



FUNDACIÓN  
EDUCACIONAL  
DE CHUQUICAMATA



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO DEL COLEGIO CHUQUICAMATA, DE LA COMUNA DE  
CALAMA, REGIÓN DE ANTOFAGASTA.**

Candidata a magister: Carla Valdés Tapia.

Tutor disciplinar: Genaro Moyano Arcos.

Tutor metodológico: Amely Vivas Escalante.

Octubre, 2024

## ÍNDICE

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
MARCO TEÓRICO .....	7
Funcionalidad del Modelo.....	11
Gestión Curricular .....	12
Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes .....	13
Área de Recursos.....	14
Área de Resultados .....	15
Componentes del Modelo.....	15
Autoevaluación Institucional .....	16
Planificación del Mejoramiento .....	17
Cuenta Pública a la Comunidad .....	22
Información institucional .....	23
MARCO CONTEXTUAL.....	24
Reseña Histórica del establecimiento:.....	24
Trayectoria .....	25
Desafíos .....	27
Dimensión Pedagógica – Formativa .....	27
Dimensión Metodológica Curricular .....	30
Dimensión Valórica .....	31
Dimensión Social – Afectiva .....	32
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	33
Objetivos curriculares del colegio: .....	33

Educación Inicial .....	33
Educación Básica.....	35
Educación Media.....	36
MARCO ESTRATÉGICO .....	38
Síntesis de Antecedentes Pedagógicos .....	39
Datos de los miembros de la Comunidad Escolar: .....	40
Cantidad de funcionarios por área:.....	41
Resultados Académicos de los últimos años:.....	42
Simce Nivel: Cuarto Básico .....	42
Simce Nivel: Segundo Medio.....	45
Resultados PSU .....	49
ÁREA DE GESTIÓN DEL CURRÍCULUM .....	51
Análisis de los resultados del Área gestión curricular .....	54
Propuestas Remediales Área gestión curricular .....	56
ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR.....	57
Análisis de los resultados del Área liderazgo.....	60
Propuestas Remediales Área liderazgo.....	62
ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR.....	63
Análisis de los resultados del Área convivencia escolar .....	66
Propuestas Remediales Área convivencia escolar .....	68
ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS .....	70
Análisis de resultados del Área recursos .....	73
Propuestas Remediales Área recursos .....	75
ANÁLISIS GENERAL DE LAS ÁREAS .....	77
PLAN DE MEJORAMIENTO .....	79

CONCLUSIÓN.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS.....	98

## RESUMEN

Cada colegio debe tener claridad de cuál es el sello educativo que lo caracteriza y diferencia del resto de los demás establecimientos. Es de suma importancia, además, tener la claridad en el contexto situacional en el que está inserta la comunidad educativa. Si bien es cierto, el PEI (Proyecto Educativo Institucional) es el ideario de todo colegio, donde se debe ver plasmado la Visión, Misión, valores, la propuesta pedagógica y curricular con sus respectivos sellos educativos y tipo de liderazgo, éste debe concretarse a través de un Plan de Mejora, uno de los requerimientos de este Magister. La articulación de estas dos herramientas claves debe focalizarse en las necesidades de la unidad educativa y en las prioridades formativas, las que permitirán la planificación y gestión institucional y pedagógica; en este sentido, el Plan de Mejora es una herramienta por medio del cual el Colegio Chuquicamata puede alcanzar sus metas y objetivos declarados en el PEI. En relación con el impacto que estas dos herramientas producen a la calidad de la educación en el propio centro, no podemos dejar de lado el contexto del PEI y PME (Plan de Mejoramiento Educativo) y cómo éstos se vinculan estratégicamente en la realidad de cada Unidad Educativa. No podemos pasar por alto, además, los lineamientos de la Reforma Educacional y los desafíos que esto conlleva, lo que está establecido dentro de un marco legal del “Sistema de Aseguramiento de la Calidad Educativa” (SAC). En resumen, las acciones de nuestro PME están orientados al fortalecimiento de la práctica docente, al trabajo integrado y colaborativo entre los distintos estamentos, al intercambio de experiencia entre pares, acompañamiento al aula, aprendizajes significativos que contribuyan a la mejora continua de los aprendizajes del Colegio Chuquicamata de la ciudad de Calama.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un “Plan de mejoramiento educativo, sustentado en un Diagnóstico institucional” que busca contribuir al análisis y solución creativa de una problemática relacionada con el trabajo a desarrollar en el colegio Chuquicamata de la ciudad de Calama.

La elaboración y aplicación en terreno “teórico-práctica” de un “Diagnóstico Institucional”, permitirá trabajar con el Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar.

“El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, es un instrumento de la política pública en educación, que incorpora a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, lo que permitirá desarrollar capacidades de gestión institucional, a través de la implementación de una cultura evaluativa orientada a la obtención de resultados a nivel institucional”. (SACGE, p.3).

A continuación, dado los resultados obtenidos en el diagnóstico se elabora un Plan de Mejora consistente en una serie de actividades sostenibles durante el plazo de un año, lo que permitirá mejorar aquellos aspectos deficientes detectados en el análisis del diagnóstico del establecimiento.

En resumen, el trabajo está centrado en la elaboración y aplicación de un diagnóstico de la situación educativa, en las áreas de liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos, con el objetivo de elaborar, finalmente, un Plan de Mejoramiento Educativo, en el colegio Chuquicamata de la ciudad de Calama.

## MARCO TEÓRICO

La Reforma Educacional tiene como propósito principal que las escuelas, colegios y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva el aprendizaje y la formación integral de todas y todos los estudiantes, sin exclusión ni discriminaciones arbitrarias (Mineduc, 2018). Hoy en día, en todos los países que desarrollan procesos de reformas educacionales e innovaciones en el ámbito escolar, una de las preocupaciones centrales, es el tema de la “calidad”.

Para lograr una educación de Calidad, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad contempla un conjunto de instrumentos y medidas dirigidos a promover una mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y fomentar las capacidades institucionales.

Este se construye sobre la base de derechos, especialmente el derecho a la educación y la libertad de enseñanza, poniendo en el centro de dicho sistema la concepción de la educación como un “derecho de todas las personas” (Ley General de Educación N°20.370. art. 4°), además de los principios educativos de carácter integral que impulsan el desarrollo de las potencialidades de todos los niños y las niñas del país.

En este contexto, con sustento en la ley N.20.529, “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización” (ley 20.529, promulgada el año 2011) se establecen Los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. Este marco normativo define una institucionalidad que aborda el problema de la calidad educativa desde una perspectiva sistémica, y busca un equilibrio entre la autonomía de los sostenedores, la entrega de apoyo y la exigencia de rendición de cuentas (Mineduc, 2014). Nadie duda que el proceso de enseñanza y aprendizaje que ocurre en el aula constituye el corazón de la escuela. Sin embargo, la dimensión de Gestión Pedagógica es el que presenta mayor desafío para la institución educativa.

“La evidencia sobre la investigación del mejoramiento escolar en la gestión curricular, reflejada en procesos como la evaluación y la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes, está mediada fuertemente por el liderazgo del director y su equipo” (Bellei, Valenzuela, Vanni, & Contreras, 2015; Elmore, 2010; Hargreaves & Fin, 2006). “Estos gestionan las condiciones de la escuela, sus capacidades y estructuras para que las acciones se desarrollen conforme lo previsto y en coherencia con los propósitos establecidos. Al mismo tiempo, los equipos lideran influenciando a distintos actores y trabajando en los cambios que se requieran para ir ajustando la organización a las condiciones cambiantes y contingentes internas y del exterior.” (Anderson, 2010; Bolívar, López, & Murillo, 2013; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2008).

Para lograr el desafío de la educación de calidad , se requiere la articulación permanente del Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación, en orden de generar las condiciones para que los establecimientos educacionales cuenten con herramientas que les permitan desarrollar sus proyectos educativos, en una relación virtuosa de autonomía de parte de los establecimientos, con acompañamiento y apoyo a través de las instituciones del Sistema de aseguramiento de la calidad.

Para que un sistema educativo logre lo anterior, debe construirse sobre la base de ciertos principios básicos: libertad, equidad, calidad, autonomía. diversidad y libertad de enseñanza.

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, propuesto por el Ministerio de Educación chileno entrega lineamientos para que cada escuela a nivel nacional se transforme en un centro de calidad a partir de su propia identidad, entregando oportunidades equitativas de aprendizaje.

De acuerdo con el informe de la agencia de calidad de la educación, que muestra el panorama de la gestión escolar y como se avanza en la calidad se da cuenta que, primeramente, los esfuerzos por mejorar la calidad de la educación en Chile deben considerar la efectividad de liderazgo desde el sostenedor en adelante. En segundo lugar, las conclusiones con relación a la calidad generalmente baja de la enseñanza en

las escuelas y las aulas observadas se combinan con la inadecuada provisión de condiciones de trabajo (por ejemplo, tiempo de planificación individual y colaborativa) y de apoyo al desarrollo profesional (por ejemplo, retroalimentación constructiva sobre la enseñanza y actividades de aprendizaje profesional) de los equipos de liderazgo escolar o de asistencia técnica externa. En tercer lugar, muchas de las herramientas e intervenciones llevadas a cabo habitualmente en la escuela con intenciones de guiar y apoyar la mejora (por ejemplo, PME, monitoreo y evaluación de docentes, estandarización del plan de estudios y protocolos de planificación de lecciones) son a menudo superficiales y mal aplicadas; como consecuencia de esto se experimentan procesos burocráticos, en lugar de contribuir genuina y profundamente a la mejora de la escuela.

Es por ello la trascendencia del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar que guía a un proceso riguroso de mejoramiento, para superación de lo anteriormente revelado por la agencia de calidad.

Este modelo reúne una serie de pasos a ejecutar, haciendo un trabajo minucioso y exhaustivo de la gestión institucional, comprendiendo las áreas de Liderazgo, Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes, y de Recursos.

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar es la plataforma sobre la que se desarrolla el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), proceso que fomenta el mejoramiento de las prácticas institucionales educativas, desarrollando un medio de mejoramiento permanente mediante un Diagnóstico Institucional en base al Modelo de Calidad, la Planificación y Ejecución de mejoras en los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico y desafíos pendientes relacionados con el mejoramiento educativo del establecimiento.

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), se caracteriza por desarrollar procesos de progreso continuo para lograr mejorar aprendizajes del alumnado.

Destacando las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar propuesto por MINEDUC:

- No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, porque identifica procesos que debieran estar presentes en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.
- No es prescriptivo, es decir, no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Solo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.
- Identifica los procesos significativos posibles de abordar desde la práctica de cada establecimiento reconociendo, valorando y promoviendo la diversidad de los establecimientos para aplicarlos a su contexto, cultura e historia particular.
- Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo, promoviendo la idea sistemática de incrementar la calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanentes.
- La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a las estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.
- Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados.

- Promover la responsabilización de los actores de la comunidad escolar respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.

### **Funcionalidad del Modelo**

Se subraya que su diseño vislumbra una triple funcionalidad, **función normativa, función comprensiva y función transformacional**.

Inicialmente, el modelo tiene una **función normativa** ya que, plantea un marco de calidad para los procesos de gestión de la entidad educativa, permitiendo así la oportunidad de generar las condiciones propicias para lograr resultados de calidad con sus educandos.

Secundariamente, alcanza una **función comprensiva** que garantiza no sólo la claridad respecto a las metas que se deben alcanzar (estándares), sino particularmente de los posibles recorridos de mejoramiento y la factibilidad institucional de emprenderlos.

Posteriormente, implica una **función transformacional** instaurando la disposición permanente de los miembros de la comunidad educativa a evaluar, planear, implementar y proyectar acciones de mejoramiento de su gestión.

## **Gestión Curricular**

La gestión curricular se refiere a las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa.

El área de Gestión Curricular involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación de este en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Desarrollar una buena gestión curricular permite contextualizar el Currículum al o los sellos educativos del establecimiento en particular, manifestado(s) en su Proyecto Educativo Institucional, considerando la realidad del entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes. Los procesos de reflexión e innovación pedagógica de un establecimiento forman parte de la gestión curricular, por medio de ellos se presenta la oportunidad de recoger información del contexto y de las particularidades de sus estudiantes.

Las cuatro dimensiones de esta área son:

### **1. Organización Curricular**

Corresponden a todas aquellas prácticas que permitan asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el Marco Curricular como con las Bases Curriculares atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes.

## **2. Preparación de la Enseñanza**

Atañen a las acciones realizadas en el establecimiento educacional que aseguran la organización, el análisis y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.

## **3. Acción Docente en el Aula**

Recaen en el quehacer docente, plasmado en el establecimiento educacional, para que la implementación curricular sea ejecutada en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

## **4. Evaluación de la Implementación Curricular**

Corresponde a los procesos de medición de logro, realizados en el establecimiento educacional, para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.

## **Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**

Se destaca por todo tipo de acciones que realice la institución para considerar las diferencias individuales de los actores de la comunidad educativa y promover la convivencia de estos favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

Las dos dimensiones que componen esta área son:

### **1. Convivencia Escolar**

Concierne a las acciones realizadas en el establecimiento para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se dé en un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes.

## **2. Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes**

Corresponde todo tipo de acciones ejecutadas en el establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de todos los estudiantes.

### **Área de Recursos**

Esta área comprende la totalidad de las prácticas realizadas en la unidad educativa para asegurar tanto el desarrollo de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de las siguientes dimensiones:

#### **Recursos Humanos**

Corresponden a las prácticas realizadas en el establecimiento educacional que procuran el desarrollo profesional del personal docente y asistente de educación en coherencia con el logro de metas institucionales.

##### **1. Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.**

Incumben a aquellas prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar la utilización eficiente tanto de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura en función del logro de objetivos y metas institucionales.

##### **2. Procesos de Soporte y Servicios.**

Atañen a las acciones de la escuela para asegurar sistemas de soporte y servicios que requieren el logro de objetivos y metas institucionales.

## Área de Resultados

El área de Resultados abarca los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales.

Esta área se compone de tres dimensiones, las que corresponden a:

### 1. Logros de Aprendizaje

Son datos de la unidad educativa referidos a niveles de logro de los aprendizajes establecidos en el Marco Curricular.

### 2. Logros Institucionales

Son antecedentes del establecimiento referidos al logro de metas institucionales.

### 3. Satisfacción de la Comunidad Educativa

Son los fundamentos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.

## Componentes del Modelo

Este modelo se compone de elementos de gestión, evidencias y medios de verificación para asegurar el cumplimiento de este plan en el establecimiento.

- **Elementos de Gestión**

Los Elementos de Gestión son contenidos específicos que regulan la dimensión e interrogan sobre la práctica del establecimiento educacional.

- **Evidencias**

La Evidencia corresponde a una descripción escrita y explícita de la práctica del establecimiento educacional que responde a la interrogante planteada por el elemento de gestión.

- **Medios de Verificación**

Corresponden a fuentes de información que permiten sustentar la evidencia que el establecimiento educacional presenta. Entre los medios de verificación se encuentran: PEI, Reglamento de Convivencia, Reglamento de Evaluación, Libro de Clases, planificaciones, encuestas, actas de reuniones, bases de datos, entre otros.

### **Procesos del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar (SACGE)**

Toda escuela que se integra al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), debe cumplir con los siguientes procesos:

1. Proceso de Autoevaluación Institucional.
2. Proceso de Planificación del Mejoramiento.
3. Proceso de Cuenta Pública a la Comunidad.

#### **Autoevaluación Institucional**

Esta corresponde al paso inicial del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) y su propósito de obtener un diagnóstico que permita establecer el nivel de calidad de las prácticas de gestión que la unidad educativa ejecuta diariamente. Igualmente, permite identificar ámbitos que pudieran ser entendidos como oportunidades para el mejoramiento de la propia gestión escolar.

La elaboración se inicia del análisis de los resultados educativos (SIMCE, PSU, en el caso de la enseñanza media y porcentaje de titulación de la formación Técnico profesional, en las instituciones con educación de párvulos se consideran los resultados de los núcleos de aprendizaje y en las escuelas rurales multigrado que no rinden SIMCE se consideran los resultados de aprendizaje de los estudiantes reflejados en las calificaciones obtenidas por asignaturas en forma semestral), de los resultados de

aprendizaje (evaluaciones asociadas a diversas asignaturas) y de los resultados de eficiencia interna (retiro, repitencia y aprobación).

Para el presente análisis se considerarán los aspectos asociados a enseñanza básica y media correspondiente al Colegio Chuquicamata, para en posterioridad, detectar las problemáticas que obstaculizan el progreso de los resultados, se inicia la etapa de implementación institucionales y pedagógicas.

### **Planificación del Mejoramiento**

La etapa de autoevaluación tiene dos resultados: el primero, proveer de un diagnóstico de la realidad institucional y el segundo, iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de los procesos que se desarrollan en el establecimiento, para conseguir niveles de calidad en los aprendizajes de los estudiantes.

Es por ello por lo que la autoevaluación en este proceso de mejoramiento es un sistema de progreso continuo, pues no implica acciones aisladas, sino que la producción de un ambiente íntegro seguido de la reflexión interna de docentes, directivos, sostenedores y estudiantes, para progresar en acciones de mejora.

En relación con el Plan de Mejoramiento, que lo entenderemos como “un proyecto de innovación educativa, llevado a cabo en los centros educativos, implicando al máximo número de integrantes con el objeto de conseguir avances mayores de los esperados normalmente en aspectos didácticos, organizativos y de gestión”<sup>1</sup>. Permitirá lograr recopilar y articular todas las acciones prioritarias que el establecimiento emprenderá para reformar aquellos procesos institucionales que tendrán mayor impacto en las

---

<sup>1</sup> De Miguel, N. Z. (2012). La evaluación como proceso sistemático para la mejora educativa. Madrid, España: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49323?page=71>

prácticas vinculadas con los resultados y con el logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, detectados mediante la Autoevaluación.

Cada Elemento de Gestión seleccionado como prioritario, o la articulación de algunos de ellos, demandará una serie de acciones precisas y específicas, que, escalonadas en el tiempo, estarán orientadas a mejorar los procesos de gestión de la unidad educativa. Cabe destacar que estas acciones pueden perfectamente relacionar un conjunto de Elementos de Gestión, teniendo así varios elementos implicados en una acción de mejora. Las acciones deben tener asignando un cronograma, responsables, indicadores, recursos y modalidades de obtención, necesarios para desarrollarlas. Siendo así, responsabilidad del equipo de gestión directiva diseñar el Plan de Mejoramiento en conjunto con otros actores relevantes que tendrán responsabilidad en las acciones definidas.

El plan de mejoramiento contempla la fase donde se diseñan, planifican, ejecutan y evalúan acciones que permitan instalar o mejorar las prácticas, en los ámbitos que se han priorizado y que posibiliten los cambios que el establecimiento necesita para optimizar sus sistemas de gestión, mejorar sus resultados, metas de resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna.

La evaluación de un Plan de Mejora Educativa implica la activación de diversos procesos interrelacionados en la escuela. Desde las estrategias de enseñanza utilizadas por los docentes hasta los procesos de aprendizaje de los alumnos y la organización escolar, cada aspecto se vincula con el logro de los objetivos propuestos. Es por esto por lo que la evaluación “es clave del proceso de mejoramiento su diseño debe ser muy creativo y bien analizado; y a su vez pueda ir respaldado por una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad”<sup>2</sup>. Ya que la evaluación del PME es una tarea amplia y planificada que busca retroalimentar constantemente el proyecto.

---

<sup>2</sup> Gómez Franco, J. C. (2009). Calidad educativa y mejora continua. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/31042?page=6>.

El direccionamiento de la planificación de la evaluación resulta esencial para esclarecer los objetivos y las áreas a considerar en este proceso fundamental. En este sentido, es importante responder a preguntas claves que orientan y delimitan la evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo.

El Plan de mejoramiento educativo insta al establecimiento a:

- Disponer de diagnósticos y evaluaciones de las prácticas institucionales y pedagógicas y de los aprendizajes que den cuenta del estado inicial y el nivel de logro de los aprendizajes asociados.
- Comprometer objetivos esperados para el logro de las metas posibles de alcanzar en un corto o mediano plazo.
- Planificar acciones para fortalecer prácticas institucionales y pedagógicas.
- Priorizar las prácticas institucionales y pedagógicas, que apunten directamente a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Establecer monitoreo y seguimiento, permitiendo definir los aprendizajes logrados y los ajustes necesarios.

Es por ello por lo que, es primordial generar acuerdos compartidos de los variados actores de la unidad educativa, en relación con los propósitos de mejoramiento; convenir una planificación referida a metas y productos vinculados a aprendizajes e identificar necesidades y demandas de apoyo externo, que pueden ser cubiertas a través de asesoría técnica ministerial, de los equipos técnicos del sostenedor y/o asistencia técnica educativa externa.

Es pertinente generar procesos de reflexión crítica para apoyar y fortalecer este proceso. El liderazgo por estructura está depositado en el Equipo de Gestión Directivo del establecimiento, pues son ellos los principales responsables de la organización, y de su mejoramiento. Sin embargo, un buen líder se destaca por la capacidad de involucrar a otros en las tareas y logro de objetivos institucionales. Es por ello por lo que, se requiere potenciar los liderazgos existentes para fortalecer el aprendizaje en base al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

El liderazgo en el núcleo pedagógico cobra sentido, situando a los directores en una mirada orientada a la enseñanza y el aprendizaje. De este modo, el director asumiría la responsabilidad de la gestión escolar medida por múltiples indicadores, sobre los cuales no necesariamente tendría un control directo, y a su vez sería responsable del grado de cumplimiento y avance en aspectos institucionales y propiamente educativos, sobre los cuales tampoco ejercería influencia directa.

En el mismo sentido, los procesos de evaluación, acreditación y certificación privados se refieren a numerosos indicadores de gestión, tal como puede observarse en el Sistema de Autoevaluación de Calidad, desarrollado por la Universidad Católica y la Fundación Chile (Zabalza, J. et. Al. 2002). El cual ejerce un liderazgo indirecto por parte del director en la mejora del núcleo pedagógico. Este “núcleo pedagógico”, está situado en la relación que define a la enseñanza y que se juega inevitablemente en la sala de clases. De ahí que sólo existirían tres dimensiones en que efectivamente es posible activar un cambio en el aprendizaje de los estudiantes, que los docentes incrementen sus habilidades y conocimientos, enriqueciendo su aporte al proceso educativo; que los contenidos mismos que se busca aprehender se renueven, volviéndose más complejos, amplios y exigentes y que los estudiantes modifiquen su actitud y acercamiento a los aprendizajes, mutando su motivación, autoexigencia y compromiso. Estos motores de la mejora solo pueden actuar copulativamente, potenciándose los unos a los otros, para ser eficaces (Elmore, 2010).

En los últimos años se han realizado una serie de reformas educacionales, sin embargo, ronda la pregunta de por qué no han impactado de forma positiva en el núcleo pedagógico, según lo expuesto por Richard Elmore 2010, por lo general, abundan más los fracasos que los logros en las reformas educativas. Según Santiago Rincón Gallardo, “Los líderes no necesariamente tienen la capacidad de estar en todas las salas de clases con cada profesor, pero tienen maneras de influir intencionalmente en los cambios del núcleo pedagógico.”

Está demostrado que una de las acciones más exitosas que los directores pueden tomar es crear las condiciones para que todos los profesores aprendan a mejorar su práctica, y ellos aprender a la par con ellos, sobre qué está funcionando o no en el establecimiento. Para esto, deben crear entornos de colaboración donde los docentes trabajen juntos, siendo fundamental que analicen qué están aprendiendo los estudiantes, y qué tan profundo están llegando esos aprendizajes. Los directores pueden además darse el tiempo para visitar aulas y conversar con algunos estudiantes para preguntarles qué están haciendo y por qué. Con base en lo que se escucha de los estudiantes, se puede transmitir al docente, con respeto y siempre de forma constructiva, qué percibió en las respuestas de esos estudiantes y lo que éstas revelan sobre lo que están aprendiendo o no, y con qué profundidad.

Debemos considerar que el liderazgo del director sería determinante para facilitar una cadena de influencias que aumenten la efectividad al interior de las organizaciones educativas, y, por otra parte, sería un factor clave para asegurar la implementación de los cambios desde las reformas macro (Rowan, 1996). Pues bien, el liderazgo del director está centrado en dirigir el PEI y los procesos de mejora, instando a su equipo a sumarse y ser parte de las propuestas de mejora, ejerciendo un liderazgo en su equipo técnico, asimismo desarrollar y promover las competencias profesionales de sus equipos directivos y docentes, sumado a todas las atribuciones establecidas por la ley.

## **Cuenta Pública a la Comunidad**

Concierne a la etapa final del modelo, cuyo objetivo es transparentar los avances, dificultades y desafíos de mejoramiento que se han registrado a partir de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo.

Corresponde a un mecanismo anual a través del cual se informa a la comunidad educativa, de los avances y resultados del establecimiento, posibilitando que éstos puedan estar informados sobre los procesos educativos en los que los estudiantes están involucrados y apoyar las iniciativas del establecimiento para mejorar los resultados y logros que van obteniéndose. La Cuenta Pública nos ayudara a entregar información a la comunidad educativa sobre el Plan de Mejoramiento y sobre los resultados anuales.

La Cuenta Pública debe organizarse a raíz de la información obtenida a través del proceso de Seguimiento y por lo tanto dar cuenta clara del nivel de logro alcanzado, medido a través de los Indicadores de Proceso durante la implementación del Plan, y de los Indicadores de Resultados al finiquitar el cumplimiento del Plan de Mejoramiento.

## Información institucional

**Nombre:** Colegio Chuquicamata

**Dirección:** Avenida Jorge Alessandri, #1290 Sector El Peuco.

**Comuna:** Calama

**Provincia:** El Loa

**Región:** Antofagasta

**Teléfono:** 2329850

**Rol Base Datos:** 257-7

**Dependencia:** Particular

**Área:** Urbano

**Niveles de Enseñanza:** Educación Inicial, Básica y Media.

**Matrícula:** 1336

**Promedio estudiantes por curso:** 28,4



*Figura N ° 1: Acceso colegio Chuquicamata.*

## MARCO CONTEXTUAL

### **Reseña Histórica del establecimiento:**

Para contextualizar el compromiso del “Colegio Chuquicamata” con las exigencias expuestas anteriormente, es necesario considerar su evolución en el tiempo, en atención a la importancia de conocer nuestra historia como referente de lo que hemos sido, de lo que somos, y de lo que aspiramos a ser en el tiempo. Para ello presento una reseña histórica del colegio con sus principales hitos.

El actual “Colegio Chuquicamata” nace el 27 de abril de 1927, bajo el nombre de “Chilex School”. En sus inicios sus estudiantes eran hijos e hijas de ejecutivos norteamericanos de la Chilex Exploration Company, hasta el año 1971, y como consecuencia de la nacionalización del cobre, pasó a llamarse “Escuela Particular N° 8”, y el 15 de noviembre de 1978, por resolución N° 1094 del Ministerio de Educación, toma la actual denominación de “Colegio Chuquicamata”. En esta última calidad, su objetivo central fue contribuir a la disminución de los altos y frecuentes índices de rotación de personal calificado de la Empresa, especialmente Rol A. La División vivía en esa época esta situación, con el consiguiente costo en términos de perfeccionamiento y/o capacitación de los profesionales que llegaban y la pérdida de la inversión en estos aspectos de los que emigraban. De acuerdo con encuestas aplicadas en ese entonces a la supervisión, se pudo detectar que la principal causa de este problema lo constituía la falta de un establecimiento educacional de alto nivel académico, que pudiera satisfacer sus expectativas como padres en orden a que sus hijos(as) pudieran continuar estudios superiores.

El año 1995 el “Colegio Chuquicamata” deja de ser un área de la Subgerencia de Recursos Humanos de la División Chuquicamata de Codelco-Chile y pasa a depender de la recién creada Fundación Educacional de Chuquicamata, administrada por un Consejo de Administración como principal sostenedor del Establecimiento Educacional.

Este cambio generará tres grandes desafíos, primero se debe potenciar la autonomía y autogestión educativa como entidad independiente; segundo, la apertura a la extensión de los servicios educacionales hacia un espectro más amplio de la comunidad minera, y tercero la reestructuración en la gestión de administración del Colegio.

El “Colegio Chuquicamata” marcó un referente importante en nuestra comuna en términos de resultados en las pruebas de medición externa, a saber, P.A.A., P.S.U. y SIMCE. Esta situación se daba, preferentemente, por el emplazamiento geográfico del Establecimiento, en el campamento minero de Chuquicamata.

### **Trayectoria**

Desde el año 2004, y como parte del proceso de traslado del Campamento Minero de Chuquicamata a la ciudad de Calama el Colegio debe adaptarse a una nueva realidad que implicará nuevos desafíos, especialmente posicionar un liderazgo regional y marcar la calidad asociada al Colegio “Chuquicamata”.

Actualmente el “**Colegio Chuquicamata**” cuenta con una matrícula de 1.336 estudiantes, con una planta de 167 profesionales entre Educadores, Orientadores, Psicopedagogos, Administrativos y Asistentes de la Educación.

El actual presidente del Directorio es el Sr. Alejandro Pavez Novoa y su Rector el Sr. Mario González Martínez.

La gestión del Colegio se sustenta en el Área Académica y el Área Formación y Convivencia Escolar que cubren los niveles de Educación Pre-Básica, Educación Básica y Enseñanza Media.

Durante este año, la actual administración, siguiendo las directrices del Directorio de la Fundación Educacional de Chuquicamata, y a partir de un diagnóstico, se encuentra en plena aplicación de su nuevo Proyecto Educativo Institucional, P.E.I., orientado en las necesidades y exigencias de esta nueva etapa que vive la institución y que se resume en una sola frase:

**“Colegio Chuquicamata, el Mejor Lugar para Aprender”.**

## **Desafíos**

Como parte del proceso de traslado a la ciudad de Calama, el colegio debe adaptarse a una nueva realidad que implicará nuevos desafíos en dos direcciones. En primer lugar, debe regular el aumento explosivo de estudiantes, aumento que comienza a ser evidente ya desde fines de la década de los 90, bordeando los dos mil estudiantes hacia el año 2000. Hoy en día, el Colegio Chuquicamata atiende a una matrícula de 1336 estudiantes desde Sala Cuna hasta IV ° Año Medio.

Por otra parte, al incorporarse a la ciudad de Calama, el “Colegio Chuquicamata” comienza un complejo proceso de inserción al perder la exclusividad en su categoría, puesto que debe medirse con otros colegios de similares características en cuanto a exigencia y metodologías, y que venían ejerciendo un liderazgo significativo en preferencias de familias calameñas y, por lo mismo, en las pruebas de medición externa.

El desafío, por tanto, es posicionar un liderazgo regional y marcar la calidad asociada al “Colegio Chuquicamata”. A partir del año 2013, el “Colegio Chuquicamata” cambia de dependencia económica a particular pagado, asumiendo el desafío de mejorar los resultados y de dar formación integral a nuestros estudiantes, en busca de convertirnos en un referente comunal y regional.

### **Dimensión Pedagógica – Formativa**

Establecemos un proyecto curricular basado en el modelo sociocognitivo - afectivo, que considera los elementos cognitivos, sociales y experienciales como las bases fundamentales para la adquisición de las destrezas y habilidades que den cuenta de las exigencias y desafíos que nos presenta la sociedad del conocimiento.

Declaramos que los estudiantes son el centro de nuestro quehacer, protagonistas de su propio aprendizaje y los docentes mediadores y facilitadores que estimulan, orientan y crean las condiciones favorables para que obtengan aprendizajes significativos, incluyendo en el proceso modificaciones temporales o permanentes a la planificación y/ o a la metodología a aplicar.

Declaramos que los apoderados son agentes colaboradores de la educación, en una relación equilibrada en que comparten sus responsabilidades frente al proceso de aprendizaje.

Sostenemos que el conocimiento no es un fin en sí mismo, sino que es una herramienta que permite desarrollar destrezas y habilidades, potenciar la creatividad y el espíritu crítico, fomentar la búsqueda de la verdad y llevar al educando a la reflexión y discernimiento, constituyendo todas ellas estrategias necesarias para enfrentar los desafíos de la actualidad.

Incentivamos el desarrollo de habilidades, competencias y actitudes que permitan a nuestros y nuestras estudiantes disponer de herramientas necesarias para proyectarse e insertarse en una sociedad en constante cambio, con capacidades tales como la innovación y el emprendimiento.

Apoyamos pedagógicamente a nuestros y nuestras estudiantes con NEE, considerando los recursos y especialistas con que dispone esta comunidad de aprendizaje, porque confiamos en el potencial de ellos y ellas.

Declaramos contribuir a la formación personal, ciudadana y social de los y las estudiantes fortaleciendo las relaciones respetuosas, solidarias y tolerantes.



*Figura N °2: Antiguo colegio en el campamento minero de Chuquicamata.*

## **Dimensión Metodológica Curricular**

Promovemos el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes desde una perspectiva activa y participativa centrada en el aprendizaje, donde el estudiante se convierta en protagonista de su proceso escolar.

Desarrollamos ejes fundamentales del aprendizaje significativo a través de prácticas pedagógicas centradas en los procesos de búsqueda, análisis, experimentación, reflexión y aplicación.

Reconocemos la metacognición, como uno de los factores claves para autorregular y optimizar el propio aprendizaje, capacitando a los estudiantes en el manejo conceptual y el desarrollo de habilidades del pensamiento como herramientas necesarias para explorar y ampliar su conocimiento.

Propiciamos la innovación pedagógica permanente, acorde a los planes y programas de estudio ministeriales, generando los espacios para la actualización y perfeccionamiento de nuestro cuerpo docente.

Promovemos un proceso de evaluación continuo, que atienda los diferentes estilos de aprendizaje, que considere el proceso y la autoevaluación como elementos centrales del proceso de aprendizaje - enseñanza. Y, asimismo, que mida las habilidades y destrezas adquiridas por los y las estudiantes.

## **Dimensión Valórica**

Consideramos que el estudiante es el centro de la acción docente-formativa, y que, para alcanzar la formación integral de los mismos, nuestro Colegio requiere que en su comunidad se genere una relación armónica y constructiva entre sus miembros como también una respuesta positiva, permanente y de adhesión al cumplimiento de los fines y principios consignados en nuestra comunidad.

Reconocemos al estudiante como centro del quehacer educativo, fortaleciéndolo a través de un Plan de Formación y Convivencia Escolar que utilizará como herramienta frente a los desafíos que emerjan a lo largo de toda su vida.

Promovemos un colegio que favorezca en nuestros estudiantes, el desarrollo de los valores democráticos, fomentando el respeto a los demás, con sus afinidades y diferencias, por medio del diálogo constructivo entre todos los miembros de la comunidad (directivos, profesores, asistentes, estudiantes y familia), validando a los padres como sus formadores naturales, por lo que su participación y apoyo permanente resulta fundamental en los aprendizajes y la formación valórica de sus hijos.

Propiciamos la aplicación formativa de los Objetivos Transversales, a través de las actividades planteadas en los programas de estudio en cada uno de los subsectores y asignaturas de aprendizaje, como herramienta que permite orientar y fortalecer la formación ética de los estudiantes, sus procesos de crecimiento y autoafirmación, como también sus formas de interacción entre compañeros y el mundo que los rodea.

## **Dimensión Social – Afectiva**

Establecemos el respeto consigo mismo y con los demás, como eje fundamental para aprender a convivir, dentro del marco de la sana convivencia escolar, dada por los valores establecidos en nuestro Proyecto Educativo Institucional.

Promovemos la autodisciplina, como proceso de crecimiento personal y parte del desarrollo de adquisición de destrezas y habilidades personales imprescindibles para desenvolverse en el ámbito social, de manera de asumir los desafíos y proyectos personales como logros de su trayectoria de vida.

Propiciamos y postulamos la práctica de los valores de la vida democrática, el respeto, la responsabilidad, la tolerancia, la solidaridad, la honestidad, los derechos humanos como elementos fundamentales de la vida en sociedad y como parte esencial del ser, en cuanto a su relación con los demás.

Establecemos la sana convivencia escolar, basada en la aceptación y el respeto por la diversidad, como condición necesaria para formar en valores como la tolerancia y el respeto hacia sus pares y hacia los otros.

Reconocemos el conflicto como una oportunidad de aprendizaje y formación, en cuanto a generar espacios de diálogo y reconocimiento del otro, en su condición de personas que conviven en espacios comunes, al interior y exterior de la comunidad de aprendizaje.

Reconocemos nuestro Colegio como un espacio que promueve una cultura de acogida, confianza y seguridad, es decir, un espacio socioafectivo adecuado para impactar positivamente en los aprendizajes de nuestros estudiantes.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### Objetivos curriculares del colegio:

#### Educación Inicial

Los siguientes objetivos declarados para la Educación Inicial se sustentan en un proceso conducente a desarrollar “niños creativos”.

Adquirir autonomía que le permita valerse adecuada e integralmente en su medio, a través del desarrollo de la confianza y de la conciencia y creciente dominio de sus habilidades corporales, socioemocionales e intelectuales.

Valorar positivamente a los demás y a sí mismo, basado en el fortalecimiento de vínculos afectivos con personas significativas que lo aceptan como es y que lo apoyan y potencian en la conciencia de ser una persona con capacidades, características e intereses singulares, a partir de los cuales puede contribuir con los demás.

Establecer relaciones de confianza, afecto, colaboración, comprensión y pertenencia, basadas en el respeto a las personas, normas y valores de la sociedad a la que pertenece.

Comunicar sensaciones, vivencias, emociones, sentimientos, necesidades, acontecimientos e ideas a través del uso progresivo y adecuado del lenguaje no verbal y verbal, mediante la ampliación del vocabulario, el enriquecimiento de las estructuras lingüísticas y la iniciación de la lectura y la escritura, mediante palabras y textos pertinentes y con sentido.

Expresar y recrear la realidad adquiriendo sensibilidad estética, apreciación artística y capacidad creativa a través de distintos lenguajes artísticos que le permiten imaginar, inventar y transformar desde sus sentimientos ideas y experiencias.

Descubrir y conocer activamente el medio natural, desarrollando actitudes de curiosidad, respeto y de permanente interés por aprender adquiriendo habilidades que permitan ampliar su conocimiento y comprensión acerca de los seres vivos y las relaciones dinámicas con el entorno a través de distintas técnicas e instrumentos.

Comprender y apreciar progresivamente las distintas formas de vidas, instituciones, creaciones y acontecimientos que constituyen y dan sentido a la vida de las personas.

Interpretar y explicar la realidad estableciendo relaciones lógico- matemáticas y de causalidad; cuantificando y resolviendo diferentes problemas en que éstas se aplican.



*Figura Nº 3: Jardín infantil Colegio Chuquicamata.*

## Educación Básica

Los siguientes objetivos declarados para la Educación Básica se sustentan en un proceso conducente a desarrollar “niños creativos, con pensamiento crítico y comunicación efectiva”. Desarrollar competencias académicas que le permitan un aprendizaje eficiente y eficaz, optimizando así sus habilidades cognitivas, sociales y actitudinales.

Desarrollar habilidades del lenguaje oral y escrito, tanto en su lengua materna como en el idioma inglés, que le permitan un adecuado acceso al conocimiento y una fluida comunicación con los demás.

Desarrollar habilidades del razonamiento matemático, que le permitan resolver situaciones de la vida cotidiana.

Desarrollar y aplicar el respeto a sí mismo y a los demás, participando de un clima escolar en donde predominen la responsabilidad, el orden y la higiene.

Orientar su experiencia educativa hacia el conocimiento y la valoración de la cultura universal, nacional y local, aprovechando la tecnología como herramienta básica en un mundo científico y tecnológico.

Aplicar estrategias de aprendizaje, que le permitan incorporar a su saber los conceptos, postulados, principios, teorías, leyes, etc., de las diversas ciencias, desarrollando su opinión y pensamiento crítico.

## **Educación Media**

Los siguientes objetivos declarados para la Educación Media se sustentan en un proceso conducente a desarrollar “jóvenes creativos, con pensamiento crítico, comunicación efectiva, innovadores y emprendedores”.

Integrarse a una sociedad en constante cambio, sobre la base de una formación socioafectiva sólida, que le permita adaptarse a los diversos ambientes socioculturales en los que deberá interactuar.

Reconocerse a sí mismos, con sus potencialidades, capacidades y limitaciones, para enfrentar y superar en forma creativa, efectiva y respetuosa, los desafíos de su proyecto de vida.

Utilizar estrategias metacognitivas y herramientas científico-tecnológicas, que le permitan ser protagonista en la construcción de sus propios aprendizajes y vincular estos con la vida cotidiana.

Asumir como un ser humano único, biológico, social, ético y emocional, capaz de trascender, aportando significativamente al desarrollo de su comunidad local y nacional.

Respetar las normas sociales que le permitan la convivencia democrática, la participación comunitaria, el trabajo en equipo y la solución pacífica de los conflictos.

Valorar la historia del país y su inserción en el mundo, protegiendo su identidad y respetando su diversidad étnica y cultural.



*Figura N° 4: Sector de Enseñanza Básica.*

## MARCO ESTRATÉGICO

### Visión

*El “Colegio Chuquicamata”, de tradición minera, aspira a ser una institución líder en la formación de personas, basado en un currículo desafiante que confía en el potencial ilimitado de nuestros estudiantes y de su desarrollo integral en las habilidades y valores declarados, entregando sólidas herramientas para asumir los desafíos de la sociedad del siglo XXI y la consecución de su propio proyecto de vida.*

### Misión

El “Colegio Chuquicamata”, en su calidad de Establecimiento Particular Pagado, asume la misión de:

*“Ser una Institución que imparte educación científica-humanista, comprometida con el desarrollo del aprendizaje y la formación integral de sus estudiantes, que promueve los valores declarados en el Proyecto Educativo Institucional, culturalmente activa, y que moviliza a las personas a contribuir al desarrollo de una sociedad en constante cambio.”*  
*“El mejor lugar para aprender”*

### Sello

*El “Colegio Chuquicamata” busca la calidad educativa y la excelencia en todos sus procesos con la finalidad de formar personas integrales que contribuyan a la sociedad del siglo XXI, desarrollando la creatividad, pensamiento crítico, comunicación efectiva, innovación y emprendimiento, con un sentido de responsabilidad social y de su entorno.*

### Lema

El “Colegio Chuquicamata” debe enfocar todo su accionar para lograr ser:

*«El mejor lugar para aprender»*

### Valores

Declaramos que los valores que fortalecen el proyecto son: *respeto, tolerancia, compromiso, solidaridad, honestidad y responsabilidad.*

## Síntesis de Antecedentes Pedagógicos

Algunos de los antecedentes pedagógicos que fundamentan su proyecto educativo son:

1.- El colegio Chuquicamata valora la diversidad de sus estudiantes y los atiende de manera efectiva, adecuándose al contexto socioafectivo e intereses artísticos, además considera potenciar la cobertura curricular, conforme a ello, les proporciona todos los recursos que posee (humanos y materiales) para conseguir una formación integral del estudiante, cuenta con un equipo de apoyo para los estudiantes neuro diversos.

Este proyecto educativo desea proyectar una institución educativa inclusiva, donde las familias demuestren confianza en el desempeño de cada Docente en su labor pedagógica y en la enseñanza integral que diariamente aspira otorgar.

2.- El colegio se basa en un enfoque educativo centrado en valores, que busca formar a personas íntegras y comprometidas con la sociedad. De esta forma, se fomenta el desarrollo de valores y habilidades del siglo XXI, para que los estudiantes sean capaces de enfrentar los desafíos del mundo actual. Los principales valores que fortalecen el proyecto son: respeto – tolerancia – compromiso – solidaridad – honestidad y responsabilidad.

3.- El colegio busca estar a la vanguardia en cuanto a innovación pedagógica, utilizando metodologías activas y dinámicas que permitan a los estudiantes desarrollar habilidades de metacognición, pensamiento crítico, resolución de problemas, colaboración, creatividad e innovación.

4.- La Fundación Educacional Chuquicamata se preocupa por el bienestar de la comunidad, y promueve la responsabilidad social en sus estudiantes, fomentando su compromiso con el medio ambiente y los derechos humanos.

**Datos de los miembros de la Comunidad Escolar:**

El Colegio Chuquicamata, cuenta con un total de 167 funcionarios que desarrollan sus labores profesionales dentro de la institución. A continuación, se despliega la distribución de los integrantes por tipo de función:

<b>PERSONAL POR ESTAMENTOS</b>	<b>TOTAL</b>
DOCENTES	90
EDUCADORAS DE PRE BÁSICA	16
ASISTENTES DE PRE BÁSICA	24
ADMINISTRATIVOS	9
PARADOCENTES	7
TÉCNICOS DE APOYO	3
APOYO A LA GESTIÓN	1
SERVICIOS	17
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>

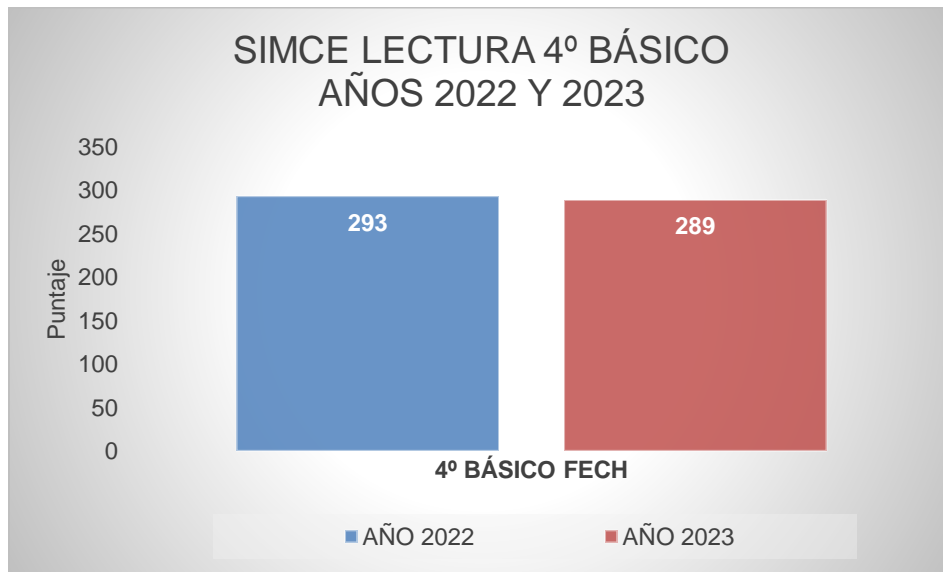
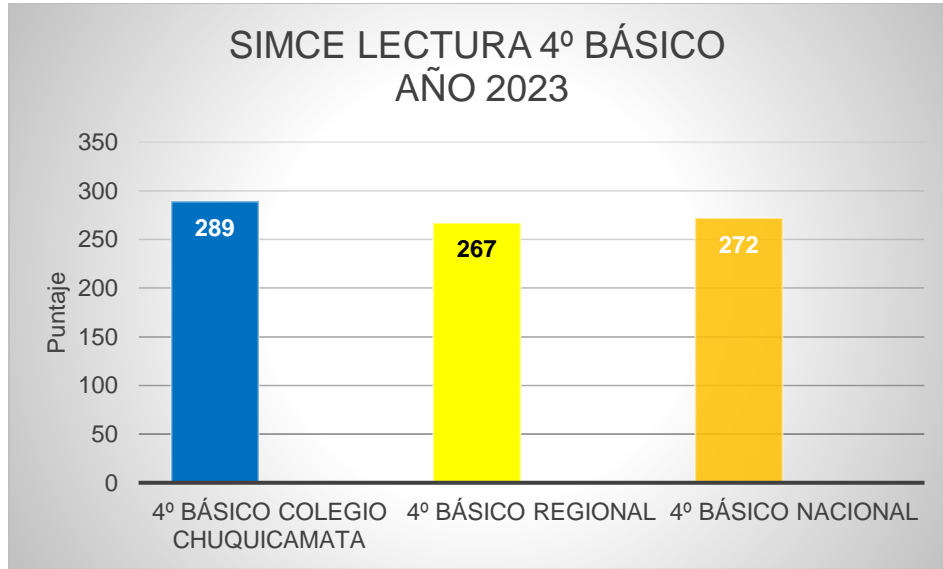
**Cantidad de funcionarios por área:**

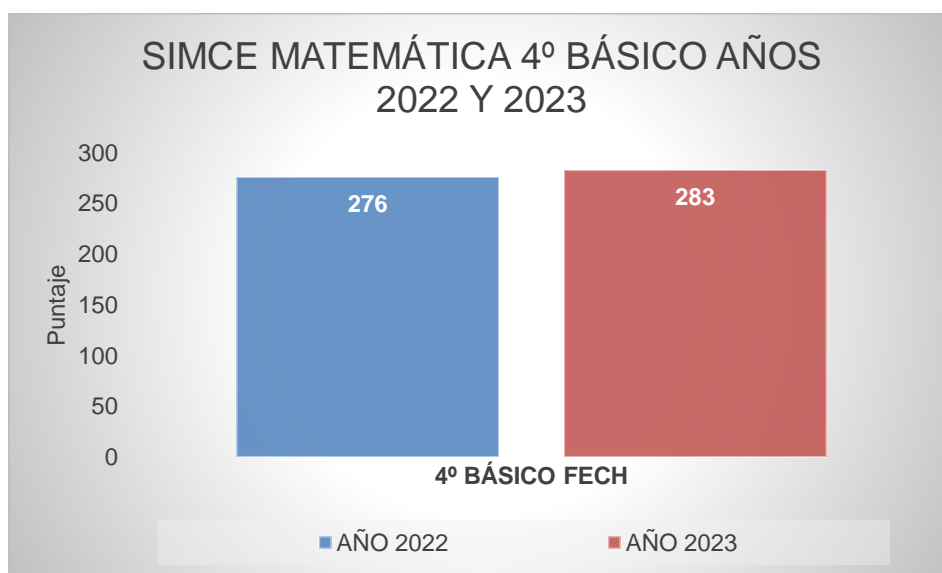
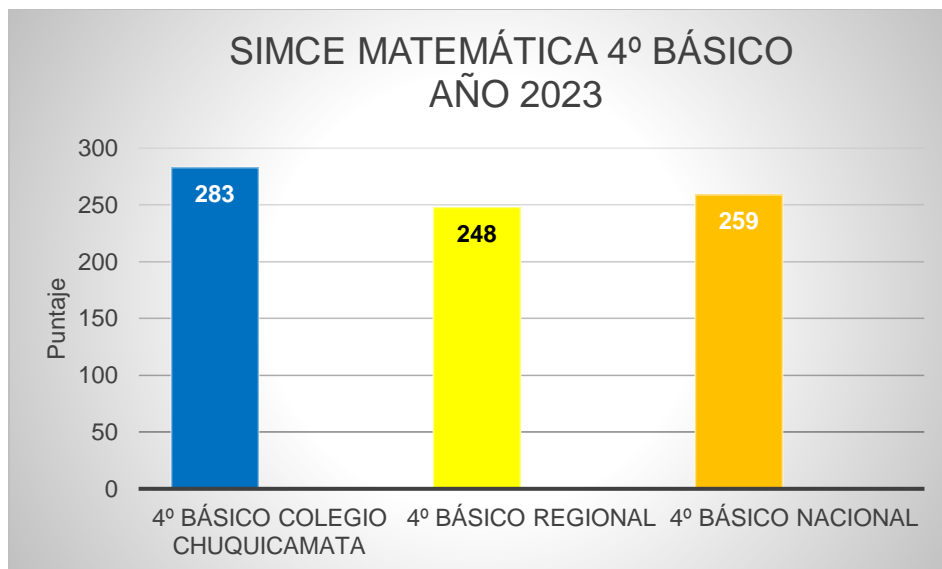
<b>CARGOS</b>	<b>TOTAL</b>
EQUIPO DIRECTIVO	9
DOCENTES DE BÁSICA	29
DOCENTES DE MEDIA	46
EDUCADORAS DE PRE BÁSICA	14
ASISTENTES DE PRE BÁSICA	24
UNIDAD DE APOYO PSICOPEDAGÓGICO	7
UNIDAD DE ORIENTACIÓN	1
UNIDAD DE PSICOLOGÍA	2
COORDINADORA DE DISCIPLINA	1
COORDINADOR CO CURRICULAR	1
SECRETARIAS	3
ADMINISTRATIVOS	5
PARADOCENTES	7
APOYO A LA GESTIÓN	1
CHOFER	1
ASISTENTE DE LOGÍSTICA	1
MANTENCIÓN	3
GUARDIAS	9
JARDINEROS	3
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>

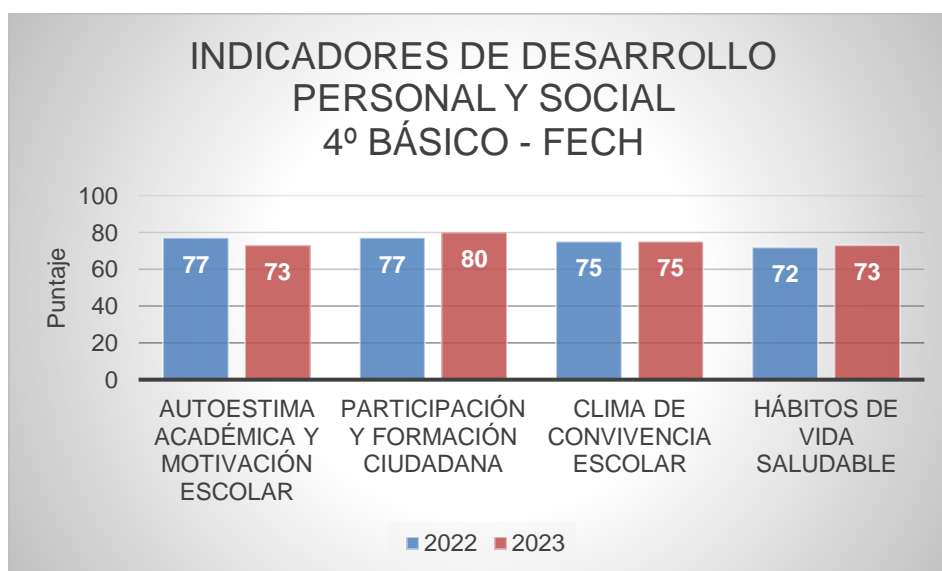
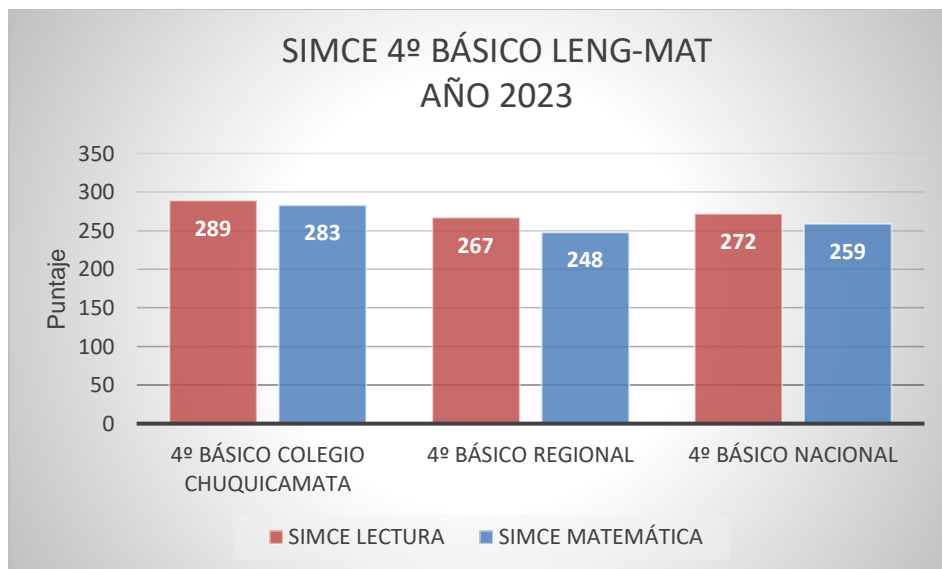
<b>SERVICIO EXTERNO</b>	<b>TOTAL</b>
PERSONAL DE ASEO	20

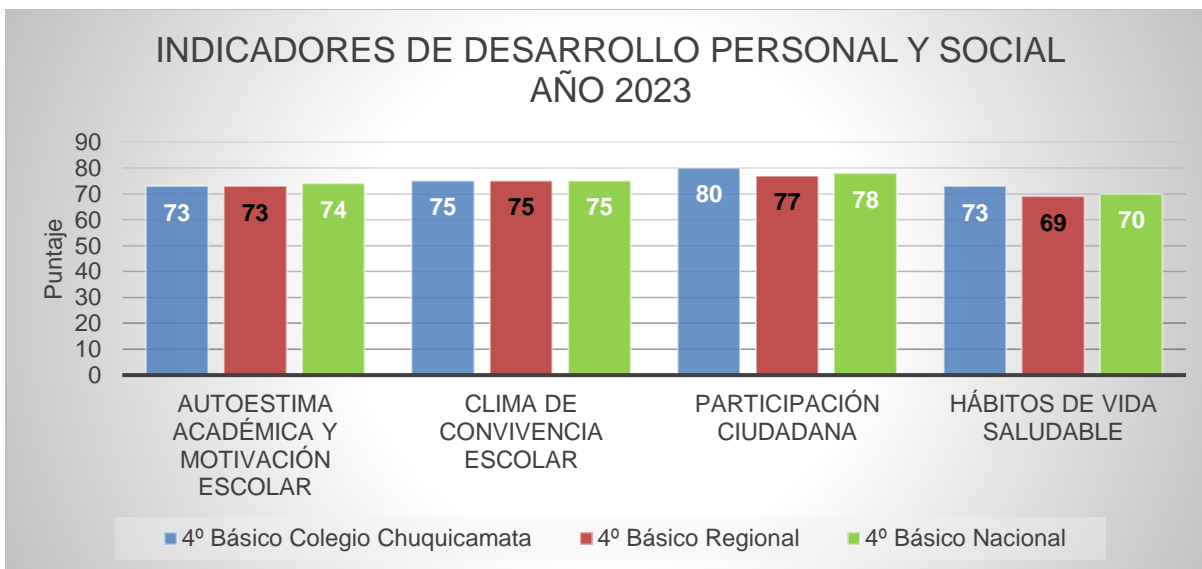
**Resultados Académicos de los últimos años:**

**Simce Nivel: Cuarto Básico**

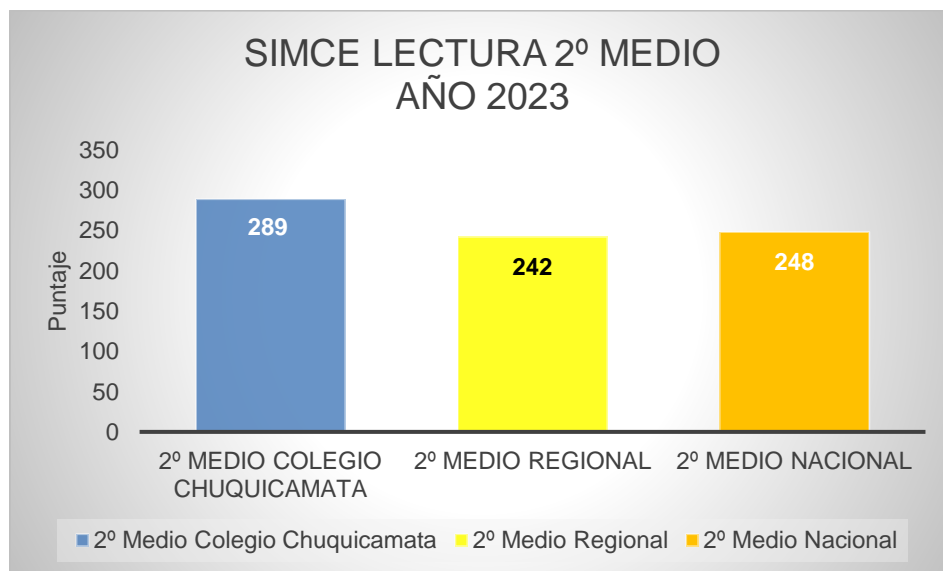


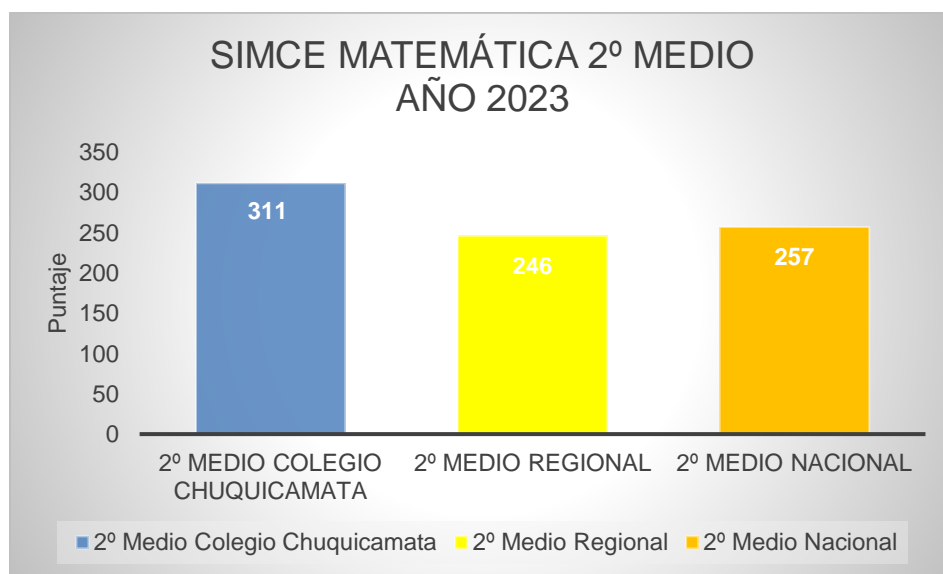
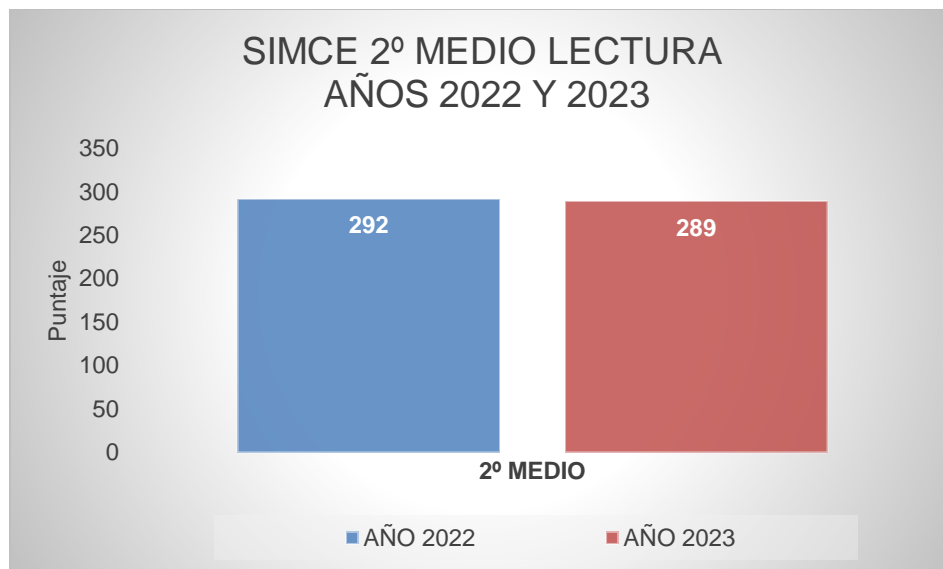


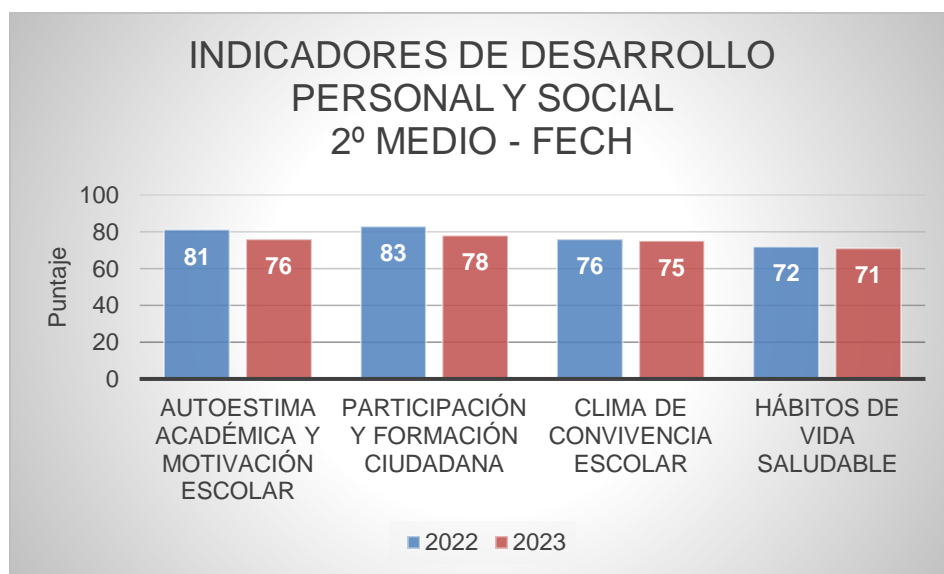
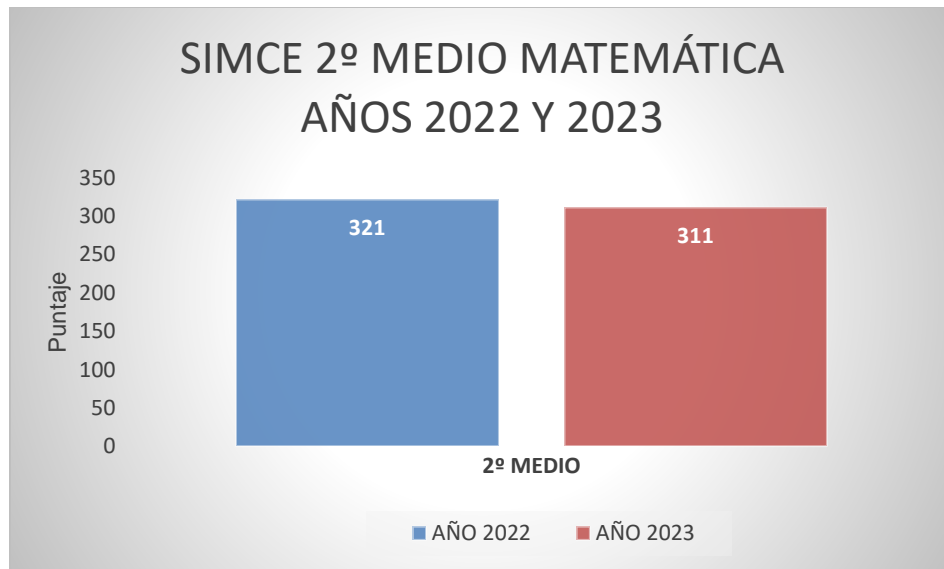


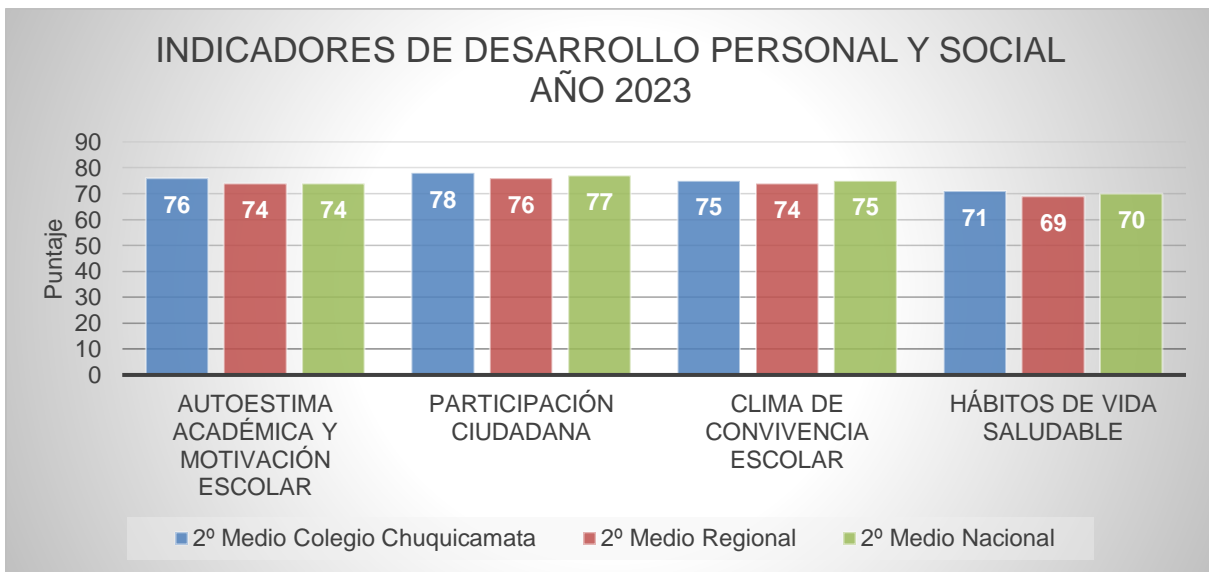
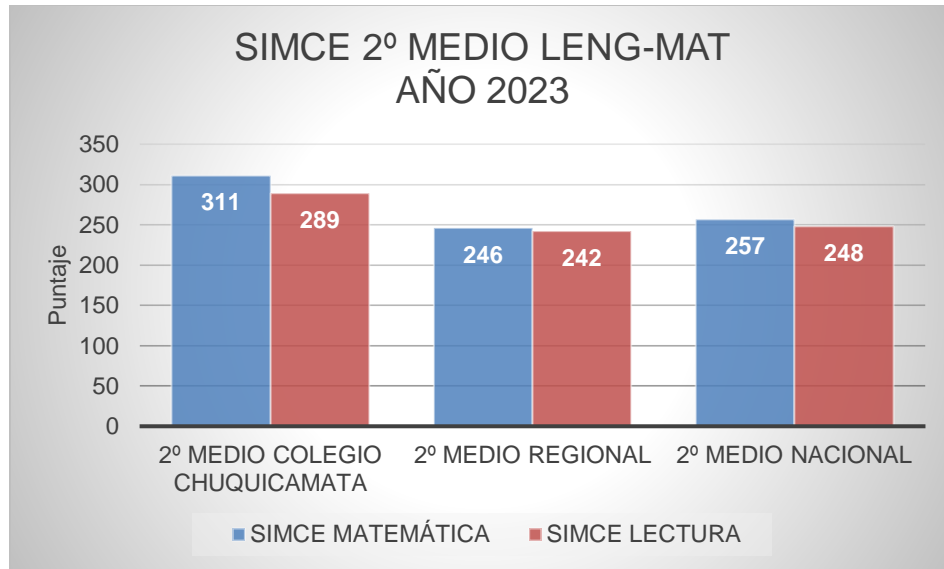


**Simce Nivel: Segundo Medio**









**Resultados PSU**

<b>HISTÓRICO PSU</b>					
<b>AÑO</b>	<b>LENG.</b>	<b>MAT.</b>	<b>PROM-PSU</b>	<b>HISTORIA</b>	<b>CIENCIAS</b>
<b>2021</b>	575	600	<b>587,5</b>	583	583
<b>2020</b>	570	595	<b>582</b>	578	578
<b>2019</b>	565	590	<b>577,5</b>	573	573
<b>2018</b>	560	585	<b>572,5</b>	568	568
<b>2017</b>	558	580	<b>569</b>	563	563
<b>2016</b>	557	576	<b>566,5</b>	551	562

## Ficha Técnica

La escala evaluativa que se muestra a continuación describe la calidad de la instalación de las Prácticas Institucionales y/o Pedagógicas que componen las diferentes Dimensiones. Contiene cuatro valores que definen los diferentes niveles de calidad en que puede estar una Práctica, que van desde el valor (1) que refiere a un quehacer institucional en el cual los propósitos no están claramente definidos para la comunidad escolar y su implementación no presenta sistematicidad de acuerdo con los requerimientos de la Práctica, a su vez, el mayor valor (4) representa una Práctica de calidad que está en condiciones de articularse con otra para establecer Sistemas de Trabajo. Esta fue aplicada a 10 docentes del área de prebásica, básica y media del establecimiento. Para así poder obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar y corregir ciertas prácticas dentro de la institución.

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.

## Análisis de las áreas de proceso

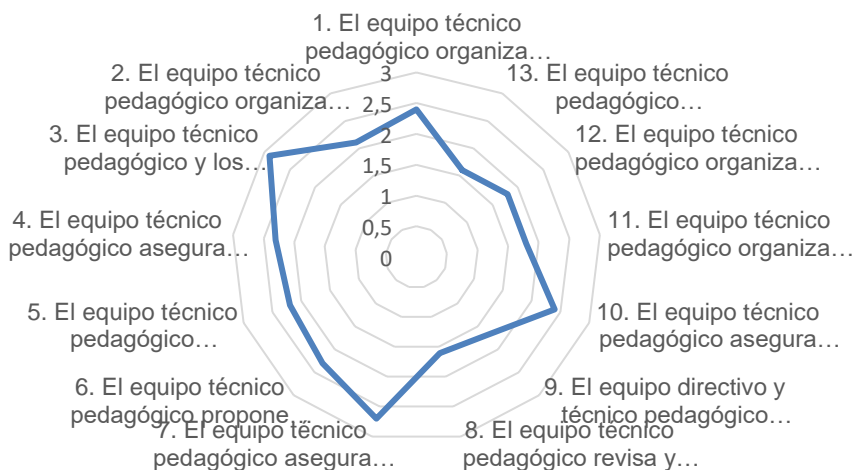
Este análisis implica determinar el nivel de calidad de cada una de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas, contenidas en el diagnóstico institucional del Colegio Chuquicamata, teniendo como referencia la escala evaluativa.

### ÁREA DE GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

#### Dimensión: Gestión pedagógica

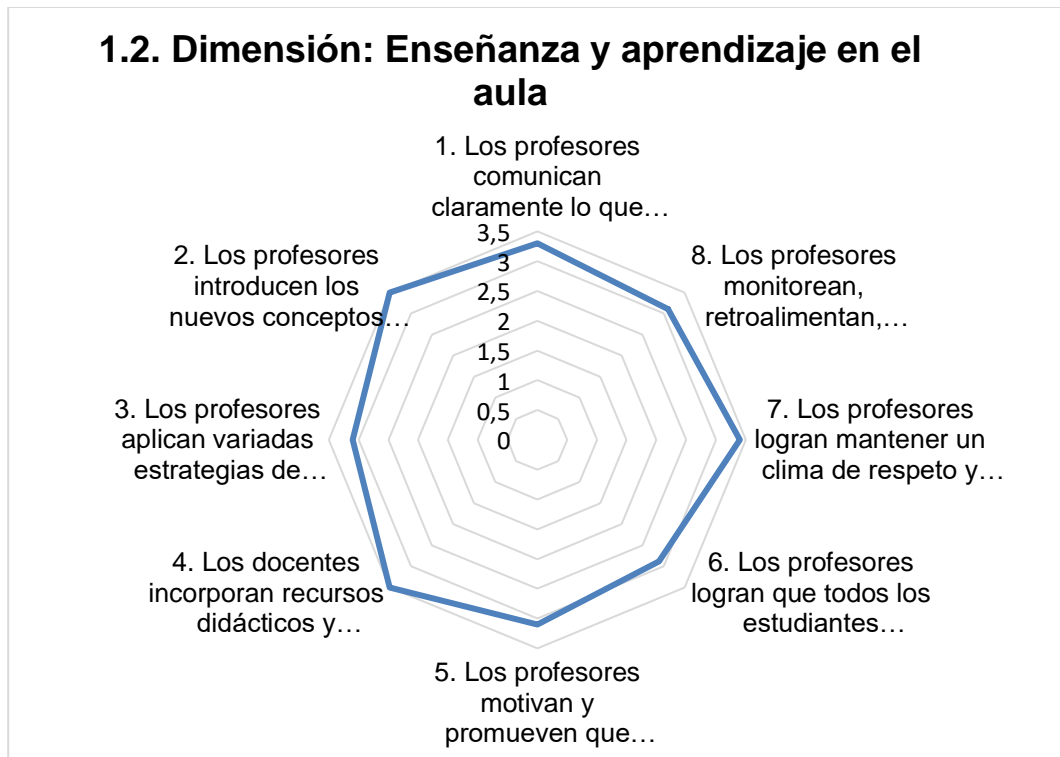
Proceso general para evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### 1.1 Dimensión: Gestión pedagógica



## Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general para evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.



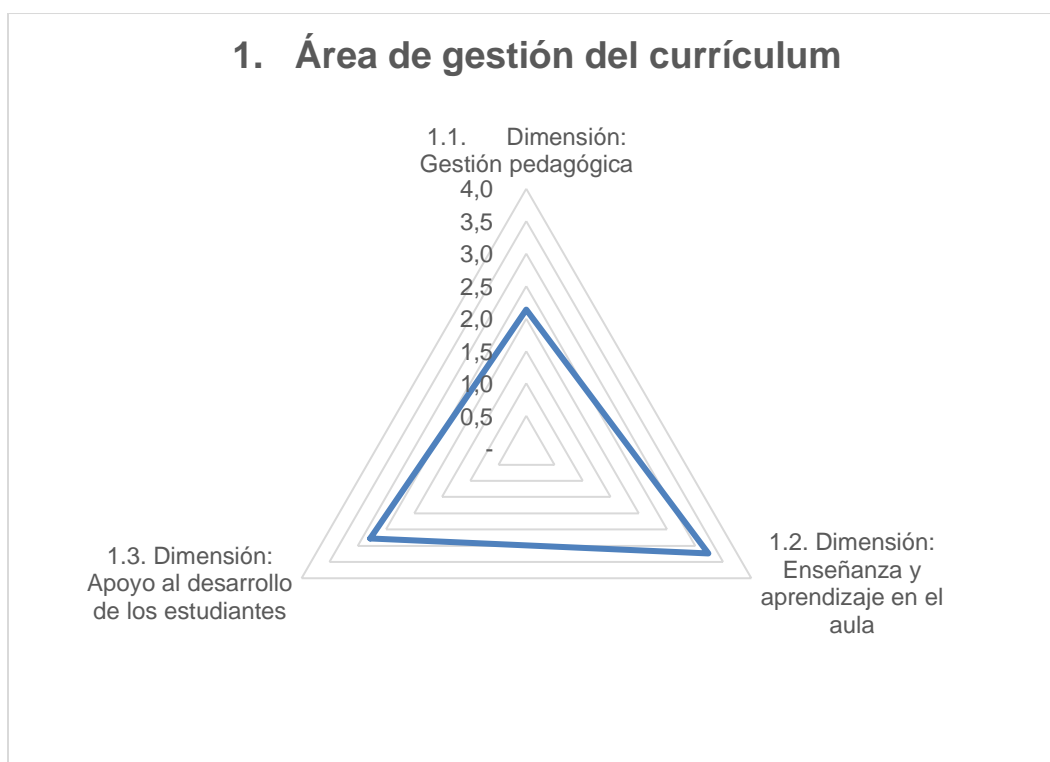
## Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general para evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes



## Análisis de los resultados del Área gestión curricular



El área de Gestión Curricular involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación de este en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Se analizan las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados, apoyando el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Según las estadísticas reflejadas, una de las fortalezas con las que cuenta el establecimiento educacional, es la de contar con profesores idóneos frente a las actividades que cada uno realiza. Profesores que manifiestan un propósito claro y explícito de lo que esperan de sus estudiantes, aplicando variadas estrategias de enseñanza, incorporando recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de sus estudiantes.

El establecimiento cuenta con una Unidad de Apoyo Psicopedagógico el cual guía y ayuda a los docentes con estrategias claras para apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje.

Esta misma área es la encargada de crear 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, procedimientos de evaluación y seguimiento. Teniendo reuniones semanales con el equipo de orientación y el departamento de psicología, más los docentes que realizan clases a esos estudiantes.

El contar con un departamento de psicología y orientación, nos permite identificar a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades sociales, afectivas o conductuales, contar con espacios de “reuniones de profesor jefe”, nos permite informar e identificar tempranamente para poder apoyar y monitorear a cada uno de los estudiantes.

En la enseñanza media, también se cuenta con un departamento de orientación exclusivo para ese nivel, donde se realiza un sistema de apoyo y orientación vocacional a cada uno de los estudiantes, acompañándolos en todo su proceso de elección universitaria.

Los niveles de calidad más bajo que lo podríamos definir como “debilidades”, serían principalmente en la Dimensión: Gestión pedagógica, específicamente en los puntos de revisión y análisis de las planificaciones, acompañamiento al docente en el aula, y el no promover la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes.

## Propuestas Remediales Área gestión curricular

Según lo expuesto anteriormente, se puede apreciar que los puntos donde se debe mejorar la forma en la que se está trabajando, son específicamente en la dimensión Gestión Pedagógica; la revisión y análisis de lo planificado.

“La planificación es, sin duda, uno de los estadios más importantes en el proceso educativo. Es el primer paso para lograr el aprendizaje completo y eficaz de los contenidos que requieren los alumnos. Es más, con una buena planificación los resultados son mucho más previsibles y por ende es un buen augurio para una evaluación satisfactoria”.

Siendo la planificación fundamental dentro del sistema educativo, es de suma importancia que el equipo técnico pedagógico guíe y colabore para que estas prácticas sean exitosas. Según la visión de los colegas entrevistados y de la mía personal, la mayoría de las veces no se recibe una retroalimentación más cuidadosa del proceso de preparación para la enseñanza – aprendizaje. Se propone que el equipo técnico revise si existe en las planificaciones entregadas una correlación primeramente con lo solicitado por el ministerio de educación de acuerdo con el nivel de enseñanza, características del grupo curso y finalmente la forma en la que se evaluarán esos contenidos, enfocándose en que debe haber una retroalimentación en todo el proceso. Esto principalmente para que el equipo con su experticia ayude a los profesores que están recién empezando en su labor docente o para fortalecer lo que ya está planificado.

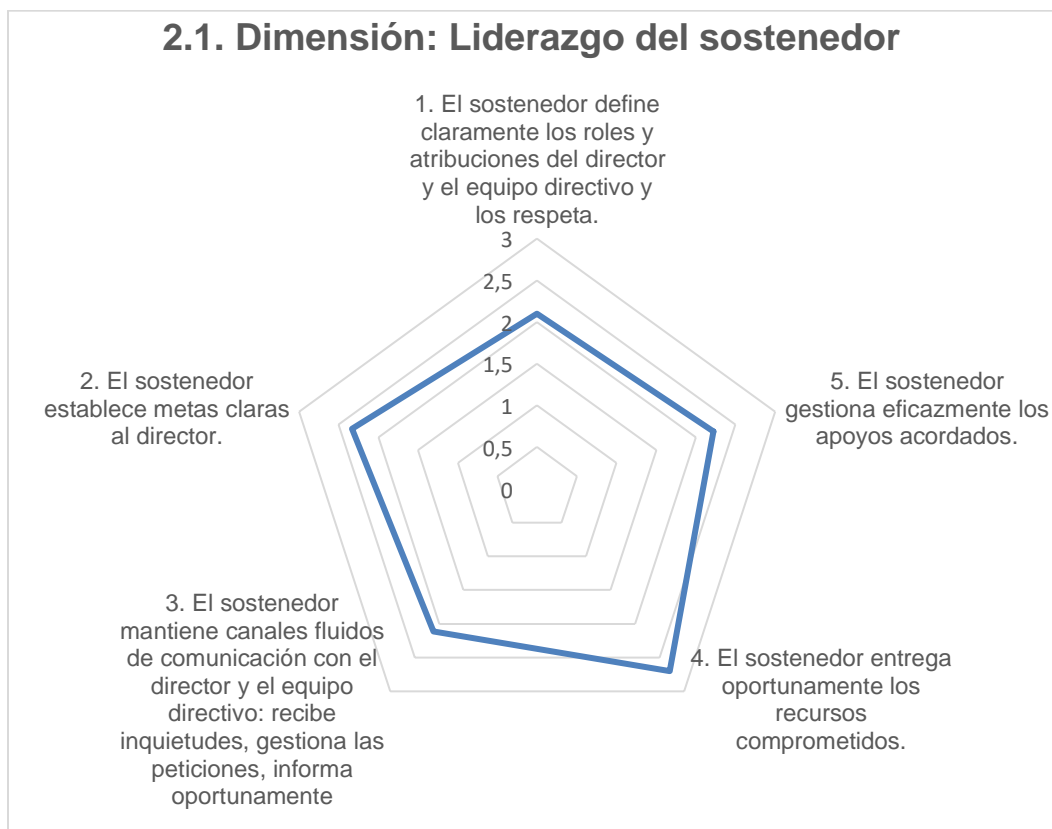
Es por lo mismo que el siguiente punto que necesitamos fortalecer tiene que ver con el promover la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes, así fomentamos el trabajo en equipo y valoramos el trabajo realizado por nuestros pares. Para esto se propone establecer un sistema de organización en la aplicación de Google, DRIVE, donde se pueda compartir distintas carpetas de acuerdo con el nivel en el que se está trabajando, mantenerlo como una base de datos donde cada docente suba su material (guías, pruebas, planificaciones) y así no comenzar desde cero. Es importante destacar que cada docente vaya subiendo lo que ya ha sido trabajado y comprobado que ha dado resultado, de esta manera, solo fortalecer o adaptar

lo creado. Esto permitirá que el docente pueda enfocar su tiempo y energía en la preparación de su clase.

## ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR

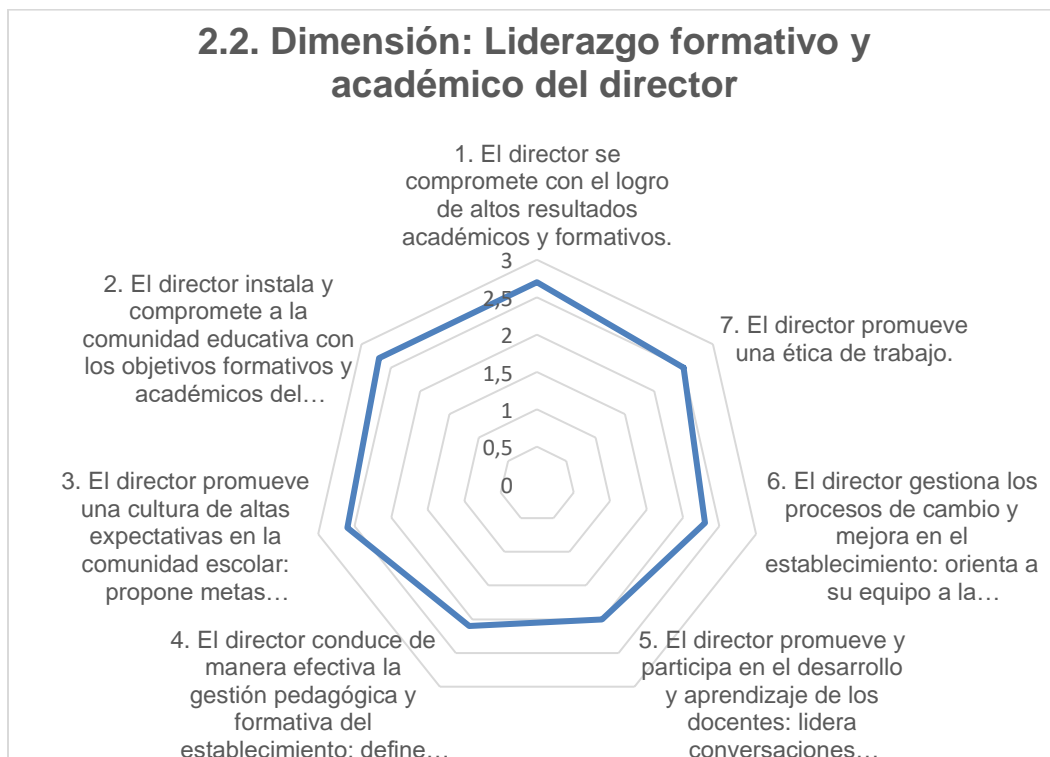
### Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general para evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.



## Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

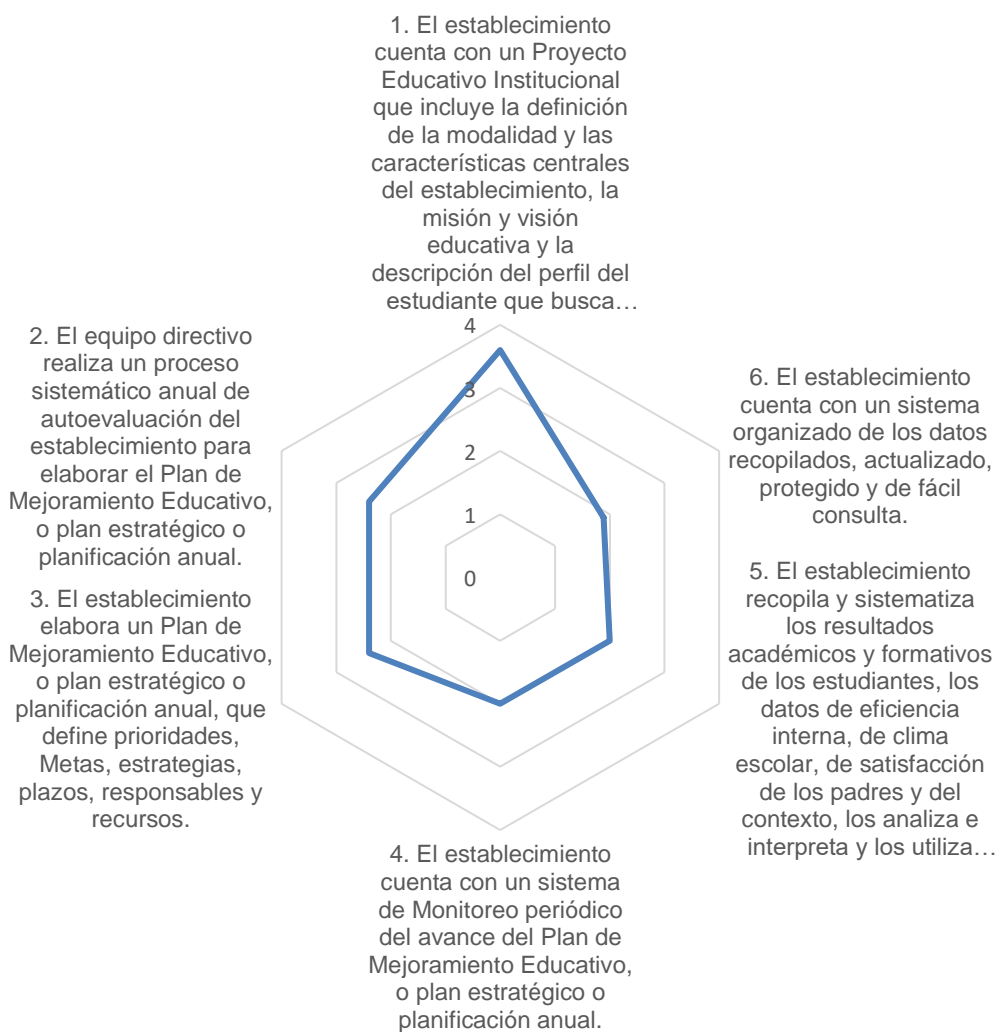
Proceso general para evaluar: El liderazgo del director en relación con el logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.



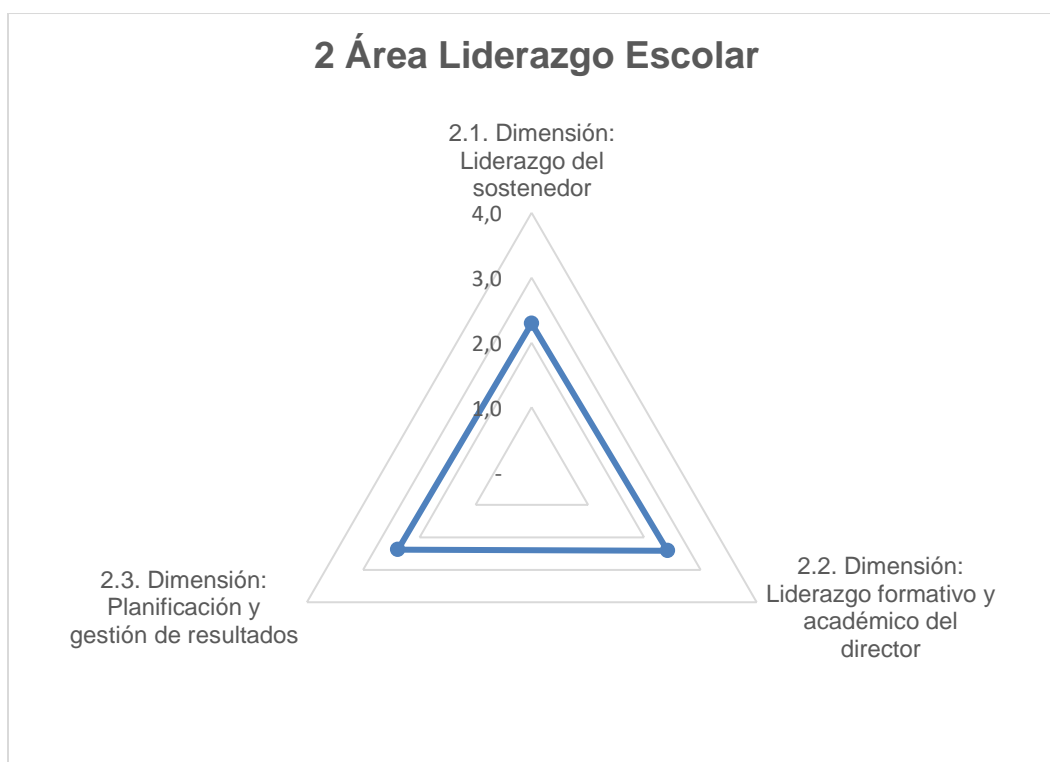
## Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general para 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.

### 2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados



## Análisis de los resultados del Área liderazgo



En la dimensión de liderazgo formativo y académico del director, se observa claramente que la comunidad educativa se encuentra muy comprometida con el P.E.I. del establecimiento. El director genera una cultura de altas expectativas, sistemática y secuencial, con una mejora continua de los resultados obtenidos, donde el profesorado se encuentra en permanente perfeccionamiento de sus prácticas.

El director de la institución se compromete con el logro de los resultados académicos y formativos. Instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes. Conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento.

Algunas debilidades observadas en esta área la podemos encontrar en la práctica donde indica que 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.

Según diversos estudios, los líderes exitosos han aprendido a ver el ambiente de su organización desde un punto de vista holístico. Este enfoque amplio es lo que el concepto de cultura escolar les ofrece a directores y otros líderes. Les da un marco más amplio en el cual trabajar para comprender problemas difíciles y relaciones complejas dentro de la escuela. Al profundizar su comprensión de la cultura escolar estos líderes estarán mejor preparados para formar los valores, las creencias, y las actitudes necesarias para promover un ambiente de aprendizaje estable y beneficioso.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> (Nota 2) Fuente: <https://www.ericdigests.org/2003-3/escolar.htm>

## Propuestas Remediales Área liderazgo

En el área de liderazgo escolar, es preciso enfatizar que se obtiene un resultado positivo en las dimensiones de Liderazgo formativo y académico del director y la Planificación y gestión de resultados.

Encontramos algunas deficiencias en las practicas relacionadas a que el director promueva y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidere conversaciones profesionales, promueva desafíos académicos a los docentes, comparta reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes. Y donde se requiere que el director apoye y retroalimente a los docentes, genera una comunicación más directa y fluida, y que esta se mantenga en el tiempo con todos los miembros que conforman la comunidad educativa.

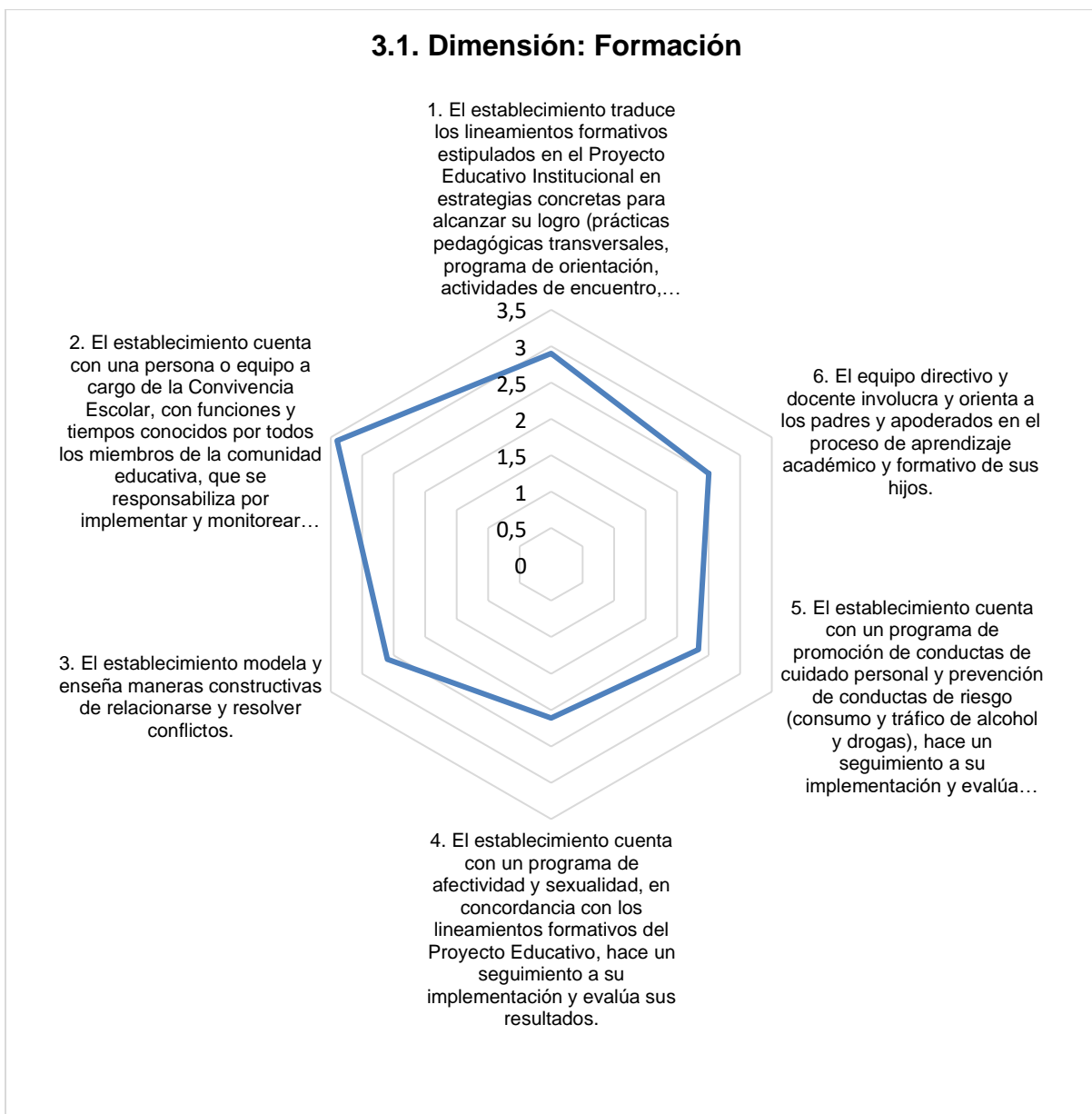
Para apoyar estas prácticas se necesita instalar un sistema de comunicación más fluida y bidireccional entre los distintos estamentos de la comunidad educativa a través de la implementación de diversos mecanismos para compartir las orientaciones, las prioridades y las metas educativas del establecimiento. De este modo el quehacer y desafíos incorporarán un propósito explícito y claro para todos. Ya que, otra falencia que podemos encontrar es el flujo de comunicación formal e informal dentro de la institución y los distintos estamentos. Para esto se deben desarrollar reuniones periódicas entre los distintos estamentos y mantener una sola información accesible para todos en el mismo momento, así evitamos dobles interpretaciones. Aquí el trabajo en equipo es fundamental para lograr un análisis general del accionar y la evaluación permanente del proceso.

Se sugiere seguir manteniendo las redes sociales con las que cuenta el colegio como Facebook, página web y ahora con el nuevo lanzamiento del NEWSLETTER REUNIDOS, medios que nos permiten fortalecer las comunicaciones y así potenciar aún más nuestros lazos.

## ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

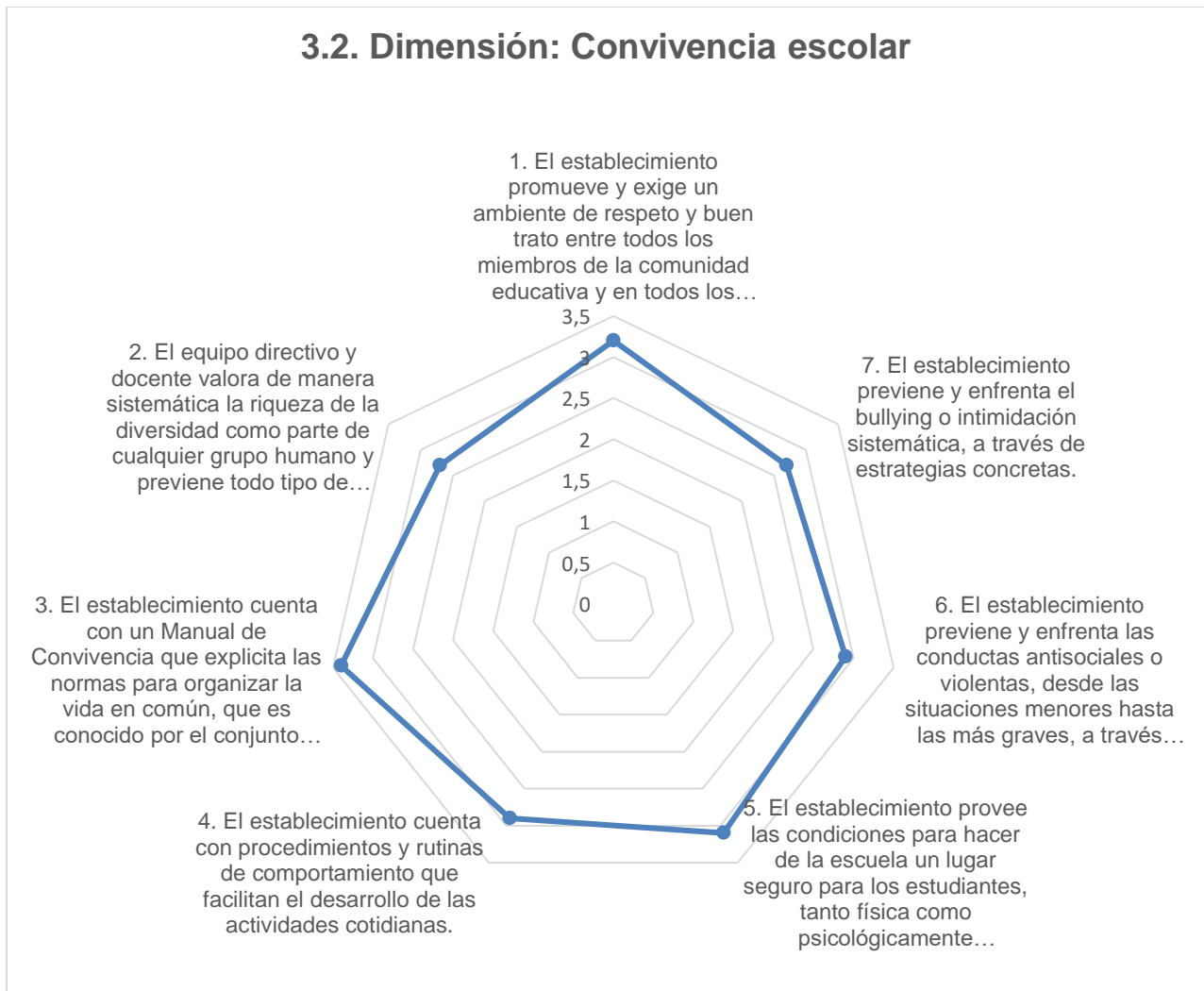
### Dimensión: Formación

Proceso general para 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.



## Dimensión: Convivencia escolar

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

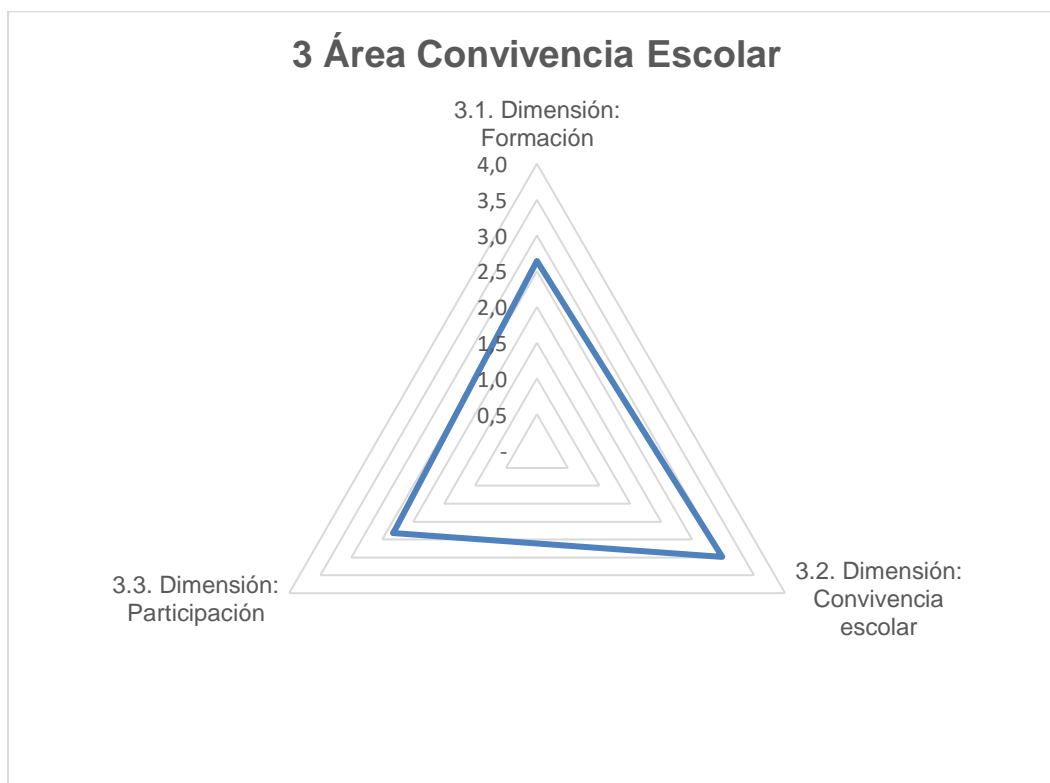


## Dimensión: Participación

Proceso general para 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.



## Análisis de los resultados del Área convivencia escolar



El objetivo de la Política Nacional de Convivencia escolar es orientar y fortalecer los procesos de enseñanza, de aprendizaje y de gestión de la convivencia escolar para el desarrollo de los ámbitos personal y social, y del conocimiento y la cultura, tanto de los estudiantes como del conjunto de la comunidad educativa.

En el establecimiento educacional se aprende a convivir, sea para favorecer la inclusión o para alimentar la discriminación, para aportar a la comunidad o para dañarla.

Se aprende a convivir según la experiencia de convivencia que se construye en la escuela y según cómo esa experiencia va decantando y haciéndose rutina en el comportamiento cotidiano de cada uno de los actores de la comunidad educativa.

Por esta razón, la generación de ambientes inspiradores que faciliten el desarrollo de una convivencia respetuosa, inclusiva, participativa, colaborativa y orientada al bienestar de la comunidad, es un desafío muy importante para esta política y para el desarrollo cultural y ético del país.

La convivencia escolar debe inspirar, encantar e invitar a construir y vivir experiencias pedagógicas cargadas de sentido, donde se vuelva un imperativo el reconocimiento y la valoración de las identidades personales y el cuidado de todos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta área, el Colegio Chuquicamata, cuenta con políticas, líneas de acción y prácticas para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes. Generando ambientes de respeto y valoración, organizados y seguros, con sentido de pertenencia y compromiso, que conduce a la participación de todos sus miembros.

Se observa que el establecimiento cuenta con estrategias, procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas, pero estas no están en un nivel de calidad en permanente perfeccionamiento. Tampoco se cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

No cabe duda, la importancia que tiene la convivencia escolar, no solo desde el punto de vista educativo sino también humano. Porque una buena convivencia y un buen clima escolar benefician tanto al proceso de enseñanza-aprendizaje como al bienestar personal y social de todas las personas que participan en la comunidad escolar.

## **Propuestas Remediales Área convivencia escolar**

Se propone directamente al Equipo de Formación y Convivencia Escolar, orientar y generar instancias en que los profesionales puedan perfeccionar las practicas que entrega el Ministerio de Educación. A través de la asignatura de Orientación fortalecer el plan de acción que promueva los hábitos de vida saludable y prevenga las conductas de riesgo entre los estudiantes, monitoreando su impacto a través de actividades que impulsen su desarrollo integral. Para esto se debe fortalecer el equipo multidisciplinario, desarrollar charlas y talleres de prevención, derivaciones a organismos externos según corresponda, entrevistas a alumnos y apoderados, desarrollo de talleres, salidas a terreno culturales, académicas y deportivas.

El colegio cuenta con cerca de 90 academias, a las cuales falta darles más énfasis y difusión a las presentaciones de estas, ya sea en actos académicos y exposición o presentación en las reuniones de apoderados.

Se sugiere un monitoreo más exhaustivo de las actividades planificadas en relación con la prevención de riesgos, en función de las conductas que ya han sido detectadas. Perfeccionar los canales de participación de la comunidad educativa a través del desarrollo de actividades comunitarias para prevenir y enfrentar el acoso escolar mediante estrategias sistemáticas. Algunas sugerencias serían; compra de implementos para seguridad escolar, donde desde los niveles de prebásica los alumnos se sientan insertos y rodeados de pancartas o señaléticas que prevengan de forma temprana el acoso escolar. Y desarrollar más charlas y talleres sobre seguridad y vida sana.

Se estima que sería conveniente realizar una propuesta de mejora. Se examina que sería conveniente establecer un clima de confianza y seguridad con las familias de los y las estudiantes, manteniendo una comunicación constante con dichas familias basadas en la transparencia, en la sinceridad, el respeto mutuo, la empatía y la comprensión, respetando siempre las normas del colegio.

Se entiende que también es importante tenerlos informados en el tiempo y de forma adecuada. Así como compartir los mismos objetivos ante la convivencia, tanto del profesorado como de las familias para el bienestar y beneficio del alumnado.

Por otro lado, se propone la creación de una Escuela de Familias en el colegio, lo que lograría el acercamiento, la empatía y la confianza de los padres y madres. De esta forma las familias podrían conseguir pautas para mejorar la educación de sus hijos e hijas y para tener una mejor convivencia.

Otra propuesta sería dar la oportunidad a las familias de participar en más actividades escolares dentro del aula. Porque acercando a la comunidad y a las familias al colegio, éstas estarán más involucradas en la educación de sus hijos.

Por ejemplo, esto se puede realizar ofreciendo a un número de padres determinados la oportunidad de ir al colegio varios días a la semana a ayudar en el desarrollo de las clases y creando de esta forma grupos de trabajo en el aula, que permitan una atención más individualizada, escucha de ideas y reflexiones. Pero, no solo en los niveles de jardín (actividades que ya se realizan) sino que también en los niveles de básica y media. De esta forma, las familias sentirán que verdaderamente forman parte del colegio, sirviendo a su vez de ejemplo para el alumnado, y para que sus hijos en la enseñanza media sientan que sus padres aún están apoyándolos en su proceso educativo.

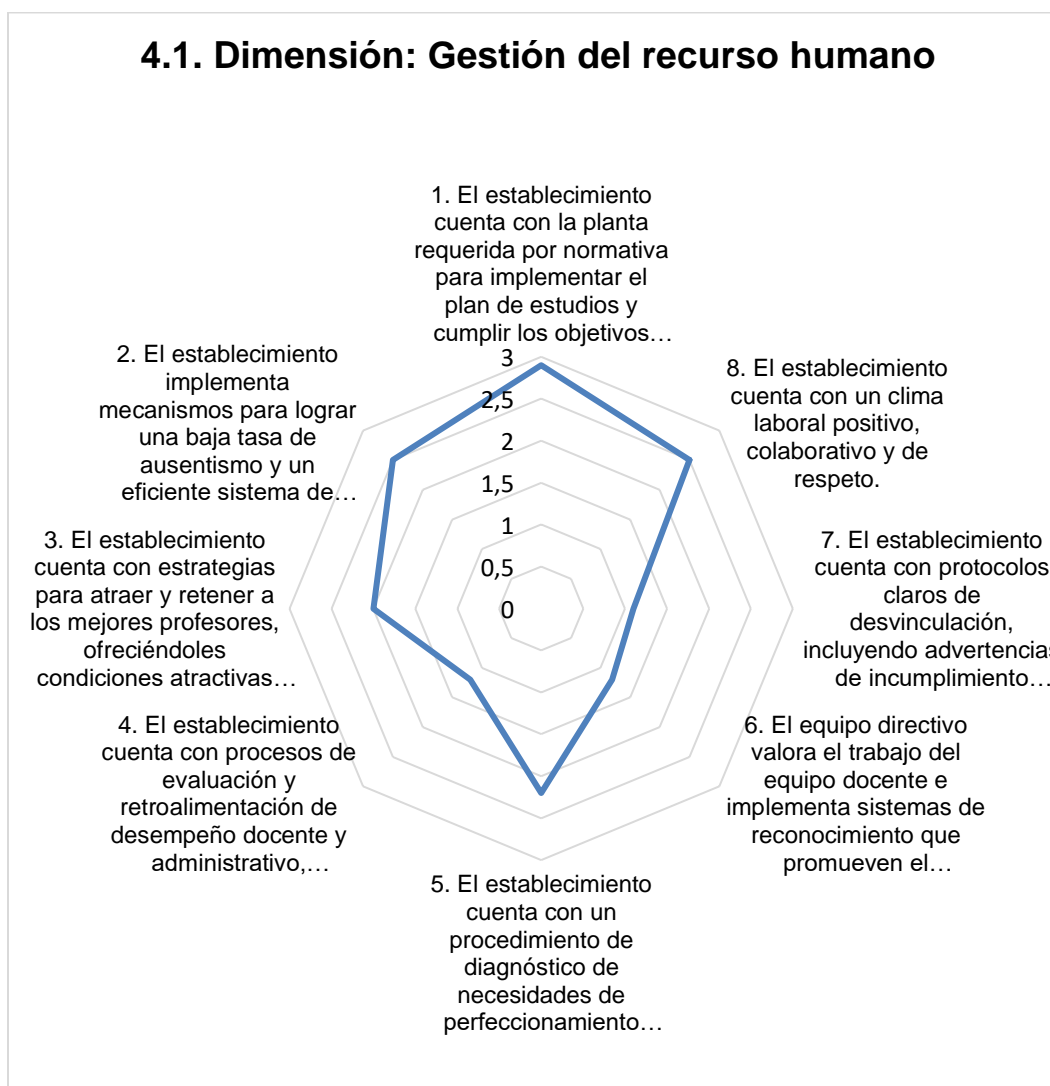
Por otro lado, se estima que, si se hace partícipe a los padres y madres en el aula, la labor del docente será mucho más valorada por las familias. Esto lo pudimos observar con el teletrabajo, los padres pudieron conocer de cerca la labor que realizan día a día los docentes.

## ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

### Dimensión: Gestión del recurso humano

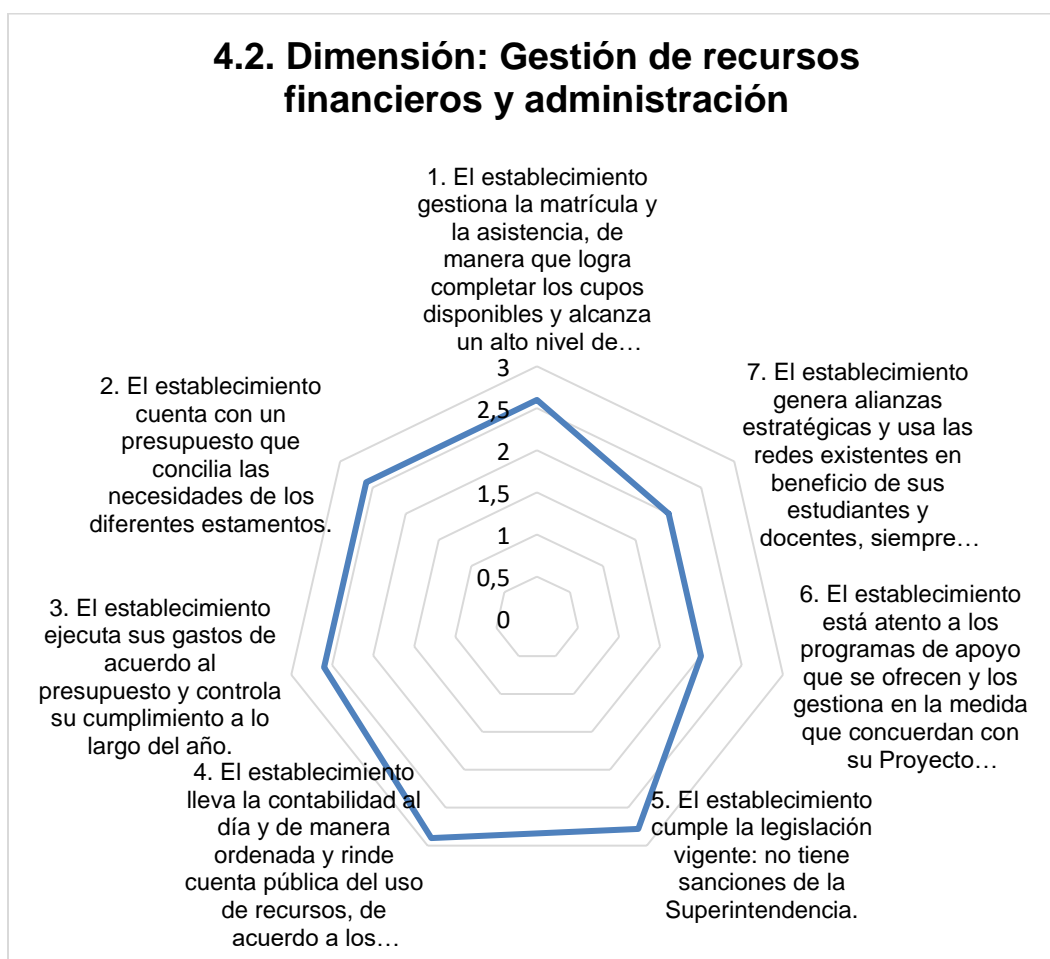
Proceso general para evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

#### 4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano



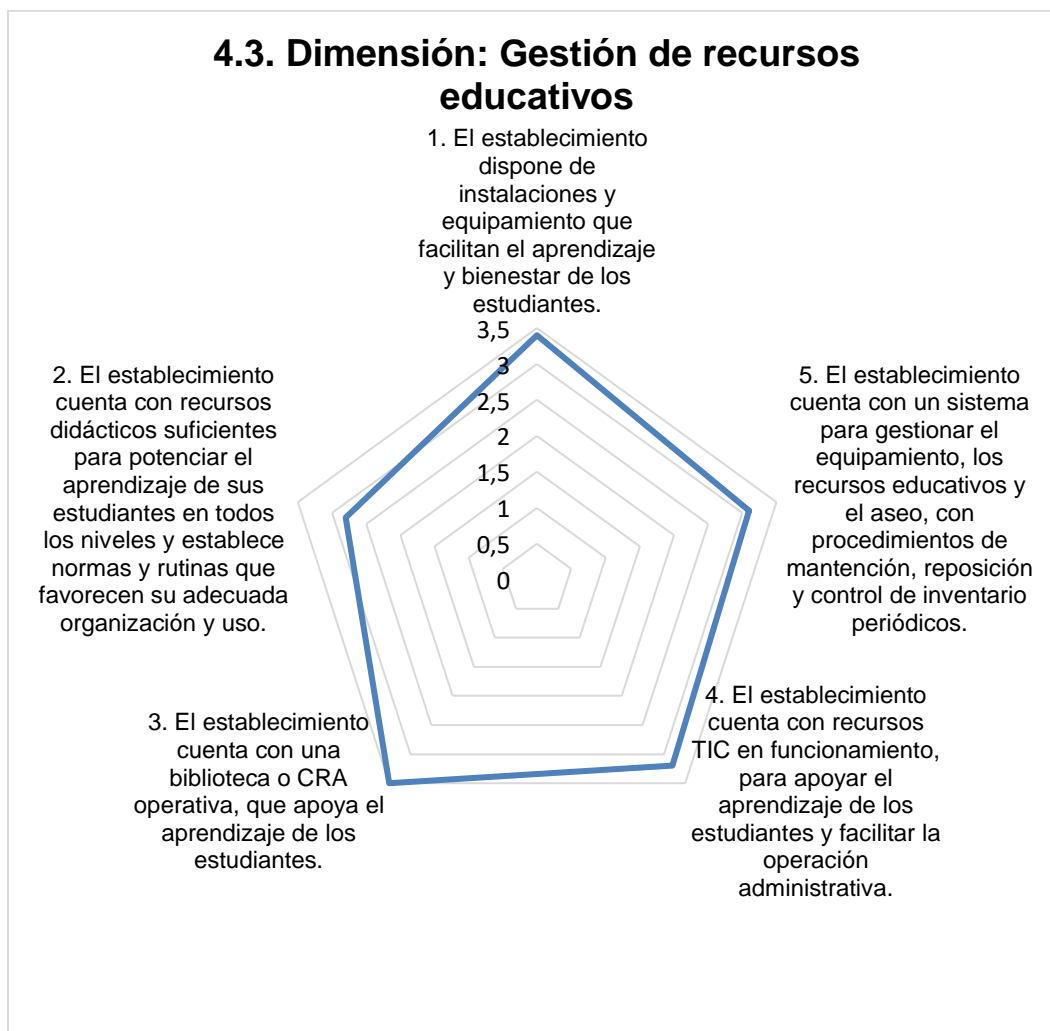
## Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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



## Dimensión: Gestión de recursos educativos

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



## Análisis de resultados del Área recursos



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 (Gómez-Llera, 1998).

De acuerdo con la dimensión de gestión del recurso humano, el colegio Chuquicamata 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, así mismo, implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias. Cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

En la dimensión de recursos educativos, el colegio genera las condiciones y realiza los procedimientos con una adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos. Dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. Posee recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso. Dispone de una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.

Cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa. Tiene un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico.

Las debilidades de esta área las podemos encontrar en las prácticas de los procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño docente y administrativo. Si bien implementa políticas de formación continua, estas no son conocidas y valoradas por todos. Hay poca valoración al trabajo del equipo docente faltan implementar sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.

Otra debilidad pasa por no contar con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas, por lo tanto, hace que los docentes no conozcan los criterios que se aplican en una desvinculación o en la no renovación de contrato, no existiendo una clara justificación por parte del empleador y no conociendo los procedimientos que se aplican para tal efecto.

## Propuestas Remediales Área recursos

Hoy en día se exige a los directores de establecimientos dar cuenta pública de su gestión y responsabilizarse de los resultados de sus establecimientos, sin embargo, dicha falta de autonomía en el ámbito administrativo y financiero dificulta la gestión de recursos humanos y ello puede influir negativamente en los resultados.

El desafío que esto plantea es encontrar los mecanismos para dotar de mayor independencia a las entidades administradoras para ofrecer alternativas salariales, de desarrollo profesional y de carrera, que permitan atraer, contratar y retener a los profesores con mejores competencias. De esta manera se estaría asegurando la permanencia de los docentes con mejor desempeño, evitando así que éstos se trasladen a otros establecimientos en busca de mejores perspectivas salariales y de desarrollo profesional.

Actualmente existe una evaluación implementada por el Ministerio de Educación para evaluar el desempeño de los docentes en los establecimientos municipalizados. No obstante, las escuelas deben asumir la responsabilidad de evaluar permanentemente el desempeño profesional de los docentes y proporcionar retroalimentación oportuna y adecuada para la mejora de las prácticas pedagógicas. Marcel y Raczynski (2009) sostienen que se debe introducir un sistema de gestión del desempeño basado en el Marco para la Buena Enseñanza, utilizando la observación de clases y la evaluación formativa frecuente.

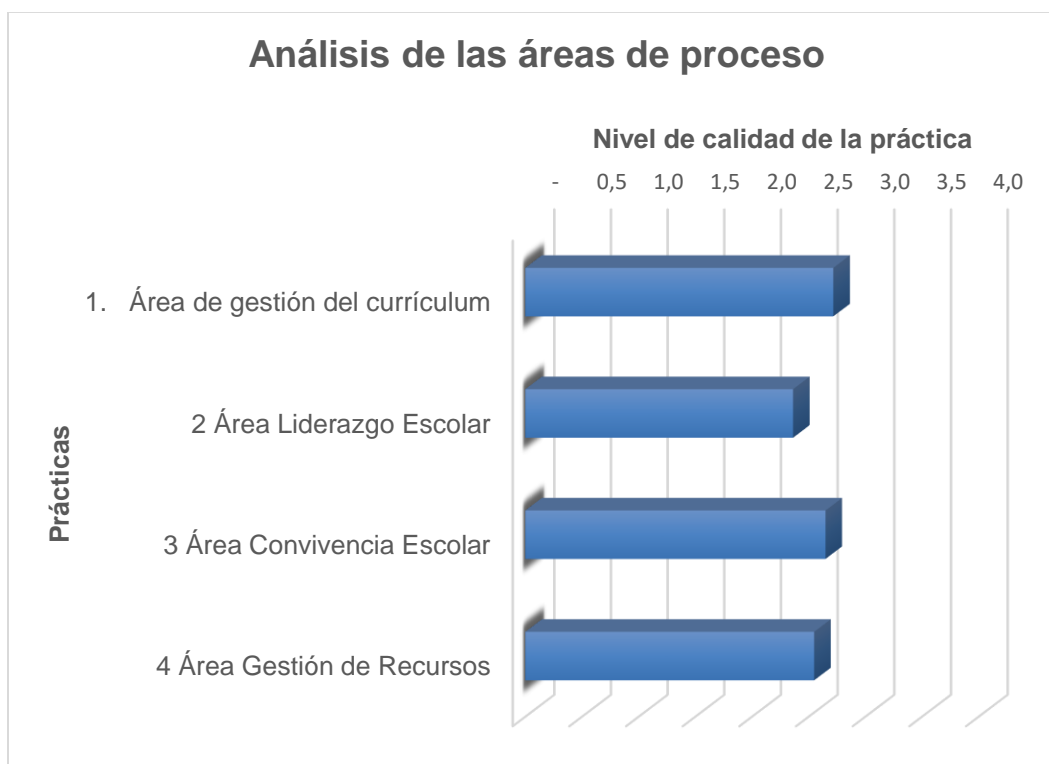
Es por lo anterior que se deben generar grupos de reflexión en los diversos estamentos sobre las metas institucionales, a partir del cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Estos grupos deberán analizar las funciones de cada docente apuntando a los resultados de los educandos, entregando estrategias de apoyo y acompañamiento a los docentes que las necesiten, para ir en ayuda del cumplimiento de los logros de aprendizajes.

La implementación de estos espacios democráticos y de reflexión sobre el desempeño laboral debe ser constante y continuo para generar motivación y estimulación en los docentes y cuerpo directivo.

Se debe entregar cada año capacitaciones a los funcionarios del colegio (docentes, paradocentes, directivos, etc.) asegurando la formación continua de acuerdo con sus funciones y metas establecidas por la unidad educativa. Estas prácticas son necesarias para fomentar el aprendizaje de los funcionarios del establecimiento, con el propósito de cumplir con los objetivos deseados por el establecimiento educacional.

Las capacitaciones de los funcionarios deberán apuntar a las necesidades de cada uno. Los profesores realizarán sus perfeccionamientos o capacitaciones en el área que se encuentren con mayores debilidades, así mismo los demás trabajadores de la institución.

## ANÁLISIS GENERAL DE LAS ÁREAS



En la elaboración de este Diagnóstico institucional se convocó a diferentes actores de la comunidad de aprendizaje que representan a los distintos estamentos involucrados, los que deben asumir el compromiso de dar vida a estos lineamientos.

Todo proceso educativo al estar inserto en una sociedad dinámica requiere de una revisión periódica de los principios y postulados declarados que lo sustentan y de una reflexión permanente. En consecuencia, propongo que el presente “Diagnóstico Institucional” sea analizado durante el primer semestre del año 2025, en pos de una posible actualización de acuerdo con las situaciones futuras que pudieran afectar las políticas educacionales de nuestro país.

Si bien es cierto que el colegio Chuquicamata cuenta con bastantes recursos tanto humanos como materiales, la falla se provoca en la gestión de estos, en la ejecución ordenada de procedimientos, de espacios de interacción y discusión pedagógica. Y otra falla la podemos encontrar en el flujo de comunicación formal e informal dentro de la institución y los distintos estamentos.

Las tasas de eficiencia interna: Retiro, Repitencia y Aprobación por asignatura, están vinculadas con una gestión escolar eficiente, que es capaz de identificar oportunamente los nudos críticos que impiden el progreso de los estudiantes y generar estrategias de apoyo para acompañarlos en el logro de sus aprendizajes y el desarrollo de sus Trayectorias Educativas.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

Para abordar de manera estratégica las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, convivencia y gestión de recursos, se proponen los siguientes objetivos estratégicos.

DIMENSIÓN LIDERAZGO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Reafirmar la identidad del colegio y consolidar el compromiso de la comunidad con el Proyecto Educativo Institucional a través del plan estratégico que garantice, por una parte, la adecuada toma de decisiones educativas y, por otra, el monitoreo constante de la gestión del colegio para alcanzar los objetivos y metas estratégicas plasmadas en este plan de mejoramiento.	Mejorar en un 80% la eficiencia en la comunicación interna para fortalecer el liderazgo en todos los niveles de la institución, logrando una mejora integral que incluya la participación comunitaria, la coordinación de actividades, y la optimización de la planificación y gestión de resultados.

### DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Asegurar un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de los estudiantes mediante la integración de prácticas, procedimientos y estrategias que cumplan con los estándares de calidad certificada de modo que garanticen la adecuada implementación del currículo y metodologías del siglo XXI para aumentar la efectividad de la labor pedagógica y la autonomía de nuestros estudiantes	Aumentar en un 50% la efectividad de la gestión curricular, la enseñanza y el aprendizaje en el aula y el apoyo al desarrollo de los estudiantes mediante la observación y retroalimentación docente, la incorporación de recursos didácticos innovadores y el desarrollo de estrategias para el seguimiento de resultados y toma de decisiones.

### DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Consolidar y articular políticas, prácticas y procedimientos que promuevan la formación integral de los estudiantes, asegurando un clima de respeto mutuo para el logro de los objetivos educativos y la construcción de una identidad y sentido de pertenencia y participación de todos los miembros de la comunidad.	<p>100% de las políticas, prácticas y procedimientos se consolidan a finales del año 2025 a través del plan de formación del Colegio Chuquicamata.</p> <p>Incrementar en un 50 % la percepción de una convivencia escolar inclusiva, participativa y democrática, fortaleciendo la formación ciudadana, la prevención de conflictos y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.</p>

### DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
<p>1.-Garantizar la adecuada, organización, provisión y uso de los recursos materiales y humanos que permitan asegurar el funcionamiento adecuado del colegio, que nos conduzcan al logro y consecución de los objetivos curriculares y extracurriculares establecidos en el plan de mejoramiento. Promoviendo la eficiencia, la transparencia y la innovación.</p> <p>2.-Desarrollar políticas y procedimientos necesarios que aseguren contar con un equipo de trabajo competente y comprometido con la gestión del colegio, mediante un plan de perfeccionamiento que cubra las brechas y potencie el trabajo de todo el personal para mejorar el desempeño en la institución y los resultados educativos.</p>	<p>1.- Al finalizar el año, se utilizará el 100% de los recursos recibidos por la Fundación para el plan anual que asegure el desarrollo de todas las acciones planificadas para el logro de los objetivos curriculares y extracurriculares establecidos en este plan.</p> <p>2.- Al finalizar el año, el 100% del personal será beneficiario del plan de perfeccionamiento para favorecer la mejora de su desempeño y potenciar los resultados educativos de la institución.</p>

## Dimensión Liderazgo:

Subdimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
Liderazgo del Sostenedor.	Mejorar la comunicación interna y fortalecer la participación comunitaria mediante el desarrollo de un plan de comunicaciones y la implementación de iniciativas que promuevan la colaboración entre el colegio y la comunidad.	Aumentar un 30% en la participación de la comunidad educativa en actividades propuestas por la fundación en el plazo de 12 meses.	<p>Diseñar un plan de participación comunitaria con el aporte de la fundación.</p> <p>Establecer un sistema de comunicación bidireccional que promueva la participación de la comunidad educativa.</p> <p>Diseñar estrategias específicas para fomentar la cohesión y el compromiso dentro de la comunidad educativa.</p>	Sostenedor. Dirección Ejecutiva.
Liderazgo del Director	Mejorar el liderazgo del director para potenciar el progreso hacia los objetivos formativos y académicos, así como fortalecer el trabajo en equipo y la cohesión del personal docente.	Aumentar en un 25% el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales en un plazo de 12 meses.	Realizar talleres de desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo para el director y el personal docente.	Rectoría. Coordinador de desarrollo profesional.

Subdimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
			<p>Organizar actividades de construcción de equipos y desarrollo colaborativo.</p> <p>Implementar un programa de mentoría entre los miembros de la comunidad escolar.</p>	
<p>Planificación y Gestión de resultados</p>	<p>Mejorar la capacidad del establecimiento para realizar seguimiento y monitoreo, en las metas establecidas en el plan de mejoramiento.</p> <p>Fortalecer la cultura de la evaluación y el análisis de resultados en el establecimiento educativo para mejorar la toma de decisiones.</p>	<p>Alcanzar un 25% de incremento en la efectividad del seguimiento y monitoreo de metas en un plazo de 12 meses.</p> <p>Lograr un 10% de aumento en la integración efectiva de datos en la toma de decisiones en un período de 12 meses.</p>	<p>Implementar un sistema de registro y seguimiento de metas con herramientas tecnológicas.</p> <p>Capacitar al equipo directivo y docente en técnicas de seguimiento y monitoreo del plan de mejoramiento.</p> <p>Implementar protocolos para la recopilación y análisis de datos.</p> <p>Facilitar sesiones de trabajo en equipo para discutir y utilizar datos en la toma de decisiones.</p>	<p>Sostenedor.</p> <p>Rector.</p>

## Dimensión Gestión Pedagógica:

Subdimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
Gestión Curricular	Establecer lineamientos Técnico-Pedagógicos en coordinación con el director, equipo técnico y docentes para la implementación de la enseñanza orientada a prácticas, metodologías y criterios comunes para el desarrollo del trabajo pedagógico.	100% diseño de lineamientos técnicos pedagógicos 2025, para el funcionamiento del establecimiento de manera participativa.	<p>Diseñar plan formal de trabajo que explicita los lineamientos técnicos-pedagógicos.</p> <p>Crear criterios y estándares para el diseño de la planificación y evaluación.</p> <p>Instalar espacios formales para acompañar y asesorar a los profesores sobre el uso de prácticas y metodologías de enseñanza.</p> <p>Establecer prácticas pedagógicas de manera participativas.</p> <p>Definir lineamientos pedagógicos de acuerdo con enfoques métodos y énfasis por asignaturas.</p>	Rector – Dirección Académica. Unidad Técnico-Pedagógica Docentes.

<p>Enseñanza y aprendizaje en el aula.</p>	<p>Fortalecer la observación, acompañamiento y retroalimentación de aula en forma sistemática, potenciando a la vez estrategias y métodos efectivos de enseñanza.</p>	<p>100% de talleres realizados y retroalimentados.  100% de docentes son observados y retroalimentados por el equipo de gestión durante el año académico 2025.</p>	<p>Reflexionar con la comunidad escolar sobre la importancia de observar y retroalimentar los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Aplicar talleres con directivos y docentes para diseñar el instrumento, basados en el marco de la buena enseñanza, para observación y acompañamiento al aula orientada a un foco formativo.</p> <p>Diseñar y definir el instrumento que se aplicará en el acompañamiento de aula.</p> <p>Establecer cronogramas mensuales de observación al aula.</p>	<p>Rector – Dirección Académica. Unidad Técnico-Pedagógica. Docentes.</p>
	<p>Implementar la aplicación de estrategias y métodos efectivos de enseñanza en el</p>	<p>80% de los docentes implementen al menos tres nuevas estrategias o</p>	<p>Calendarizar sesiones de trabajo colaborativo entre pares, de análisis e intercambio de estrategias exitosas en el aula.</p>	<p>Rector – Dirección Académica. Unidad Técnico-Pedagógica.</p>

	aula, a partir de experiencias exitosas.	métodos efectivos de enseñanza en sus clases, basados en experiencias exitosas documentadas y compartidas dentro del colegio.	Asignar horas docentes para el trabajo colaborativo e intercambio de experiencias.  Facilitar el acceso a uso de las TIC a través de la aplicación de un método organizado para su funcionamiento.	Docentes.
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Implementar un proceso de análisis, reflexión y seguimiento de resultados de los aprendizajes de los estudiantes de manera colectiva y reflexiva.	100% del cuerpo docente participe activamente en al menos cuatro instancias de análisis colectivo y reflexión durante el año académico.	Cronograma de consejos técnicos para realizar análisis de resultados.  Institucionalizar un consejo de profesores mensual para realizar talleres colaborativos para el análisis y seguimiento de la cobertura curricular.  Crear e implementar acciones de mejora por asignatura.  Monitorear y evaluar acciones implementadas.	Rector – Dirección Académica. Unidad Técnico-Pedagógica. Docentes.

## Dimensión Formación y Convivencia:

Subdimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
Formación	Fortalecer las habilidades del equipo directivo y los docentes en la aplicación de estrategias y técnicas de resolución de conflictos para fomentar un clima de convivencia positiva y respetuosa en situaciones cotidianas.	80% del equipo directivo y docentes demuestren un dominio efectivo en la aplicación de estrategias y técnicas de resolución de conflictos, evidenciado por una mejora en la gestión positiva de situaciones cotidianas tanto dentro como fuera del aula.	Implementar un programa de formación continua para el equipo directivo y docente en estrategias y técnicas de resolución de conflictos.  Desarrollar talleres prácticos que fomenten la aplicación de las estrategias aprendidas en situaciones reales.  Establecer un sistema de seguimiento para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.	Dirección de Convivencia Escolar. Rector.
Convivencia	Optimizar la implementación de rutinas y procedimientos en el colegio, mediante la aplicación de estrategias pedagógicas, asegurando una comprensión y un cumplimiento	Lograr un 80% de cumplimiento en la implementación de rutinas y procedimientos en la escuela mediante la aplicación de estrategias pedagógicas, asegurando una comprensión	Impartir talleres y sesiones de capacitación para el equipo directivo y docentes sobre la implementación exitosa de estrategias de enseñanza de rutinas y procedimientos.  Crear materiales didácticos y recursos visuales para apoyar la	Dirección de Convivencia Escolar. Equipo de gestión.

Subdimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
	adecuado por parte de los estudiantes.	adecuada por parte de los estudiantes, para el final del año escolar 2025.	enseñanza y el recordatorio de rutinas y procedimientos en las aulas y áreas comunes.  Establecer reuniones periódicas de coordinación entre el equipo directivo y los docentes para revisar y ajustar las estrategias implementadas, así como para compartir buenas prácticas.  Establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación para evaluar regularmente la aplicación de las estrategias y ajustarlas según sea necesario.	
Participación y vida democrática	Fortalecer la participación de padres, apoderados y estudiantes en instancias de diálogo y retroalimentación, promoviendo una comunicación	Incrementar en un 10% la participación de padres, apoderados y estudiantes en instancias de diálogo y retroalimentación, evidenciado a	Organizar sesiones periódicas informativas y formativas para padres, apoderados y estudiantes, abordando temas relevantes y promoviendo su participación.	Dirección de Convivencia Escolar. Equipo de gestión.

Subdimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
	bidireccional que enriquezca la relación entre la comunidad educativa y la institución.	través de registros de asistencia y la implementación de herramientas de retroalimentación específicas.	<p>Diseñar y difundir material informativo sobre la importancia de la participación de la comunidad educativa en la vida escolar y los beneficios de la comunicación bidireccional.</p> <p>Diseñar y aplicar encuestas regulares para evaluar la satisfacción y recoger sugerencias de la comunidad educativa respecto a las instancias de diálogo, identificando áreas de mejora.</p> <p>Organizar eventos participativos, como ferias educativas, reuniones temáticas y jornadas culturales, para incentivar la asistencia y participación de la comunidad educativa.</p> <p>Establecer canales de comunicación efectivos, como plataformas en línea y reuniones</p>	

Subdimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
			presenciales, para facilitar el diálogo continuo entre la institución y las familias.	

## Dimensión Gestión de Recursos:

Subdimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
Gestión del Personal	Mejorar la gestión del personal mediante la actualización y clarificación de las responsabilidades y funciones de cada miembro del equipo, promoviendo así una distribución eficiente de responsabilidades y un ambiente laboral más efectivo.	Lograr que el 100% del personal del establecimiento esté familiarizado con su cargo y funciones, definidos en la matriz de responsabilidades actualizada, evaluado mediante encuestas de conocimiento y comprensión, en un plazo de 6 meses.	<p>Revisar y actualizar la matriz de responsabilidades del personal, asegurando que cada cargo esté claramente definido y alineado con los objetivos institucionales.</p> <p>Realizar sesiones de capacitación y talleres informativos para todo el personal, donde se expliquen detalladamente los cargos y funciones establecidos en la matriz de responsabilidades.</p> <p>Implementar un sistema de seguimiento y evaluación periódica para garantizar que cada miembro del equipo esté cumpliendo con sus responsabilidades de acuerdo con lo establecido en la matriz.</p>	Equipo de gestión

Subdimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
Gestión de Recursos Financieros	Fortalecer la capacitación y el desarrollo profesional del personal docente, administrativo y de apoyo para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios escolares.	Incluir en el plan anual; tiempos, espacios y recursos suficientes para un fortalecimiento del desarrollo profesional. Para capacitaciones internas y/o externas.  Brindar capacitación y desarrollo continuo para que los miembros del colegio puedan mejorar sus habilidades y conocimientos, y así mejorar su desempeño.	Realizar una revisión optima de las necesidades que poseen los miembros de la institución al finalizar cada año escolar.	R.R.H.H., Rectoría, Direcciones Académicas.
Gestión de Recursos Educativos	Mejorar la gestión de recursos educativos implementando un sistema de seguimiento efectivo que promueva su utilización activa	Aumentar en un 20% la utilización efectiva de recursos didácticos en actividades pedagógicas en un período de 12 meses.	Diseñar un sistema de seguimiento que incluya la identificación y registro de los recursos didácticos disponibles en el establecimiento.	Equipo Directivo.

Subdimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
	en las actividades pedagógicas.		<p>Capacitar al personal docente en el uso efectivo de los recursos didácticos y en la integración de estos en las actividades pedagógicas.</p> <p>Establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación continua para ajustar el uso de los recursos didácticos según las necesidades identificadas.</p>	

## CONCLUSIÓN

En el presente trabajo de grado titulado "Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo del Colegio Chuquicamata, de la comuna de Calama, Región de Antofagasta". Se ha realizado un profundo análisis y propuesta de intervención para enfrentar los desafíos identificados en esta institución educativa.

La investigación realizada proporcionó una visión integral de la situación actual del Colegio Chuquicamata, se identificaron tanto fortalezas como áreas de mejora en diversos aspectos de su gestión educativa a través de un diagnóstico institucional exhaustivo. Este análisis abarcó dimensiones críticas como la gestión pedagógica, el liderazgo escolar, la convivencia y la gestión de recursos, ofreciendo una base sólida para el desarrollo de estrategias de mejora.

El enfoque innovador del trabajo radica en su metodología participativa y en el uso estratégico de datos para informar el proceso de toma de decisiones.

Este enfoque garantiza que las intervenciones propuestas estén alineadas con las necesidades reales de la comunidad educativa y tengan un impacto significativo en la calidad de la educación ofrecida.

La implementación de un plan de mejoramiento basado en evidencias marca un paso adelante hacia la consecución de una educación inclusiva y de alta calidad.

La conclusión principal de este trabajo es que, mediante la implementación de un plan de mejora educativa bien estructurado y alineado con los objetivos estratégicos identificados, es posible abordar de manera efectiva las debilidades de la organización educativa y fortalecer sus procesos institucionales.

Se ha demostrado que la capacitación del personal docente, la promoción de una cultura inclusiva, el fomento de la participación de la comunidad educativa, y la adopción de prácticas pedagógicas innovadoras, constituyen pilares fundamentales para potenciar el éxito académico y el bienestar afectivo de los estudiantes.

Los desafíos identificados y las estrategias de mejora propuestas establecen una hoja de ruta clara para la transformación educativa del Colegio Chuquicamata.

## BIBLIOGRAFÍA

Colegio Chuquicamata. (2018). Proyecto Educativo Institucional PEI. 26 de mayo de 2018, de Colegio Chuquicamata Sitio web: <https://www.colegiochuquicamata.cl/index.php/2014-01-28-14-10-33/area-de-descargas/Documentos-Institucionales/>

De Miguel, N. Z. (2012). La evaluación como proceso sistemático para la mejora educativa. Madrid, España: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49323?page=71>

Gómez Franco, J. C. (2009). Calidad educativa y mejora continua. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/31042?page=6>

Lavín, S., & del Solar, S. (2000). El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Santiago, Chile: Lom Ediciones.

Martinic, S. (2002). Gestión efectiva para mejorar los aprendizajes, Revista de Educación, Ministerio de Educación N° 292, Chile.

Majluf, N. & Hurtado, M. (2010) Hacia una mejor gestión de los colegios. Influencia de cultura escolar sobre la educación. Departamento de Ingeniería Industrial y de sistemas. Santiago, Chile.

Martínez, F & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de competencias emprendedoras: valor social e implicaciones educativas. Redalyc Red Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

Ministerio de Educación (2016-2019). Calidad en todas las escuelas y liceos. Sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2015). Marco para la buena dirección. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2015). Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo División de Educación General. Manual del Proceso de Autoevaluación, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2016-2019). Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar Material producido por la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo dependiente de la División de Educación General, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2013). Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Más Directivos, mejor gestión para más y mejores aprendizajes, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación de Chile. (2014). Estándares indicativos de desarrollo para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Recuperado desde:[http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201410091522060.ppe\\_cartilla.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201410091522060.ppe_cartilla.pdf)

Ministerio de Educación Chile. (2019). Política Nacional de Convivencia. Ministerio de Educación de Chile. Alameda 1371, Santiago de Chile.: División Educacional General. Sitio web: <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>

Ministerio de Educación Chile (2021) Plan de mejoramiento educativo. Ministerio de Educación de Chile. Alameda 1371, Santiago de Chile.: División Educacional General. Sitio web: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2021/03/Orientaciones-PME-2021-final.pdf>

Mónica Celis M. (2017). Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un Desafío Permanente. 2017, de Ministerio de Educación Chile Sitio web: <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf>

Sebastián Ansaldo. (sin fecha). Sitio web: <https://educrea.cl/la-importancia-de-planificar/>

Fotografías: Fuente sitio [www.colegiochuquicamata.cl](http://www.colegiochuquicamata.cl) / galerías año 2019

## ANEXOS

### FICHA DE TRABAJO "EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO"

**Nombre:**

#### **INSTRUCCIONES:**

**Objetivo de la Rúbrica:** Esta rúbrica está diseñada para evaluar la calidad y efectividad de la gestión y las prácticas educativas de la institución educativa. Su propósito es identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora a través de una serie de indicadores en diferentes dimensiones de la gestión institucional.

**Dimensiones de Evaluación:** La rúbrica se divide en dimensiones: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar, Gestión de recursos. Cada dimensión cuenta con subdimensiones específicas que detallan los aspectos a evaluar.

**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.

#### **Procedimiento de Evaluación:**

1. Lea detenidamente los descriptores de cada nivel de desempeño para cada subdimensión.
2. Reflexione y discuta con su equipo de trabajo.
3. Asigne una puntuación a cada subdimensión basándose en la evidencia recopilada.

**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.

**Análisis de las áreas de proceso**

**1. Área de gestión del currículum**

**1.1. Dimensión: Gestión pedagógica**

**Proceso general para 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 para 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 para 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 para 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 para evaluar:** El liderazgo del director con 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 para 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 para 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 para 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 para 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 para 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 para 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 a 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 para 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.				



*Figura N ° 5: Patio Central Colegio Chuquicamata.*

**COLEGIO CHUQUICAMATA... “EL MEJOR LUGAR PARA APRENDER”.**