dará pie al Plan de Mejoramiento Educativo presentado primero con un cuadro de objetivos y metas, luego un PME diseñado para un año con acciones, responsables y además de

metas y objetivos. Este PME pretende subsanar las deficiencias obtenidas en el análisis de resultados. También encontrara la bibliografía que sustenta el trabajo de grado y finalmente los anexos que son de interés y relevancia.

MARCO TEÓRICO

Todo establecimiento educativo es un sistema vivo, que avanza o retrocede con el tiempo, que se estanca o se adapta a las nuevas necesidades. Las escuelas son lugares dinámicos que necesitan de la constante actualización de conocimientos y avances para mantenerse vigente para sus estudiantes. Solo de esta manera es posible asegurar un proceso educativo de calidad y que cumpla con todos los estándares de eficacia necesarios. “El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las instituciones necesitan hacer si quieren ser eficientes a lo largo del tiempo”. (Gómez, 2009). De acuerdo con el autor y en concordancia con la legislación educativa chilena se considera al ciclo de mejoramiento continuo como la herramienta idónea para perpetuar en el tiempo la calidad y la eficacia del sistema educativo, además de mantenerse vigentes en la actualidad.

La pertenencia a un sistema educativo es un concepto de real importancia, puesto que, a través de este simple sentimiento podemos generar acciones en conjunto como también iniciativas propias; en donde todos nos sentimos y somos partes de una comunidad educativa. “Si los componentes que conforman todo un sistema educativo están sujeta a la misma visión de mejora, cada uno de ellos pueden realizar una parte del todo, de esta manera esta acción permitirá la participación de maestros y alumnos en forma más practica y que no solo se quede en buenos propósitos o políticas de calidad a nivel dirección.” (Gómez, 2009). Se nos demuestra la importancia que tiene la comunidad educativa en el ciclo de mejoramiento educativo. El autor nos indica que es de vital relevancia involucrar a todos los estamentos que conforman un colegio para que de esta manera tengan la misma visión a futuro y se sientan partícipes de un proceso significativo y duradero que entregará mayor y mejores beneficios para todos, tanto para directivos, profesores y estudiantes.

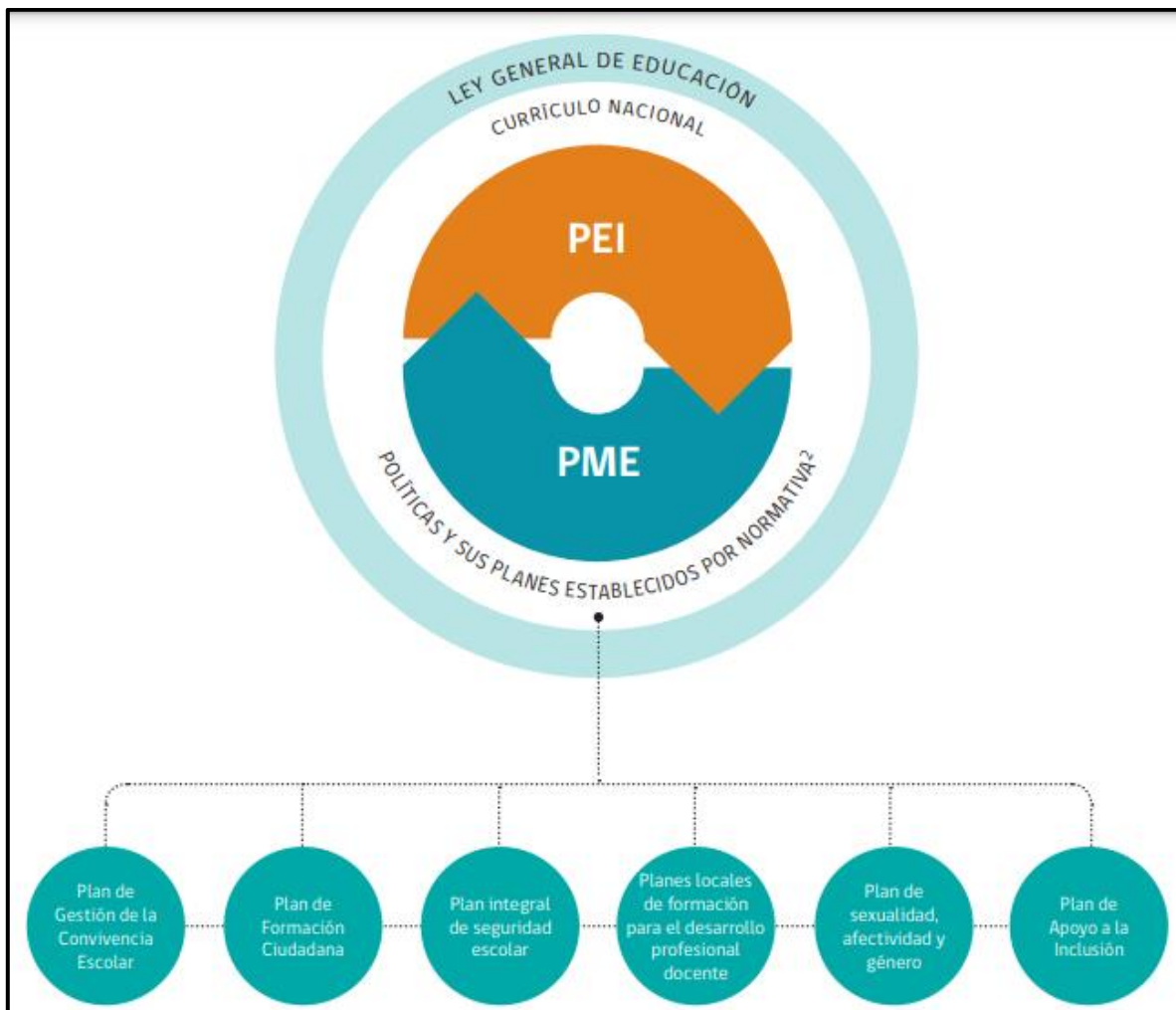
Nuestro país no está lejos de estos conceptos. Existen aspectos formales e informales en cada comunidad educativa, como también estamentos legales que

deben ser presentados para su funcionamiento de manera adecuada. En Chile existen diferentes entidades gubernamentales que se dedican al aseguramiento de la calidad y eficacia del sistema educativo chileno. Tenemos al Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación. Cada una de ellas con sus roles y funciones definidas de acuerdo con la normativa legal vigente. Desde estas instituciones se desglosan diversos estándares y lineamientos que cada establecimiento educacional debe cumplir. Bajo este parámetro, nos encontramos con la importancia de tener y mantener en el tiempo un ciclo de mejoramiento continuo en los establecimientos educacionales.

Según nos señala el Ministerio de Educación desde el 2018, el ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

Figura 1

Ciclo de mejoramiento continuo del establecimiento educacional (MINEDUC, 2018)



Nota: extraído del documento Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales, Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018 del Ministerio de Educación.

Uno de los pasos contemplados para iniciar el proceso de ciclo de mejoramiento educativo es el diagnóstico institucional. De acuerdo con lo que establece el Ministerio de Educación a partir del 2012 explica que 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. Mediante este proceso se pueden identificar las tareas a realizar y poder generar estrategias en miras de un

mejoramiento y compromiso con el logro de los objetivos y metas propuestas. Cobra vital importancia poder establecer un proceso de análisis en donde la comunidad educativa pueda reconocer los aspectos que deben ser mejorados y de esta manera poder generar y asumir desafíos en esta materia. Es también una oportunidad de poder reflexionar sobre las propias prácticas y de esta manera poder observar y modificar el proceso de enseñanza aprendizaje como se ha llevado a cabo hasta el momento. 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.

En cualquier ámbito educativo, todo diagnóstico va de la mano con una evaluación. En el caso del diagnóstico institucional se hace necesario realizar una autoevaluación institucional. “El mejoramiento de las instituciones educativas parte del reconocimiento de la manera de cómo están desarrollando su labor. Así permite establecer los procesos que se encuentran afianzados en la institución y han demostrado su capacidad de generar los resultados esperados, así como los que requieren ser fortalecidos. La herramienta por excelencia para llevar a cabo este reconocimiento es la autoevaluación”. (Aliaga, 2015).

Según establece el Mineduc en su documento “Ciclo de mejoramiento educativo para establecimientos educacionales” del 2018, indica que la autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, todos estos directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes y en base al desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y al análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento. Los pasos de esta etapa son:

- * Autoevaluación de gestión educativa.

- * Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa.
- * Autoevaluación de la implementación curricular.
- * Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos.
- * Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

El plan de mejoramiento educativo surge bajo el alero de la ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N.º 20.248, 2009), la cual indica que cada establecimiento educacional elabore un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con acciones específicas en las áreas de currículum, liderazgo, convivencia y gestión de los recursos en la escuela. Dicha ley permite que parte de la subvención escolar preferencial (SEP) sea destinada para la implementación y ejecución del PME diseñado para el presente año.

Según lo establece Ahumada el 2011, la responsabilidad por la elaboración e implementación de este plan de mejoramiento recae en el director de cada establecimiento, sin embargo, el éxito o fracaso de dicho plan atañe a toda la comunidad educativa. Es por esta razón, que cobra vital importancia involucrar a todos los estamentos que forman parte del colegio, tanto sea la dirección, equipo de gestión, unidad técnica pedagógica, equipo de convivencia, docentes y, si es necesario, también a los estudiantes.

El MINEDUC en el año 2018 establece que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada colegio constituye el instrumento que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y

territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.

Como ya se ha mencionado, la construcción del PME está basado en los resultados del diagnóstico institucional, realizado a través de una autoevaluación institucional. Esta autoevaluación tiene como parámetros los estándares indicativos de desempeño, los cuales están claramente definidos por el Ministerio de Educación. De acuerdo con el documento emanado desde el MINEDUC en 2014 llamado “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores” claramente establece que los Estándares Indicativos son referentes que orientan la evaluación indicativa de desempeño a cargo de la agencia de calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos. Establece también 4 objetivos, los cuales son:

- * Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- * Apoyar la gestión de los establecimientos.
- * Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- * Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

Además, se explica la razón de por qué los estándares son “indicativos”, lo cual radica a que son orientaciones y recomendaciones para las buenas prácticas. No siendo éstas obligatorias es decir que no existen sanciones al no poder cumplir con el indicador. Como se estableció con anterioridad estos estándares están divididos en cuatro dimensiones cada una de estas dimensiones posee subdimensiones que se reflejan en el siguiente cuadro.

Figura 2

Dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño.

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

Nota: extraído del documento Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores del Ministerio de Educación.

De acuerdo con la correcta evaluación de las dimensiones y subdimensiones, se pretende poder generar proyectos de mejoramiento educativo que impulsen y direccionen a los establecimientos educacionales para entregar calidad y eficacia en su servicio educativo. De acuerdo con el documento presentado por Ministerio de Educación los estándares indicativos: ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la

elaboración del plan de mejoramiento. Siento esta última, una ayuda a jerarquizar y focalizar las líneas de acción según las fortalezas y debilidades identificadas, pasando de una gestión institucional incidental a una racional.

MARCO CONTEXTUAL

Realidad del establecimiento.

El Colegio Andino es un establecimiento educacional dependiente de la Corporación Municipal de la ciudad de Punta Arenas. El establecimiento cumple sus funciones dentro del Complejo Penitenciario de la ciudad. El Colegio Andino ofrece servicios educativos en Educación Básica sin oficio y en Enseñanza Media Científico Humanista en la modalidad regular de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA).

El Colegio Andino es un establecimiento educacional situado en contexto de encierro, que promueve profundamente la formación valórica en todo proceso académico y curricular junto con el desarrollo de las habilidades artísticas.

Los estudiantes tienen la posibilidad de rendir la Prueba de Acceso a la Educación Superior (PAES) en el mismo establecimiento, puesto que es sede de rendición para tomar pruebas de accesos a las universidades chilenas.

Hasta el año 2017, contaba con personal que atendía el área de Proyecto de Integración Escolar (PIE), en donde los estudiantes eran apoyados por una psicopedagoga, docentes especializados y psicóloga. En la actualidad, no existe este personal.

Reseña histórica.

En sus inicios, el 31 de octubre de 1964, la actual cárcel se encontraba ubicada en el centro de la ciudad en calle Waldo Seguel. La finalidad de la escuela era dar alfabetización a la población penal, para entregar a los internos de la cárcel las herramientas mínimas educativas para poder optar a un beneficio intrapenitenciario o salida controlada al medio libre cumpliendo con las normas educativas vigentes. Con posterioridad, se amplió la oferta educativa a la Enseñanza Básica y Educación Media Científico Humanista, teniendo siempre una infraestructura inadecuada para tales efectos.

Desde el año 2003, la población penal fue reubicada en las nuevas dependencias localizadas en el sector alto de la ciudad. El nuevo recinto cuenta con un sector exclusivo destinado a la escuela, el cual cuenta con 4 salas de clases y 2 oficinas. Además, en otro sector se ubican las oficinas destinadas a la dirección, unidad técnica, orientación y sala de profesores.

Estas nuevas dependencias otorgaron otras oportunidades curriculares, es por esto por lo que entre los años 2006 y 2017, la Educación Básica contó con la herramienta academia de implementación de oficios, entregándole a los egresados de enseñanza básica la certificación de ayudante de cocina. Por decisión financiera del sostenedor, desde el 2018 en adelante se recortó el presupuesto para esta actividad, por ende, la enseñanza básica se quedó sin oficio.

En la actualidad el colegio participa en dos instancias de comunidades de aprendizaje educacional, ellas son: Microcentro “Vientos del Sur” que reúne a todos los docentes que cumplen funciones educativas en las Unidades Penales de nuestra región, y en la Red de Educación de Adultos “Calafate Aike” que convoca a todos los profesionales de la educación que laboran en establecimientos que imparten Educación de Adultos en toda la región de Magallanes. Actualmente por mandato y resolución de SEREMI Magallanes, se ha integrado el microcentro a red Calafate Aike.

Logros y dificultades.

Al momento de describir los logros obtenidos en estos 57 años de trayectoria del Colegio Andino, puedo mencionar que el cambio de dependencias entregó las posibilidades de establecer un ambiente escolar en las mismas condiciones de las personas que son educadas en libertad (salas de clases), además de oficinas para el área administrativa. También, puedo expresar el orgullo de contar con dos egresados del Colegio Andino que siguieron y terminaron estudios superiores; uno de ellos como ingeniero en construcción civil y otro como psicólogo.

Sobre las dificultades, puedo mencionar la escasa cantidad de años que tiene el plan de estudios para educación de adultos. Esta contempla 3 años de educación básica y 2 años para educación media versus la educación regular que tiene 8 años para educación básica y 4 para educación media. Esta situación se presenta como una dificultad por el poco tiempo que se tiene para llevar a cabo el Proyecto Educativo Institucional. Otra dificultad se encuentra en que los estudiantes que deciden terminar su educación no cumplen con los tiempos mínimos establecidos por Gendarmería para poder optar a un beneficio como por ejemplo salir a estudiar a la universidad, lo que aplaza la posibilidad de entrar a la educación superior.

Antecedentes geográficos.

El Colegio Andino se encuentra inserto dentro del Complejo Penitenciario de la ciudad de Punta Arenas. Este está ubicado en un sector sur poniente que es considerado como un área emergente de la ciudad. Este es llamado sector andino por su cercanía con el cerro y el centro de esquí que llevan ese nombre. Esta área ha sido poblada en los últimos 5 años con casa sociales y poblaciones realizadas por constructoras particulares. Cuenta con poca locomoción lo que la hace de difícil acceso.

Antecedentes socioeconómicos.

Los estudiantes del Colegio Andino son personas privadas de libertad que no generan ingresos. Al ser un colegio bajo la modalidad de educación de adultos en contexto de encierro, por razones de seguridad, no se nos permite obtener información socioeconómica de las familias. Los estudiantes dependen financieramente de la institución que los custodia, Gendarmería de Chile.

Antecedentes culturales.

Sobre los antecedentes culturales, los estudiantes provienen mayoritariamente de estratos sociales y culturales bajos. En donde la escolaridad de los padres y/o tutores es escasa, la intervención por parte del sistema judicial o

del cuidado de menores es habitual, el consumo de alcohol y drogas es alto y la violencia intrafamiliar es constante.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.

Diagnostico institucional.

Para el presente diagnostico institucional, se utilizó un instrumento tipo encuesta en donde se ve reflejada la escala evaluativa para el análisis de procesos. Dicho instrumento fue aplicado a diferentes miembros de la comunidad educativa tales como: jefe de la unidad técnica pedagógica, encargado de convivencia escolar, inspector general, docente del área de Ciencias Naturales y docente del área de historia. El instrumento de evaluación aplicado tiene como objetivo recopilar informar necesaria para confeccionar un adecuado Plan de Mejoramiento Educativo para el Colegio Andino. Dicho PME buscar apoyar las diferentes áreas de gestión del establecimiento y fortalecer el mismo a través de la identificación de oportunidades de mejora que se puedan evidenciar.

Ficha técnica.

El instrumento utilizado para realizar el diagnóstico institucional cuenta con una escala que mide los niveles de calidad entre los números 1 y 4, siendo el número 1 el de menor valor en la escala de calidad y 4 el de mayor valor en la escala de calidad. El instrumento mide las áreas de proceso; estas áreas están divididas en áreas de gestión del currículum, área de liderazgo escolar, área de convivencia escolar y área de gestión de recursos. Dentro del área de gestión de del currículum se evalúa las dimensiones de la gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes. Dentro del área del liderazgo escolar se evalúan las dimensiones de liderazgo del sostenedor, liderazgo formativo y académico del director y planificación y gestión de resultados. Dentro del área de convivencia escolar se evalúan las dimensiones de formación, convivencia escolar y participación. Por último, en el área de gestión de recursos se evalúan las dimensiones de gestión de recurso humano, gestión de recursos financieros y administración y gestión de recursos educativos (Anexo 1). Todas estas áreas y dimensiones corresponden a los Estándares Indicativos de Desempeño para

Establecimientos Educaciones y Sostenedores, documento elaborado por el Ministerio de Educación, aprobados por el Consejo Nacional de Educación y dictados mediante Decreto Supremo en el año 2014.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La información obtenida a través del instrumento se tabulo de acuerdo con las respuestas entregadas. Estas fueron agrupadas por los Estándares Indicativos de Desempeño y sus respectivas dimensiones. (Anexo 2).

Algunas respuestas se verán con la siguiente simbología -- lo cual significa que el encuestado no respondió a esa pregunta. La razón más recurrente por lo cual se pueden encontrar respuestas sin contestar es porque la situación mencionada en el enunciado es abordada por otra institución, que en nuestro caso es Gendarmería de Chile. En otras ocasiones, es por desconocimiento del encuestado sobre esas materias.

A continuación, se presenta el análisis de resultados.

Tabla 1: análisis dimensión liderazgo

Dimensión liderazgo		
Subdimensión	Resultados	Fortalezas:
Liderazgo del sostenedor.	Los resultados entregan una buena evaluación sostenedor sobre temas administrativos sin embargo se evidencia la falta de recursos comprometidos y la gestión eficaz del mismo.	* Se identifica el liderazgo del sostenedor a través de metas, lineamientos y canales de comunicación.
Liderazgo formativo y académico del director.	Los resultados arrojan una positiva evaluación sobre el liderazgo formativo y académico del director obteniendo mayoritariamente puntaje 3 y 4 en las preguntas sobre esta dimensión.	* Se reconoce el liderazgo del director en tanto como en lo formativo y académico siendo un

Planificación y gestión curricular.	<p>Los resultados indican una evaluación favorable en el área de planificación y gestión de curricular. Sin embargo, se logró evidenciar que existe un desconocimiento sobre el plan de mejoramiento educativo o plan estratégico o planificación anual.</p>	<p>impulsador de nuevas y buenas prácticas.</p> <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Se identifica el poco compromiso del sostenedor a la hora de entrega de recursos. * Se evidencia la poca sociabilización del plan de mejoramiento educativo.
--	--	--

Tabla 2: análisis dimensión gestión pedagógica

Dimensión gestión pedagógica		
Subdimensión	Resultados	Fortalezas:
Gestión pedagógica.	<p>Los resultados arrojan que la gestión pedagógica curricular se encuentra bien evaluada en términos de estructura y administración. Se evidencia un buen resultado en relación con la reflexión pedagógica sobre buenas prácticas y sobre el uso de material pedagógico. Se identifica la falta de acompañamiento a profesores por parte de los equipos directivos y técnicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * La administración estructurada que lleva la unidad técnica pedagógica. * El proceso de enseñanza y aprendizaje impartido por los profesores en el interior del aula. * La preocupación por desarrollar las habilidades y

Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Los resultados arrojan una positiva evaluación sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula obteniendo mayoritariamente puntaje 3 y 4 en las preguntas sobre subdimensión.	<p>potencialidades de los estudiantes.</p> <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> * La falta apoyo para identificar y hacer seguimiento del proceso educativo de estudiantes con necesidades educativas especiales. * La falta de profesionales en el área de NEE.
Apoya el desarrollo de los estudiantes.	Los resultados arrojaron que existe una preocupación por el establecimiento en poder desarrollar las habilidades y potencialidades de cada estudiante. Sin embargo, se identifica también la falta de apoyo en relación con la identificación y seguimiento de estudiantes con necesidades educativas especiales.	

Tabla 3: análisis dimensión formación y convivencia

Dimensión formación y convivencia		
Subdimensión	Resultados	Fortalezas:
Formación.	Los resultados se muestran variados como también existen preguntas sin responder, puesto que está relacionado con padres y apoderados, figura que no existe la educación de adultos.	<ul style="list-style-type: none"> * Las fortalezas se encuentran en la alta valoración por parte del equipo directivo, docentes y

Convivencia escolar.	Primer ítem mejor evaluado de la dimensión. Cumple con el 90% de los enunciados propuestos en la encuesta.	estudiantes en relación con el trabajo realizado por el equipo de convivencia escolar.
Participación.	Segundo ítem mejor evaluado de la dimensión. Se evidencian sin respuestas las áreas de centro de padres y directivas de curso, puesto que, éstas están prohibidas en establecimientos en contextos de encierro.	<ul style="list-style-type: none"> * Se evidencia las buenas prácticas con relación a la participación de todos los estamentos del colegio. <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> * La mayor debilidad se encuentra en la formación, puesto que carece de estrategias relacionadas con la resolución de conflictos.

Tabla 4: análisis dimensión gestión de recursos

Dimensión gestión de recursos		
Subdimensión	Resultados	Fortalezas:
Gestión del recurso humano.	Los resultados muestran una positiva apreciación sobre la gestión de recursos humanos cumpliendo con la mayoría de los ítems establecidos en la encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> * Se destaca el ambiente laboral positivo, colaborativo y de respeto por parte de todos los miembros

Gestión de recursos financieros y administración.	Ítem con mayor cantidad de respuestas en blanco. Solo dos personas completaron esta parte teniendo respuestas variadas en relación con los recursos y su administración.	de la comunidad educativa. * Evidencia cumplir con las normativas vigentes por la superintendencia.
Gestión de recursos educativos.	Ítem con resultados mayoritariamente deficientes evidenciando la carencia de los recursos educativos.	Debilidades: * Se evidencia la poca inyección de recursos financieros por ende su escasa administración. * Carece de recursos educativos tales como biblioteca o CRA como también de algunos recursos tecnológicos.

Análisis general de resultados por área.

Dimensión liderazgo: sobre la relación que se mantiene con el sostenedor se identifica la clara definición de roles y atribuciones, como también las metas del director. Además, se valorar la comunicación fluida con el director y el equipo de gestión. Sin embargo, cuando se menciona al sostenedor existe una baja apreciación sobre los recursos comprometidos y los apoyos acordados. Sobre el liderazgo del director en la comunidad educativa existe una buena apreciación en relación con su compromiso con el establecimiento y con sus docentes, incentivando a mantener expectativas altas, delegando y coordinando cuando es necesario. Se le percibe como una persona cercana, que establece acuerdos y

detecta problemas, para a su vez buscar mecanismos para solucionarlos. Se destaca por incentivar la continua formación de sus profesores y promueve el trabajo colaborativo entre diversos estamentos. En relación con el proyecto educativo institucional se identifica la buena construcción de este y la actualización anual y cada vez que es requerida hacerla. Sobre el plan de mejoramiento educativo no hay una buena percepción de este, ya que la modalidad de estudio (Educación para personas jóvenes y adultas en contexto de encierro) en la cual se encuentra el establecimiento no recibe aportes para ejecutar un PME (no cuenta con financiamiento SEP), por lo tanto, el documento se encuentra realizado en establecimiento y presentado ante la autoridad competente, pero en sí no genera ni recursos, ni incentivos, ni mejoras en el establecimiento.

Dimensión gestión pedagógica: se identifica una adecuada carga horaria para cada curso, como también la asignación de profesores y las respectivas cargas horarias cumpliendo con los criterios pedagógicos necesarios, se mantiene una calendarización anual con el cumplimiento de las horas de clases. Se mantiene un monitoreo regular de la cobertura curricular entregando lineamientos claros en lo metodológico y en lo pedagógico por parte de la unidad técnica pedagógica, manteniendo la documentación requerida para las clases al día. Los profesores manifiestan estar apoyados y acompañados por el equipo directivo, se evidencia las buenas prácticas en la reflexión. En relación con el trabajo en aula, se evidencia un buen clima de respeto para el proceso de enseñanza aprendizaje en donde el profesorado demuestra manejo, claridad y rigurosidad conceptual en relación con su materia de especialización, como también el uso de recursos didácticos y tecnológicos que se encuentran a mano en el colegio. Sobre el apoyo de los estudiantes se puede evidenciar que existen carencias en relación con la identificación y tratamiento adecuado de los estudiantes con necesidades educativas especiales, así como también para identificar dificultad social y afectivas. Sobre las dificultades conductuales existe intervención de parte del establecimiento, puesto que todas las sanciones sobre conducta son llevadas a cabo por la entidad

de Gendarmería de Chile. Sobre la deserción escolar existe un número no menor el cual está relacionado a cumplimiento de condena o traslado de internos a otras ciudades o expulsiones del país. Por lo tanto, el colegio no puede evitar este tipo de deserción escolar. Sobre la orientación vocacional, esta no existe en el colegio ya que el tipo de educación que ellos reciben no contempla la educación superior por la condición de internos de una cárcel del país y su prohibición de libre circulación.

Dimensión formación y convivencia: es la que se encuentra mejor evaluada en el establecimiento, evidencia una concordancia del trabajo realizado por convivencia escolar con el proyecto educativo institucional. El establecimiento cuenta con un equipo de convivencia escolar y una encargada de este equipo. Cumple con las normativas vigentes solicitadas a través del Ministerio de educación sobre protocolos en relación con la afectividad y sexualidad. Promueve prácticas cotidianas de autocuidado, sin embargo, las relacionadas con consumo de drogas, tráfico de drogas y consumo de alcohol son tratadas por Gendarmería de Chile. Se manifiesta un ambiente de respeto y de buen trato en la comunidad educativa, en donde se previene la discriminación, educando a los estudiantes sobre el manual de convivencia, estableciendo rutinas y procedimientos necesarios para el buen convivir de todos los miembros de la comunidad educativa. La escuela se percibe como un lugar seguro. Sobre las conductas antisociales o violentas como también el bullying, existen protocolos, pero las sanciones son impartidas por Gendarmería de Chile. Existe una alta valoración sobre el sentido de pertenencia de la escuela. puesto que, la comunidad educativa realiza diversas actividades en donde involucra a los estudiantes para así generar esta vinculación tan necesaria con un sistema educativo. Los estudiantes son considerados, respetados, se les hace partícipes del proceso educativo en el cual están inmersos. El establecimiento cuenta con un Consejo Escolar constituido por dirección, encargada de convivencia, representante de los profesores y representante de Gendarmería de Chile, quienes representan a los estudiantes. No hay representantes de asistentes de la educación puesto que el establecimiento no cuenta con este estamento en la actualidad. Los profesores

participan mensualmente el Consejo de profesores y consejos técnicos, sin embargo, cada vez que es necesario reunirse por alguna situación emergente el equipo directivo está a disposición. Sobre el centro de padres, al ser un establecimiento de educación de adultos, no existe el centro de padres ya que no hay apoderados tampoco existe la figura de centros de estudiantes por ser estudiantes reclusos.

Dimensión gestión de recursos: aquí se encontrarán las respuestas más variadas. El establecimiento cuenta con profesores y plan de estudios para cumplir con los requerimientos y la normativa vigente, gestiona los reemplazos cuando son necesarios. Existe una adecuada evaluación de desempeño de docentes, se implementan los procedimientos de diagnóstico para necesidades de perfeccionamiento docente. Los docentes se sienten valorados por el equipo directivo. Existen protocolos establecidos, claros y sociabilizados sobre la desvinculación del personal y se destaca el excelente ambiente laboral siendo un lugar de trabajo positivo, colaborativo y en donde existe el respeto entre los miembros de la comunidad educativa. El establecimiento no tiene sanciones por parte de la Superintendencia de educación, cumple con la legislación vigente y en la medida de lo posible genera alianzas externas. Sobre la gestión, ejecución y administración de recursos fueron los ítems donde las encuestas fueron entregadas en blanco. Sobre los recursos educativos es posible evidenciar que existen limitaciones con relación al lugar donde se encuentra el establecimiento, puesto que, está adentro de una cárcel de adultos. El uso libre de internet, tabletas o dispositivos móviles está prohibido. Existen en el establecimiento recursos didácticos para los diferentes niveles educativos, como también el uso de proyectores en cada sala de clase. El establecimiento no cuenta con biblioteca o CRA actualmente puesto que el complejo penitenciario cuenta con una biblioteca pública a la cual el establecimiento y sus estudiantes tienen libre acceso.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Cuadro de objetivos y metas.

Tabla 5: cuadro de objetivos y metas

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo	Elaborar un plan de mejoramiento educativo guiado por la dirección y en conjunto con el equipo de gestión y docentes.	Contar con un plan de mejoramiento educativo con el aporte del 100% de la comunidad educativa.
Gestión pedagógica	Incorporar a un profesional del área de integración (psicopedagogo/a, educador/a diferencial o técnico en educación diferencial).	Tener de forma permanente en la planta docente un profesional del área de NEE.
	Elaborar un plan de acompañamiento a estudiantes con necesidades educativas especiales dirigido a docentes.	Disponer de lineamientos básicos para apoyar a estudiantes con NEE.
	Capacitar los profesionales de la educación sobre la implementación del decreto 83.	El 85% de los profesionales del establecimiento cursan capacitación sobre decreto 83.
Formación y convivencia	Implementar de forma mensual talleres y conversatorios de resolución pacífica de conflictos.	Alcanzar el 90% de talleres/ conversatorios semestrales con el apoyo de profesionales calificados en el área.

Gestión de recursos	Construir bibliotecas de aula con el material básico de las asignaturas impartidas en el nivel.	Mantener literatura y recursos básicos de las asignaturas a disposición de los estudiantes de manera permanente en el aula.
---------------------	---	---

Plan de Mejoramiento Educativo Anual.

Tabla 6: Plan de Mejoramiento educativo

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Planificación y gestión de recursos.	Elaborar un plan de mejoramiento educativo guiado por la dirección y en conjunto con el equipo de gestión y docentes.	Contar con un plan de mejoramiento educativo con el aporte del 100% de la comunidad educativa.	Realizar micro talleres sobre los componentes de un PME. Incentivar la confección conjunta de un PME.	Dirección. Equipo de gestión. Docentes.
Gestión pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	Incorporar a un profesional del área de integración (psicopedagogo/a, educador/a	Tener de forma permanente en la planta docente un profesional	Solicitar un profesional adecuado al sostenedor.	Dirección. Sostenedor.

		diferencial o técnico en educación diferencial).	del área de NEE		
		Elaborar un plan de acompañamiento a estudiantes con necesidades educativas especiales dirigido a docentes.	Disponer de lineamientos básicos para apoyar a estudiantes con NEE.	Confeccionar protocolos para el proceso de enseñanza-aprendizaje para estudiante con NEE.	Unidad técnica pedagógica. Docentes. Profesional especializado.
		Capacitar los profesionales de la educación sobre la implementación del decreto 83.	El 85% de los profesionales del establecimiento cursan capacitación sobre decreto 83.	Asistir a curso online del decreto 83 impartido por educar chile.	Dirección. Equipo de gestión. Docentes.
Formación y convivencia	Formación.	Implementar de forma mensual talleres y conversatorio	Alcanzar el 90% de talleres/ conversatorios	Gestionar talleres de resolución pacífica de conflictos	Equipo de convivencia. Docentes.

		s de resolución pacífica de conflictos.	semestrale s con el apoyo de profesional es calificados en el área.	con personal capacitado. Realizar conversatori os con docentes del colegio.	Profesiona l externo.
Gestión de recursos	Gestión de recursos educativos.	Construir bibliotecas de aula con el material básico de las asignaturas impartidas en el nivel.	Mantener literatura y recursos básicos de las asignaturas a disposición de los estudiantes de manera permanent e en el aula.	Postular a proyectos de biblioteca CRA modalidad de aula en MINEDUC. Solicitar material excedente a otros establecimie ntos.	Dirección. Unidad técnica pedagógic a.

BIBLIOGRAFÍA

Ahumada, L. (2011). Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. *Revista de Ciencias Sociales*. 17(2), 2011. Maracaibo, Argentina: Red Universidad del Zulia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/17408?page=5>

Aliaga López, M. (2015). La autoevaluación institucional de la escuela especial para la educación de escolares con retraso mental (). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/90604> Citando a Vélez, C. et, al. (2002). Guía de Autoevaluación para el mejoramiento Institucional. Ministerio de Educación Nacional. Colombia.

Gómez Franco, J. C. (2009). Calidad educativa y mejora continua. El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/31042?page=12>

Ley N° 20248, ley de subvención escolar preferencial, Biblioteca del congreso nacional de Chile. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=269001>

MINEDUC (2012), Guía para el Diagnóstico Institucional. Recuperado de 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 de [file:///C:/Users/Ojime/Downloads/Estandares_Indicativos_de_Desempeno%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Ojime/Downloads/Estandares_Indicativos_de_Desempeno%20(3).pdf)

MINEDUC (2018), Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educativos, Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018. Recuperado de <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

Sáez López, J. M. (2017). Investigación educativa: fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos: enfoque práctico con ejemplos, esencial para TFG, TFM y tesis. Madrid, Spain: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/48890?page=11>

ANEXOS

Anexo 1: ficha técnica diagnóstico institucional.

CARGO:

1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

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

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

****Marque con una X la opción que mejor refleje la realidad de su establecimiento.***

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando				

procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes,				

de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden				

en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				

6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
---	--	--	--	--

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de

altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				

6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				

4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				

2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

1.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				

7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				

2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
------------------	--

	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

Anexo 2: cuadros de tabulación.

Área de gestión curricular

Dimensión: gestión pedagógica					
Preguntas	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 3	Encuesta 4	Encuesta 5
1	3	4	3	4	3
2	3	4	3	4	3
3	2	3	3	4	2
4	3	3	3	4	3
5	2	3	3	3	2
6	2	4	3	4	2
7	3	4	3	4	3
8	2	3	2	4	2
9	4	4	3	4	4
10	2	4	2	4	2
11	2	4	3	3	2
12	3	4	4	4	3
13	3	4	2	3	3
Dimensión: enseñanza y aprendizaje en el aula					
1	3	4	3	4	3
2	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3
5	3	4	2	4	3
6	3	3	3	4	3
7	3	4	4	4	3
8	3	4	4	4	3
Dimensión: apoyo al desarrollo de los estudiantes.					
1	1	4	3	3	1

2	3	3	2	3	3
3	3	4	3	--	3
4	1	2	1	--	1
5	--	4	2	--	--
6	--	3	1	--	--

Área de liderazgo escolar

Dimensión: liderazgo del sostenedor					
Preguntas	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 3	Encuesta 4	Encuesta 5
1	3	4	2	4	3
2	--	4	3	4	--
3	--	3	2	4	--
4	1	2	2	2	1
5	2	3	1	2	2
Dimensión: liderazgo formativo y académico del director.					
1	--	4	3	4	--
2	3	4	3	4	3
3	3	4	3	4	3
4	3	4	3	4	3
5	4	4	3	4	4
6	4	4	3	4	4
7	4	4	3	4	4
Dimensión: planificación y gestión de recursos.					
1	4	4	3	4	4
2	2	4	3	4	2
3	3	4	3	4	3
4	--	4	--	4	--
5	--	4	3	--	--

6	3	4	2	3	3
---	---	---	---	---	---

Área de convivencia escolar.

Dimensión: formación.					
Preguntas	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 3	Encuesta 4	Encuesta 5
1	--	4	2	3	--
2	3	4	3	4	3
3	2	4	3	--	2
4	3	4	2	--	3
5	3	4	2	--	3
6	--	4	--	--	--
Dimensión: convivencia escolar.					
1	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	3
3	4	4	3	4	4
4	3	4	2	4	3
5	3	4	2	4	3
6	3	4	3	--	3
7	3	4	2	--	3
Dimensión: participación.					
1	3	4	4	4	3
2	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4
4	3	4	4	--	3
5	4	4	3	4	4
6	--	4	--	--	--
7	--	4	--	--	--
8	4	4	3	4	4

9	4	4	3	--	4
10	4	4	3	3	4

Área gestión de recursos.

Dimensión: gestión del recurso humano.					
Preguntas	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 3	Encuesta 4	Encuesta 5
1	4	4	3	4	4
2	2	4	2	3	2
3	--	4	2	4	--
4	2	4	3	4	2
5	--	3	3	4	--
6	--	3	4	4	--
7	--	4	2	4	--
8	--	4	4	4	--
Dimensión: gestión de recursos financieros y administración.					
1	4	4	2	3	4
2	--	4	1	--	--
3	--	4	2	--	--
4	--	4	3	--	--
5	--	4	4	4	--
6	--	4	3	4	--
7	--	3	4	4	--
Dimensión: gestión de recursos educativos.					
1	3	3	3	3	3
2	3	3	2	2	3
3	--	1	1	--	--
4	--	1	2	3	--
5	3	4	2	4	3

