



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES  
AUTÓNOMA

**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

**Diagnóstico Institucional  
Y  
Plan de Mejoramiento Educativo  
“Centro Educacional San Esteban Mártir”  
Trabajo de Grado II**

❖ Garay Flühmann, Paula

## Índice

1. Introducción	2
2. Metodología	5
3. Marco Teórico	7
4. Dimensionamiento del Establecimiento	
4.1. Ficha del Establecimiento	16
4.2. Historia	17
4.3. Datos Cuantitativos del Establecimiento año 2012	18
4.4. Resultados Académicos de los Alumnos	21
5. Análisis del Marco Situacional	
5.1. PEI	29
5.2. Legales y Técnico Profesionales	29
5.3. Plan de Estudios	33
6. Autoevaluación de la Gestión Escolar	46
7. Análisis de Descriptores de Gestión	57
8. Conclusiones o Recomendaciones Finales	73
9.	

## 1. Introducción

El presente trabajo de diagnóstico institucional se ha realizado con el fin de definir un plan de trabajo destinado a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y la formación que se entrega en otros ámbitos (valórico, disciplinario, etc.)

Con este fin, esta investigación incluye una descripción del contexto en que se realiza la investigación, la cual contiene información sobre el establecimiento estudiado y los resultados

El propósito de este diagnóstico es identificar y describir, en el Centro Educacional San Esteban Mártir, su estructura organizativa y sus procesos de gestión en lo que se refiere, fundamentalmente, a las áreas académica y formativa con el fin de detectar sus fortalezas y debilidades y sugerir un plan de mejora para éstos.

Los estudios y la investigación recientes sostienen que los malos resultados educación están relacionados, de una manera importante, con problemas de gestión. Cuando hablamos de gestión no nos referimos sólo al ámbito financiero, sino también a la gestión de los procesos educativos y formativos, los cuales se fundamentan en una adecuada estructura organizativa y definición de funciones.

Cualquier análisis de la gestión y de sus procesos se inicia por la definición de los objetivos de mediano y largo plazo y por el análisis de la estructura que el colegio se ha dado, es decir por su organigrama, la definición de funciones, etc. Pero más importante aún es el público objetivo al cuál se dirige el servicio que se presta, cuáles son sus objetivos en el plano académico y formativo y cuáles son las estrategias que se han definido para el logro de los mismos.

Por lo tanto, en este diagnóstico institucional se abordan las siguientes dimensiones:

1. Estudio de los documentos rectores del establecimiento, cuyo objetivo es identificar las bases que fundamentan el quehacer educativo actual y determinar si es necesario hacerles correcciones para adecuarlos a la realidad y objetivos del colegio.

2. Evaluación de las diversas áreas de la gestión escolar, como son: liderazgo directivo, gestión de competencias profesionales docentes, visión estratégica y planificación, gestión de procesos pedagógicos curriculares, gestión de resultados entre otros.

Para el análisis de los elementos aquí señalados, se han usado los instrumentos y la metodología que la Fundación Chile propone en su plataforma de internet.

Para la evaluación del área pedagógica curricular, además de la información que se recabe a través de los instrumentos, me parece necesario analizar otros aspectos como son:

- Pertinencia del Plan de Estudios.
- Cumplimiento de los Programas de Estudio.
- Utilización de planificaciones didácticas.
- Uso del tiempo en el aula.
- Frecuencia y tipo de evaluaciones del rendimiento.
- Orientaciones de los directores de ciclo y seguimiento de las mismas.
- Uso de material didáctico, textos de apoyo, guías y otros.
- Nivel de aprendizaje de los alumnos, especialmente en las asignaturas de Lenguaje y Matemáticas.
- Utilización de TIC's, biblioteca y otros en el proceso de enseñanza aprendizaje.

3. Evaluación del área de Orientación (contenido, metodología y efectividad)

A partir de todo lo anterior, es posible plantearse algunas interrogantes que pueden agruparse de la siguiente manera: en *primer lugar* interesa saber cuáles son los documentos rectores, quiénes los han elaborado y cuál es el peso que tienen en cuanto a orientar la acción y los proyectos que se están desarrollando; en *segundo lugar*, analizar los resultados académicos, el grado de satisfacción o insatisfacción que se tiene de los mismos al interior de la comunidad educativa, de las estrategias utilizadas para su mejoramiento y su impacto en la sala de clases.

## 2. METODOLOGÍA

La primera aproximación al establecimiento se ha realizado a través de la lectura y análisis de sus documentos rectores: PEI, plan de estudios, reglamentos, descripciones de cargo, sistemas de valuación, etc.

Para recopilar la información necesaria, utilicé diferentes medios. Por una parte, como ya se explicó, se hizo uso de los instrumentos de evaluación que la Fundación Chile pone a disposición de todos los establecimientos del país. Se trata de una serie de instrumentos ya validados que proporcionan una valiosa información sobre los aspectos arriba señalados.

En este caso, padres, alumnos y profesores responden estos cuestionarios, teniendo la oportunidad de escribir en ellos los comentarios que estimen convenientes.

El trabajo, en esta etapa, ha sido procesar, organizar e interpretar la información recibida.

Sin embargo, hay importantes aspectos que este material no considera. Por esta razón fue necesario, además utilizar otros métodos para reunir información. Estos fueron:

- Encuestas. Se diseñaron dos encuestas, una para profesores y otra para alumnos, con el fin de reunir información sobre diversos aspectos académicos y formativos.
- Grupos de discusión o entrevistas múltiples. Se reunió separadamente a diversos grupos de padres, profesores y alumnos, constituidos por unas 6 a 10 personas para que libremente comentaran los diferentes tópicos que el moderador puso a la discusión.
- Entrevistas a los directivos del colegio y de la Fundación.

La información obtenida a través de los procedimientos arriba indicados permitió, a través de un proceso de análisis, organización e interpretación de la misma,

elaborar un informe en el que se señalan las fortalezas y debilidades de la Institución.

Sobre esta base, se elaborará un Plan de Mejora que contendrá objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo.

### 3. MARCO TEÓRICO

En todos los países que desarrollan procesos de reformas educacionales e innovaciones en el ámbito escolar, una de las preocupaciones centrales, en la agenda pública y privada, es el tema de la “calidad”. Al respecto, han adquirido mayor relevancia enfoques que promueven un concepto de calidad vinculado a variables diversas, cuyo referente final y principal es el aprendizaje.

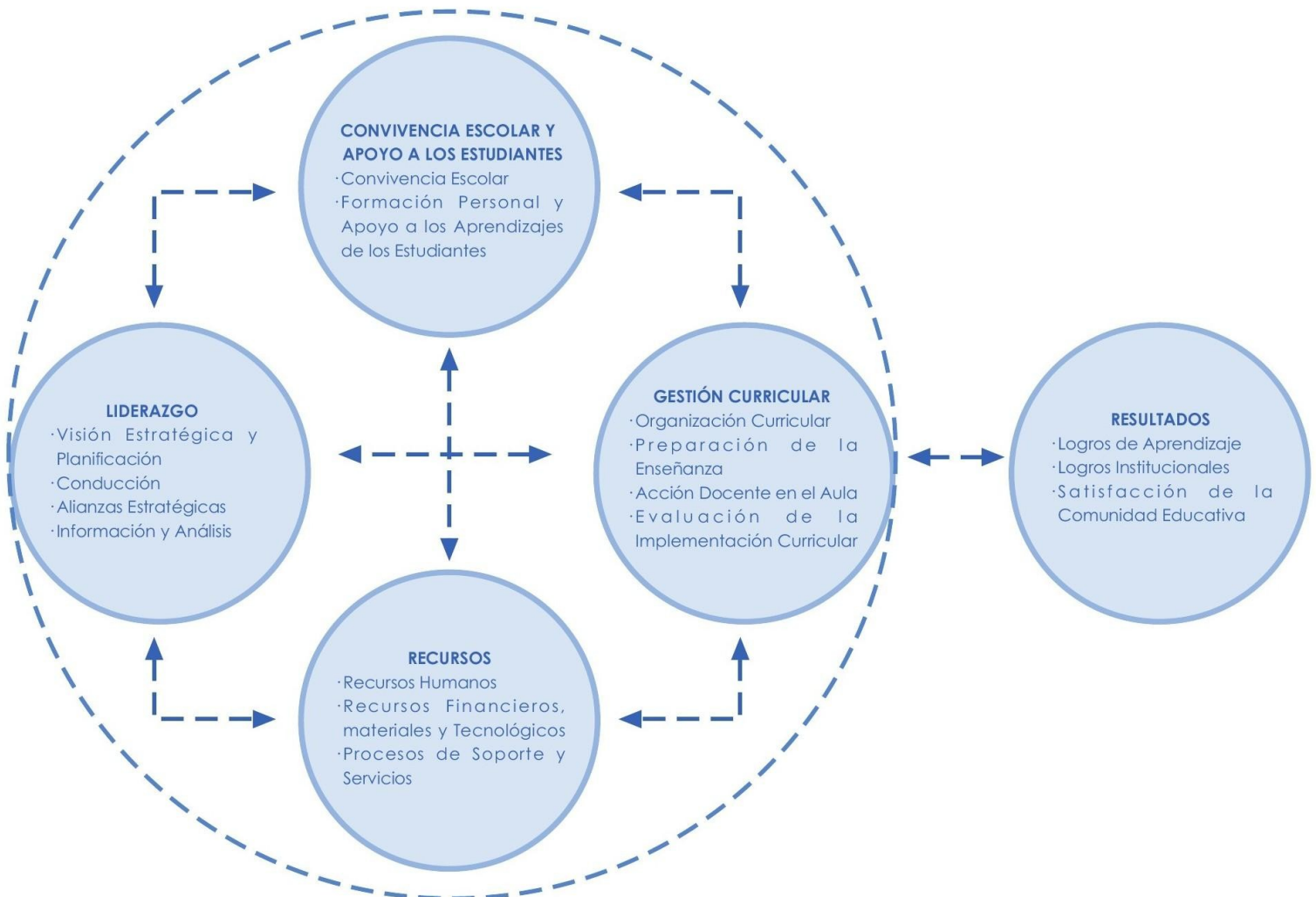
Uno de los referentes de calidad que el Ministerio de Educación ha impulsado en los últimos años es el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

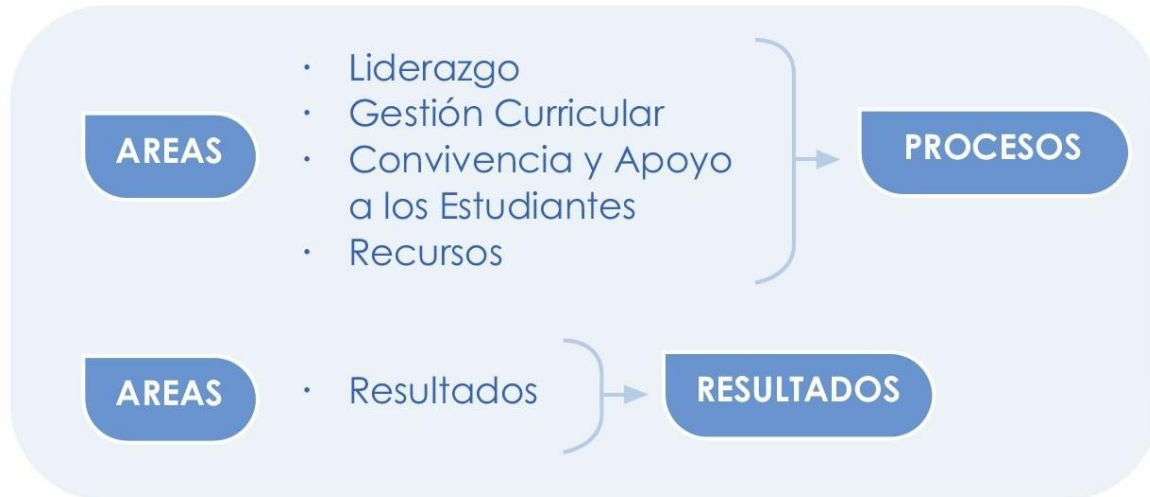
1. No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.
2. Las áreas y dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados del establecimiento.
3. No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.
4. La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus 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.

5. Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar 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 permanente.
  
6. 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.

Dado lo anterior, el modelo promueve la responsabilización de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.



Las Áreas son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional. Este modelo cuenta con cinco de estas áreas, que a la vez son de dos tipos: procesos y resultados.



Las Dimensiones, son a su vez, el contenido técnico de las áreas en forma desagregada. Por último, los Elementos de Gestión describen un grado más específico de la operacionalización de los contenidos de las áreas y dimensiones.

Lo que a continuación se presentan son las áreas, dimensiones y elementos de gestión que componen el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

<p><b>LIDERAZGO: prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.</b></p>	
<p>Visión Estratégica y Planificación: prácticas de planificación del establecimiento educacional que favorecen el logro de</p>	<p>Existen prácticas para asegurar que el PEI considera las necesidades educativas y formativas de los alumnos y las expectativas e intereses de su comunidad educativa.</p>
	<p>Existen prácticas para asegurar que el PEI orienta y articula las distintas acciones, instrumentos y estrategias del establecimiento.</p>

los Objetivos Institucionales, misión y visión.	Existen prácticas para asegurar que se priorizan, implementan y evalúan acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.
	Existen prácticas para garantizar que el sostenedor colabore en la sustentabilidad del PEI.
Conducción: prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los Objetivos Institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.	Existen prácticas que aseguran la coordinación y articulación de los distintos actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los Objetivos Institucionales.
	Existen prácticas para asegurar que las decisiones tomadas por los distintos actores de la comunidad educativa favorecen el logro de los Objetivos Institucionales.
	Existen prácticas para asegurar la delegación de funciones del equipo directivo para el logro de los Objetivos Institucionales.
	Existen prácticas para asegurar que el director y el equipo directivo evalúan su desempeño.
Alianzas Estratégicas: prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus Objetivos y Metas Institucionales.	Existen prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias con otras instituciones escolares favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de Objetivos y Metas Institucionales.
	Existen prácticas para establecer redes de colaboración con organismos de la comunidad local, académicas, servicios públicos y/o empresariales, entre otros, para apoyar el logro de los Objetivos y Metas Institucionales.
	Existen prácticas para contribuir al desarrollo local de la comunidad que favorezcan el logro de los Objetivos Institucionales.
Información y Análisis: prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.	Existen prácticas de monitoreo, evaluación y/o autoevaluación para detectar situaciones críticas que afectan al logro de los Objetivos y Metas Institucionales.
	Existen prácticas de análisis de la información para la toma de decisiones oportuna y fundamentada.
	Existen prácticas para dar cuenta pública a la comunidad educativa respecto de planes y logros alcanzados.
<b>GESTIÓN CURRICULAR: prácticas del establecimiento educacional para asegurar la</b>	

<b>sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.</b>	
<b>Organización Curricular:</b> prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes.	Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, el PEI y el Plan de Estudio
	Existen prácticas para asegurar que la propuesta curricular del establecimiento considera las necesidades e intereses de los estudiantes.
	Existen prácticas que aseguran una progresión y coherencia de los OFCMO entre, ciclos y niveles.
<b>Preparación de la enseñanza:</b> prácticas del establecimiento educacional que aseguran la organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del currículo en el aula.	Existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.
	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.
	Existen prácticas para asegurar que los recursos educativos e informáticos se utilizan en coherencia con las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.
	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.
<b>Acción docente en el aula:</b> prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza – aprendizaje.	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.
	Existen prácticas para garantizar que el clima y la convivencia favorezcan el aprendizaje en el aula.
	Existen prácticas para asegurar que los docentes mantienen altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.
	Existen prácticas para asegurar que el tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.
	Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se

	organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.
<b>Evaluación de la Implementación Curricular:</b> prácticas del establecimiento educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.	Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.
	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.
	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.

<b>CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES: prácticas que lleva acabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.</b>	
<b>Convivencia Escolar:</b> prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI.	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.
	Existen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.
	Existen prácticas que aseguran la información y canales expeditos de comunicación para mantener informados a todos los actores de la comunidad educativa y recibir observaciones y sugerencias.
	Existen prácticas para prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud del conjunto de la comunidad.
<b>Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes:</b> prácticas del establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.
	Existen prácticas para favorecer la no discriminación y la diversidad sociocultural de los estudiantes.
	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.

estudiantes.	Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.
--------------	--

<b>RESULTADOS: datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros.</b>	
<b>Logros de aprendizaje:</b> datos del establecimiento educacional referidos a niveles de logro de los aprendizajes establecidos en el Marco Curricular.	Datos del establecimiento educacional que muestran el nivel de logro de los alumnos en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.
	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los estudiantes en relación a las mediciones nacionales.
<b>Logros Institucionales:</b> datos del establecimiento referido al logro de Metas Institucionales.	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los Objetivos establecidos en los planes de mejoramiento y/o acciones de mejoramiento.
	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los índices de eficiencia interna.
	Datos del establecimiento sobre desarrollo profesional y desempeño docente y paradocente.
	Datos del establecimiento sobre optimización y/o aprovechamiento de los recursos financieros, materiales y tecnológicos.
<b>Satisfacción de la comunidad educativa:</b> datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de docentes y paradocentes.
	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de padres y apoderados.
	Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los estudiantes.

**RECURSOS: prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y paradocentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los**

<b>estudiantes.</b>	
<b>Recursos Humanos:</b> prácticas del establecimiento educacional que aseguran el desarrollo profesional de los docentes y paradocentes en coherencia con el PEI.	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.
	Existen prácticas que aseguran la formación continua de los docentes y paradocentes de acuerdo a sus funciones y Metas establecidas.
	Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.
	Existen prácticas que aseguran la evaluación de desempeño de los docentes y paradocentes de acuerdo a sus funciones y Metas establecidas.
	Existen prácticas que aseguran un sistema de reconocimiento al desempeño y aportes de los diferentes actores de la comunidad educativa a la implementación del PEI y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.
<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos:</b> prácticas que aseguran una utilización eficiente de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura a fin de implementar el PEI.	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.
	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.
	Existen prácticas para asegurar que los espacios y la infraestructura se adecuan a las necesidades de desarrollo del PEI.
<b>Procesos de Soporte y Servicios:</b> prácticas del establecimiento educacional para asegurar sistemas de soporte y servicios que requiere la implementación del PEI.	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.
	Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.
	Existen prácticas para asegurar que la comunidad utilice los servicios disponibles en el establecimiento educacional.



## 4. Dimensionamiento del Establecimiento

La presente investigación se ha realizado en el Centro Educacional San Esteban Mártir, ubicado en la comuna de Lo Barnechea.

El colegio San Esteban imparte enseñanza técnico profesional, es de carácter particular subvencionado, atendiendo a alumnos de Pre Kinder a Cuarto Medio.

### 4.1. Ficha del Establecimiento.

<b>Nombre del Establecimiento:</b> Centro Educacional San Esteban Mártir
--

<b>RBD:</b> 12225-4
---------------------

<b>Dirección:</b> Lo Barnechea 550
------------------------------------

<b>Comuna:</b> Lo Barnechea 550 <b>Ciudad:</b> Santiago <b>Región:</b> Metropolitana
--

<b>Tipo de Establecimiento:</b> Particular subvencionado
--

<b>Sostenedor:</b> Fundación Educacional Alto Las Condes
--

<b>Niveles que atiende:</b> Pre escolar, Básica, Media Técnico Profesional.
---

<b>Grupo socioeconómico:</b> Medio - Bajo
---

## 4.2. Historia:

El Centro Educacional San Esteban Mártir se funda en el año 1988, iniciativa emprendida por el Padre Luis Antonio Díaz Herrera, quien en ese entonces era párroco de la iglesia Santa Rosa de Lo Barnechea. Dentro de las motivaciones del padre para fundar nuestro colegio, estaba la idea de acoger a jóvenes que dada su edad no podían acceder a los colegios de la comuna y necesitaban de un oficio para salir adelante.

La inspiración de nuestra institución se enmarca en los principios cristianos, que movilizaron al padre Luis Antonio en una tarea evangelizadora a través de un proceso educativo.

Junto a vecinos de la Dehesa crea la “Fundación Educacional Alto Las Condes”, la cual se hace cargo de conseguir y proveer con recursos económicos al colegio.

El colegio se inicia sólo con enseñanza media Técnico Profesional, impartiendo dos carreras, “Administración Hotelera y del Hogar”, y “Mantenimiento y Producción de jardines”, las que en sus inicios funcionaban en unas salitas facilitadas por la Parroquia Santa Rosa. En el año 1990, el colegio se traslada a su actual ubicación en calle Lo Barnechea.

En el año 2000 y con el propósito de dar continuidad al proceso educativo, se crea la educación básica. Ésta, inicialmente, parte sólo con 1º Básico; al año siguiente se incorpora Kinder y 2º y así hasta completar todo el ciclo.

Actualmente el colegio cuenta con casi 1.000 alumnos, desde Pre Kinder a IVº Medio, divididos en 3 ciclos (PKº a 2º Básico, 3º a 7º Básico y 8º Básico a IVº Medio) y

tiene dos especialidades técnicas: “Administración” y “Servicio de alimentación colectiva”.

Para la comuna, el Colegio San Esteban ha significado una oportunidad de crecimiento, acogida y desarrollo para todos aquellos que desde distintos lugares (alumnos, apoderados, profesores y funcionarios) han colaborado en la construcción de nuestra historia.

#### 4.3. Datos cuantitativos del establecimiento año 2012:

<b>Datos Generales</b>	
<b>● Dependencia</b>	Particular subvencionado
<b>● Matrícula anual por alumno</b>	\$3.000
<b>● Valor mensualidad</b>	\$12.000
<b>● Cuota incorporación</b>	No hay
<b>● Jornada</b>	Completa
<b>● Carácter</b>	Mixto
<b>● Modalidad</b>	Técnico profesional

<b>Número de cursos y estudiantes</b>	
● N° de cursos entre PK° y IV° Medio	28
● N° de alumnos Pre Escolar	136
● N° alumnos Ed. Básica	592
● N° alumnos Ed. Media	267
● <b>Total</b>	<b>995</b>

<b>Personal del Establecimiento</b>	
● Docentes	45
● Docentes Directivos	7
● Administrativos y Paradoctentes	17
● Auxiliares (servicios menores)	8

● Total	83
---------	----

<b>Infraestructura</b>		
<b>Superficie</b>	<b>Nº</b>	<b>M<sup>2</sup></b>
Superficie terreno		7.454,99 m <sup>2</sup>
Superficie construida		4.689,05 m <sup>2</sup>
Superficie patios		2.765,94 m <sup>2</sup>
Nº y superficie comedor	1	150,56 m <sup>2</sup>
Nº y superficie laboratorio Computación	2	105,75 m <sup>2</sup>
Nº salas de clases	28	
Biblioteca	1	71, 85 m <sup>2</sup>
Laboratorio de Ciencias	1	33,51 m <sup>2</sup>
Sala Audiovisual	1	43,94 m <sup>2</sup>
Nº y superficie salas de profesores	2	98,90 m <sup>2</sup>
Talleres TP	1	299,66 m <sup>2</sup>
Gimnasio	1	2.704,44 m <sup>2</sup>

Distribución de horas por ciclos	
Ciclos	Horas semanales
Primer Ciclo (PK° a 2° Básico)	42
Segundo Ciclo (3° y 4° Básico)	42
Segundo Ciclo (5° a 7° Básico)	44
Tercer Ciclo (8° Básico a IV° Medio)	44

#### 4.4. Resultados Académicos de los Alumnos:

- Resultados Generales de los 3 últimos años:

Períodos	Año 2010		Año 2011		Año 2012	
	E. Básica	E. Media	E. Básica	E. Media	E. Básica	E. Media
Tasa de aprobación	87,2%	78%	89,1%	85,4%	83,8%	71%
Promedios Escolares	5.5	5.1	5.3	5.1	5.2	5.0

Períodos	Año 2010			Año 2011			Año 2012		
	Pre escolar	Ens. Básica	Ens. Media	Pre escolar	Ens. Básica	Ens. Media	Pre escolar	Ens. Básica	Ens. Media
N° alumnos matriculados	110	582	236	121	576	225	136	592	267
<b>Total Matrícula</b>	928			922			995		

● Resultados SIMCE de los 3 últimos años:

4° Básico:

	2009		2010		2011	
	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior
Lenguaje	<b>250</b>	-2	<b>283</b>	▲+33	<b>288</b>	+5
Matemáticas	<b>243</b>	▲+8	<b>270</b>	▲+27	<b>272</b>	+2
C. del Medio	<b>254</b>	▲+7	<b>258</b>	+4	<b>256</b>	-2

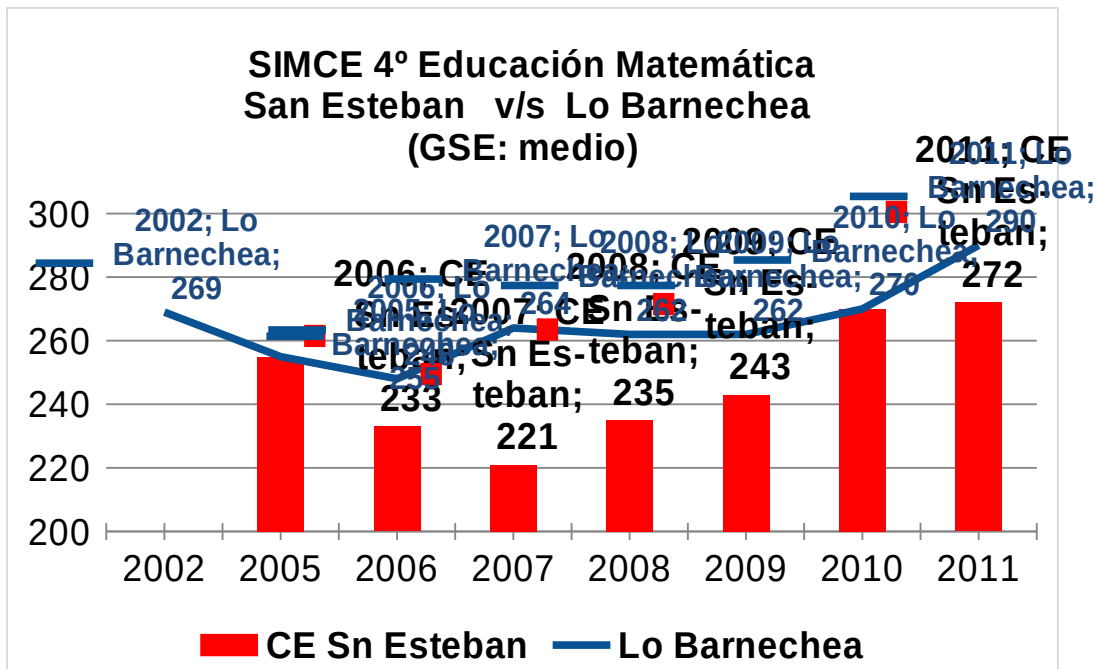
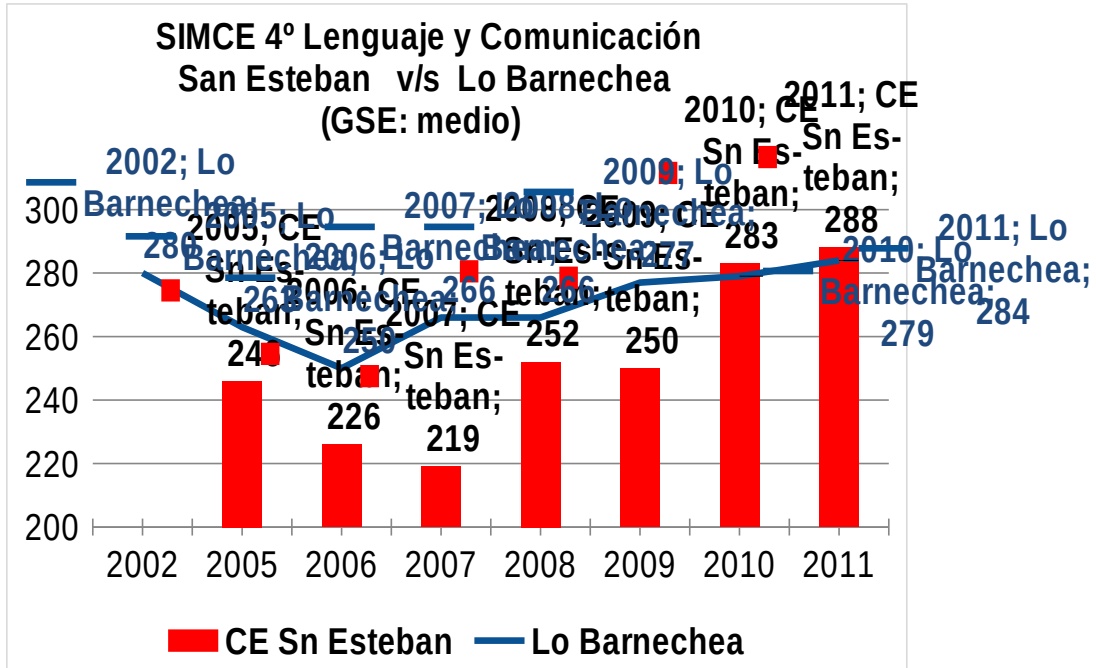
8º Básico:

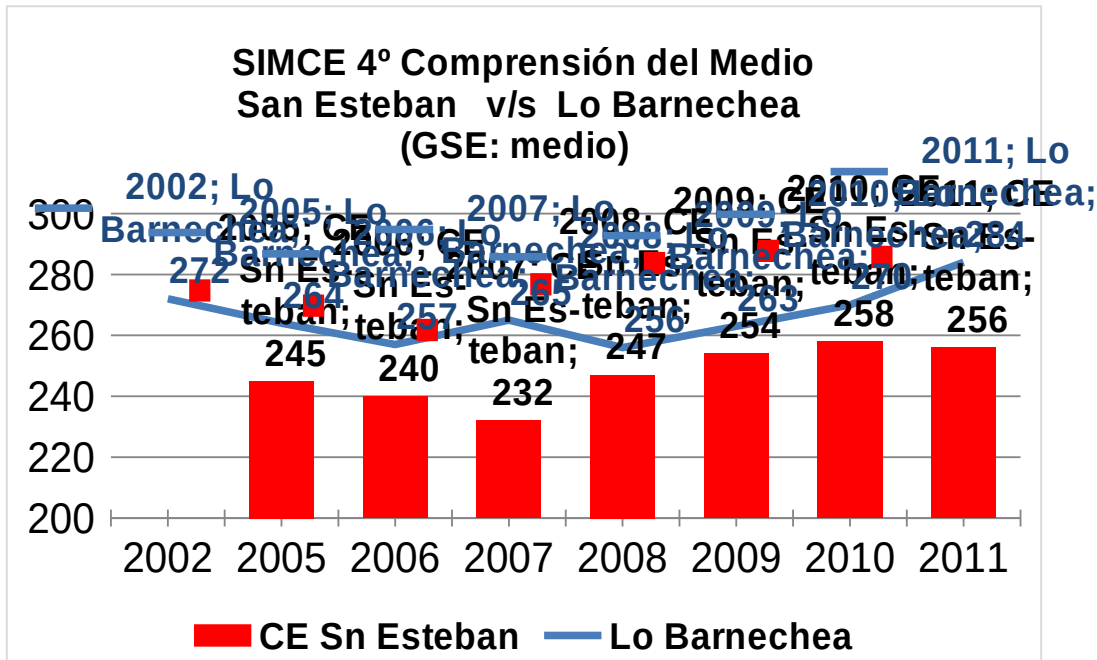
	2007		2009		2011	
	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior
Lenguaje	<b>221</b>	<b>▼-19</b>	<b>249</b>	<b>▼+28</b>	<b>268</b>	<b>▲+19</b>
Matemáticas	<b>230</b>	<b>▼-18</b>	<b>252</b>	<b>▲+22</b>	<b>268</b>	<b>▲+16</b>
C. de la Sociedad	<b>233</b>	<b>▼-7</b>	<b>248</b>	<b>▲+15</b>	<b>270</b>	<b>▲+22</b>
C. de la Naturaleza	<b>235</b>	<b>▼-14</b>	<b>250</b>	<b>▲+15</b>	<b>271</b>	<b>▲+21</b>

IIº Medio:

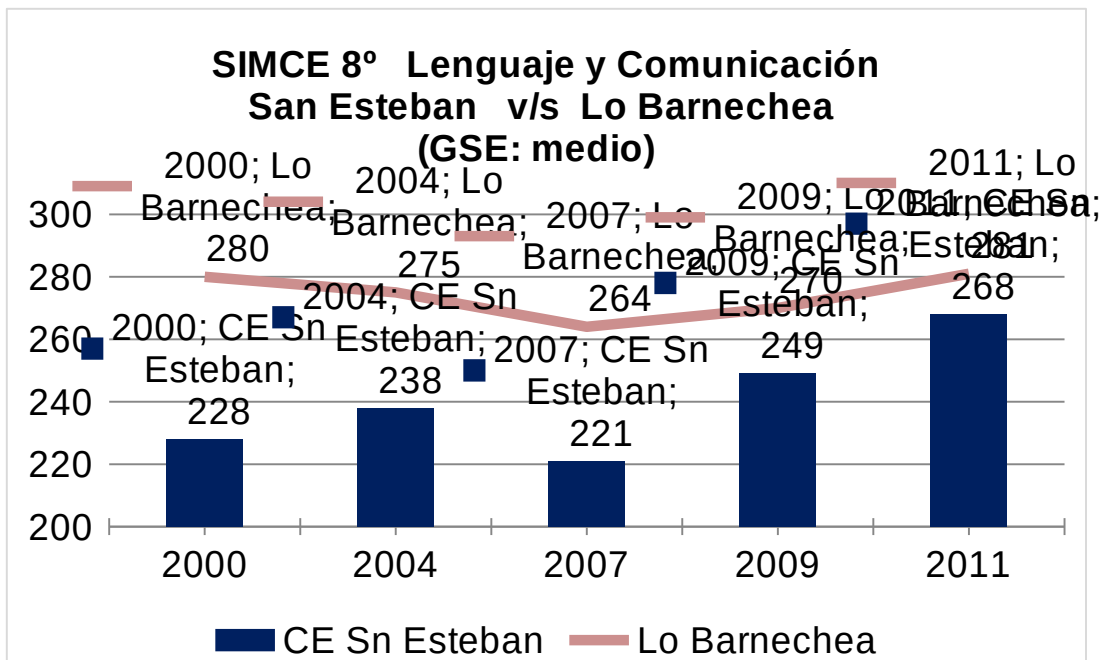
	2007		2009		2010	
	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior
Lenguaje	<b>231</b>	<b>▼-7</b>	<b>225</b>	<b>▼-6</b>	<b>257</b>	<b>▲+32</b>
Matemáticas	<b>207</b>	<b>▼-17</b>	<b>207</b>	<b>0</b>	<b>252</b>	<b>▲+45</b>

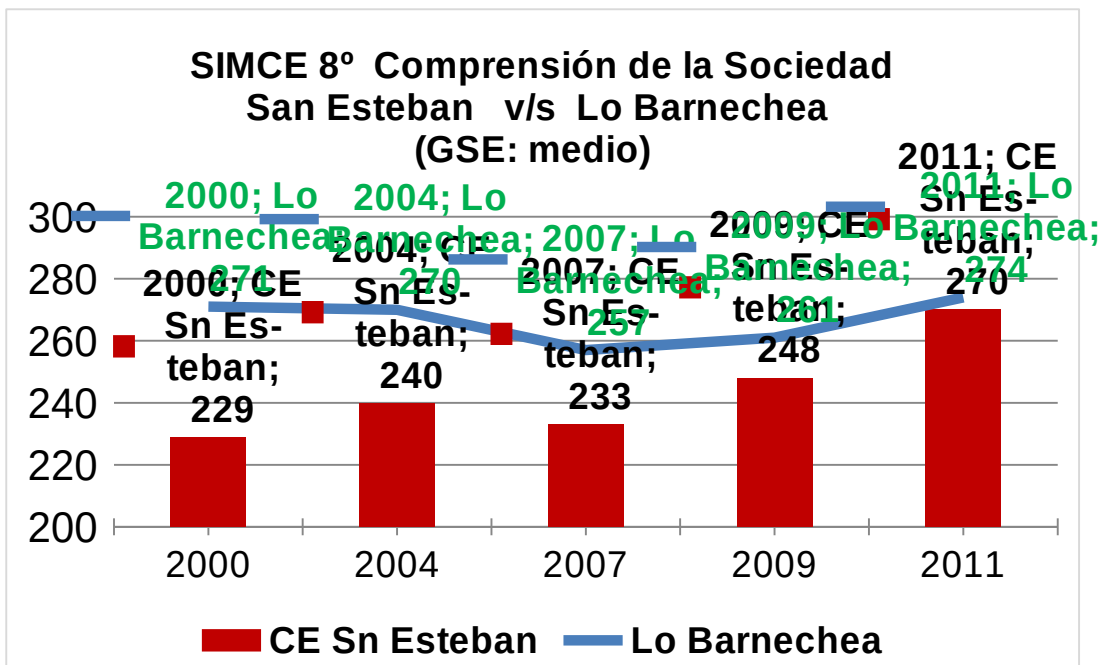
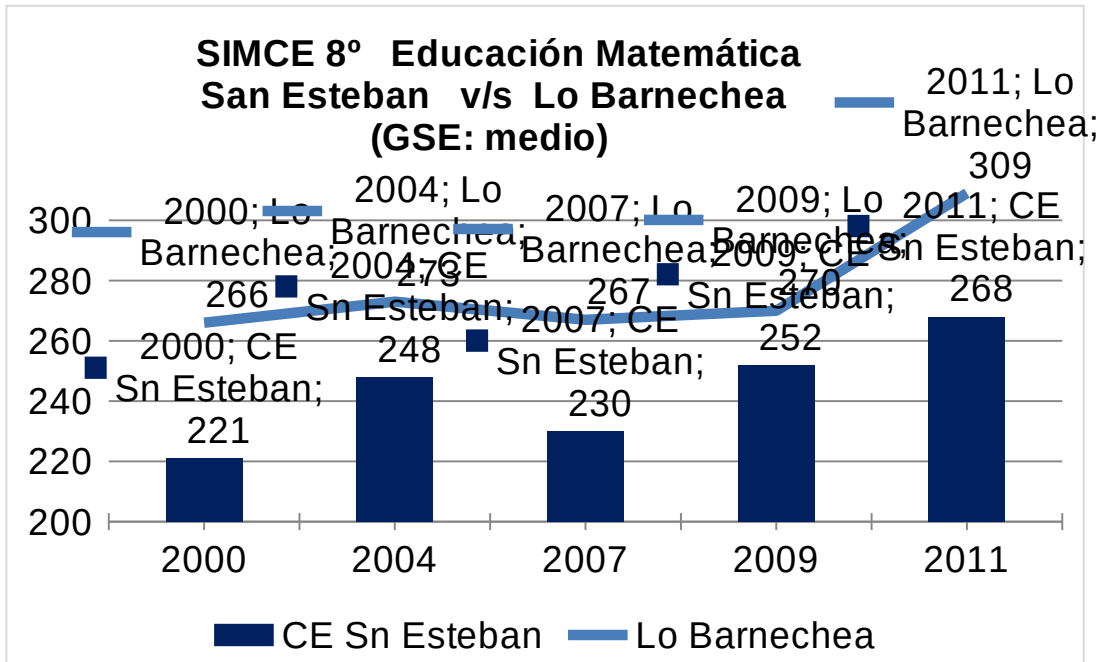
- Comparación resultados SIMCE 4º Básico, con colegios de la comuna:

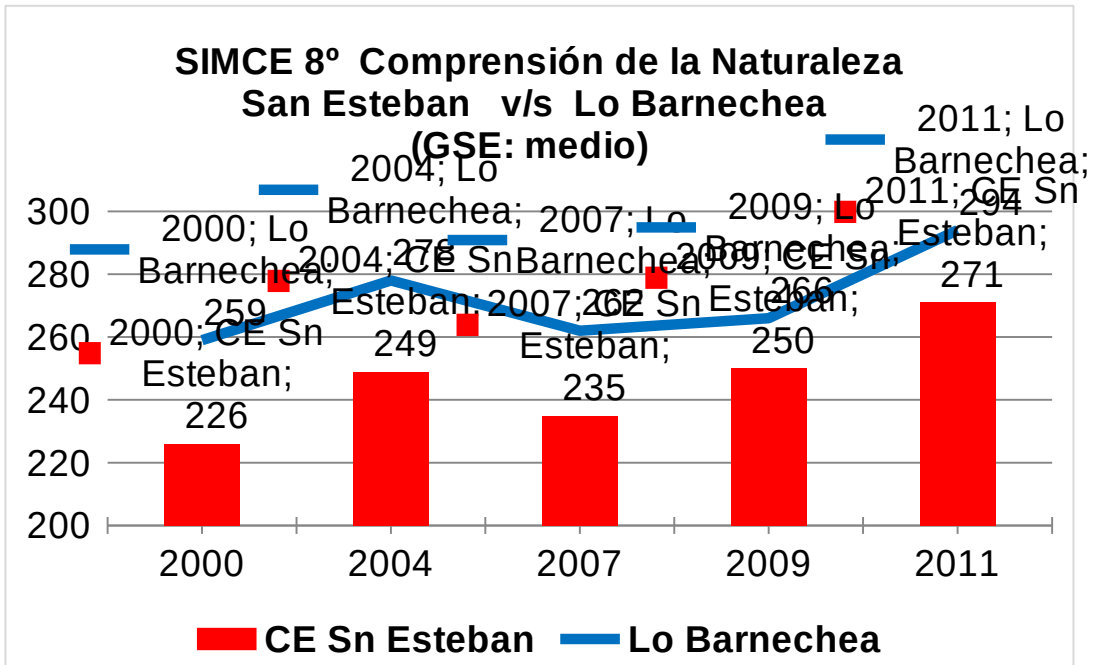




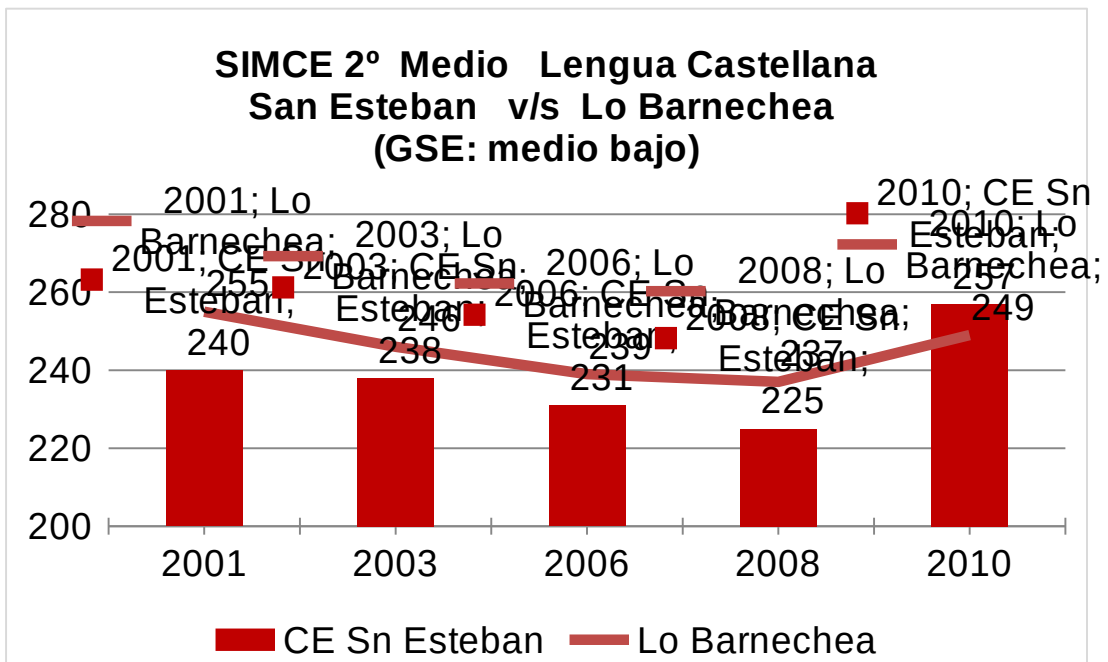
- Comparación resultados SIMCE 8° Básico, con colegios de la comuna:



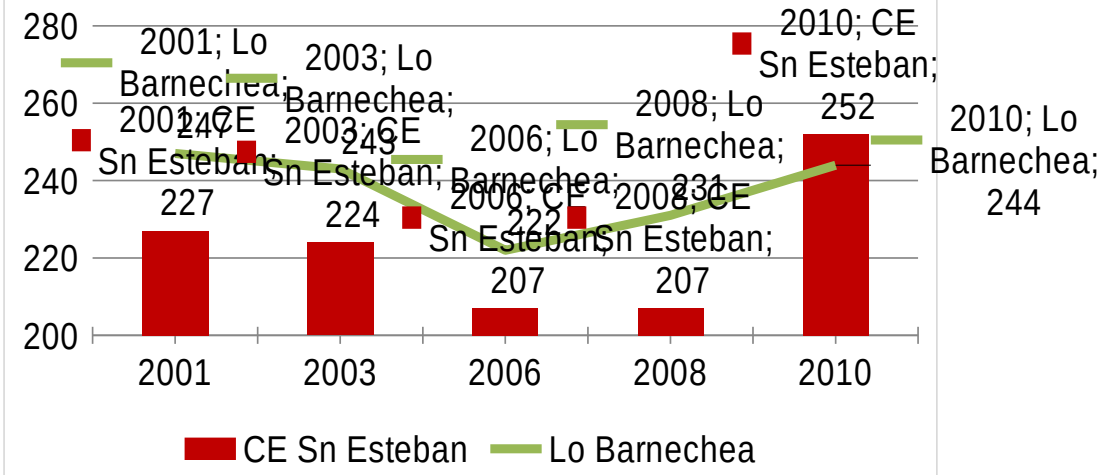




- Comparación resultados SIMCE II° Medio, con colegios de la comuna:



**SIMCE 2° Medio Matemática  
San Esteban v/s Lo Barnechea  
(GSE: medio bajo)**



## 5. ANÁLISIS DEL DIÁGNÓSTICO SITUACIONAL

### 5.1. PEI.

Al hacer un análisis más detallado del PEI. Es posible ver que el enunciado de la *visión* nos habla de la educación integral, la que se entiende como “desarrollar al máximo las potencialidades de las personas”, desarrollando su inteligencia, voluntad, y sensibilidad para afrontar los problemas reales a la luz de la fe. Este anhelo, se dice más adelante, se logrará en la medida en que construyamos una comunidad educativa fraterna, buscadora de la excelencia y animada por la presencia de Cristo.

La *misión* por su parte, es quizá excesivamente larga, junto con señalar que el colegio se dirige a jóvenes de escasos recursos, insiste en la educación integral la que se alcanza “entregándoles una educación de calidad, en lo académico, valórico y profesional; desarrollando al máximo sus potencialidades tanto emocionales, sociales, intelectuales y espirituales, promoviendo el conocimiento de si mismo y de su entorno”. Más adelante se señala que se busca la participación de los alumnos y de sus familias. Finalmente se refuerza la idea de que la preparación que se otorga a los estudiantes se realiza desde principios éticos y cristianos.

Los *objetivos generales y específicos*, son pertinentes con lo enunciado en la visión y misión del establecimiento. También se indican los principios pedagógicos en que se fundamenta toda la acción educativa del colegio

### 5.2. Legales y Técnico – pedagógicos.

#### 5.2.1. Reglamentos de Evaluación y Promoción Escolar.

En estos documentos se señala que el establecimiento se rige por los Planes y Programas oficiales del MINEDUC, y se indican los decretos correspondientes.

Del mismo modo, señala los decretos de evaluación y promoción escolar por los que se rige el establecimiento, los cuales establecen que de acuerdo a ciertas normas, los establecimientos elaboran su propio Reglamento de Evaluación. Se indica además la necesidad de evaluar diferenciadamente a aquellos alumnos que presentan NEE.

#### 5.2.2. Manual de Convivencia Escolar.

El presente documento **busca apoyar efectivamente el proceso de formación integral del alumno(a) en relación con el Proyecto Educativo Institucional.**

El manual declara con detalle las responsabilidades, compromisos y obligaciones de los padres y apoderados en lo que se refiere a la educación de sus hijos y su relación con el colegio.

Las disposiciones del manual, en cuanto a las inasistencias, atrasos, presentación personal uso de la libreta, participación de las clases de Ed. Física y de los elementos de trabajo parecen perfectamente claras, adecuadas, concretas y en consonancia con el PEI.

Falta claridad en las sanciones que puede recibir en alumno, tal vez, sería interesante saber cuáles son las sanciones que se aplican hoy en día y ver cómo se relacionan con las faltas cometidas.

#### 5.2.3. Revisión de cuadernos y pruebas.

Los cuadernos de trabajo escolar constituyen un elemento privilegiado para conocer el modo, ritmo y progresión en el conocimiento, los niveles de exigencia y similares, que impone el profesor a sus alumnos. En seguida el registro por parte del alumno y el uso posterior de lo registrado en la clase, estará en directa relación con los niveles de logro al momento de una evaluación. Por este motivo, los cuadernos se transforman en una

herramienta utilísima para enjuiciar el meollo del tema pedagógico, a saber, la actividad cotidiana de los estudiantes, encaminada a metas académicas y formativas.

En el caso que nos ocupa se revisaron cuadernos de enseñanza básica y media (Iº y IIº), en asignaturas disímiles, con el fin de establecer rasgos comunes y diferenciadores entre ellas (Lenguaje, Matemáticas, Ciencias, Química, Física e Historia)

La revisión se centró en los siguientes aspectos:

a. Presentación externa:

Contempló la limpieza, forrado, distribución de las materias y ejercicios, adosamiento de material auxiliar como guías y similares, subrayados y destacados, numeración de las hojas.

b. Registro de materia:

Se verificó la estructura del registro (coherencia), elementos aclaratorios, ejercitación y extensión de la misma, herramientas de recuperación, reforzamientos, total de hojas empleadas, cantidad y variedad de temas.

En atención a los ejes arriba descritos, se aprecia una diferencia notable entre la enseñanza básica y la educación media. Concretamente, en el aspecto de la presentación, la básica destaca por el forrado de color homogéneo, según la asignatura, la ausencia o escasa presencia de rayados y registros poco atingentes, los claros subrayados que implican cambios temáticos o de aspecto, el tratamiento adecuado de los materiales adosados al cuaderno, dibujos y grabados completos. Seguidamente, destaca la ausencia de numeración en las hojas.

La situación antes descrita, resulta claramente apreciable desde 1º a 6º Básico y comienza a debilitarse en 7º y 8º, sin hacerse preocupante.

En enseñanza media, lo anterior desaparece drásticamente (con 2 o 3 excepciones por curso), marcando el tono de lo que será un trabajo escolar bastante más laxo. Aparecen con frecuencia rayados, mensajes y dibujos que

no guardan ninguna relación con el quehacer educativo, y una manipulación descuidada que puede vincularse a un grado de desinterés.

Aún así es posible identificar temas, ejercicios y ejemplos.

En cuanto al registro de materia, se observa una tendencia similar a la antes descrita. La enseñanza básica marca claramente los inicios, fechas, cambios temáticos, ejercitaciones, etc. Ello permite verificar la coherencia, el avance, repaso y profundización de los contenidos.

La revisión de las pruebas nos muestra la adecuada presentación de todas ellas, la apropiada organización, con instrucciones claras y precisas. Cabe destacar que el colegio ya ha tenido dos perfeccionamientos en relación a este tema, lo que muestra un interés en mejorar.

### 5.3. Plan de Estudios.

#### NB1

Sector	Subsector	Tiempo a distribuir ponderado	Tiempo a distribuir de libre disposición	Total
Lenguaje y Comunicación	Lenguaje y Comunicación	8		8
Matemática	Educación Matemática	6		6
Ciencia	Comprensión del Medio Natural, Social y Cultural	5		5
Tecnología	Educación Tecnológica	3		3
Artes	Educación Artística	3		3
Educación Física	Educación Física	3		3
Religión	Religión	2		2
Talleres Complementarios y de formación	Idioma extranjero (Inglés)		3	3
	Orientación		1	1
	Pequeños escritores		2	2
	Juegos Matemáticos		5	5
	Biblioteca		1	1
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>42</b>

## NB2

Sector	Subsector	Tiempo a distribuir ponderado	Tiempo a distribuir de libre disposición	Total
Lenguaje y Comunicación	Lenguaje y Comunicación	6		6
Matemática	Educación Matemática	6		6
Ciencia	Comprensión del Medio Natural, Social y Cultural	6		6
Tecnología	Educación Tecnológica	3		3
Artes	Educación Artística	2		2
	Educación Musical	2		2
Educación Física	Educación Física	3		3
Religión	Religión	2		2
Talleres Complementarios y de formación	Idioma extranjero (Inglés)		3	3
	Orientación		1	1
	Pequeños escritores		4	4
	Juegos Matemáticos		4	4
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>42</b>

## NB3

Sector	Subsector	Tiempo a	Tiempo a	Total
--------	-----------	----------	----------	-------

		distribuir ponderado	distribuir de libre disposición	
Lenguaje y Comunicación	Lenguaje y Comunicación	7		7
	Idioma extranjero (Inglés)	3		3
Matemática	Educación Matemática	6		6
Ciencia	Estudio y Comprensión de la Naturaleza	4		4
	Estudio y Comprensión de la Sociedad	3		3
Tecnología	Educación Tecnológica	1		1
Artes	Educación Artística	1		3
	Educación Musical	2		
Educación Física	Educación Física	2		2
Religión	Religión	2		2
Orientación	Orientación	1		1
Talleres Complementarios y de formación	Consejo de curso		1	1
	Inglés		1	1
	Pensamiento Lógico		4	4
	Grandes escritores		3	3
	Ciencias Sociales		1	1
	Taller deportivo		2	2
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>44</b>

**NB4**

Sector	Subsector	Tiempo a	Tiempo a	Total
--------	-----------	----------	----------	-------

		distribuir ponderado	distribuir de libre disposición	
Lenguaje y Comunicación	Lenguaje y Comunicación	7		7
	Idioma extranjero (Inglés)	3		3
Matemática	Educación Matemática	6		6
Ciencia	Estudio y Comprensión de la Naturaleza	4		4
	Estudio y Comprensión de la Sociedad	3		3
Tecnología	Educación Tecnológica	1		1
Artes	Educación Artística	1		3
	Educación Musical	2		
Educación Física	Educación Física	2		2
Religión	Religión	2		2
Orientación	Orientación	1		1
Talleres Complementarios y de formación	Consejo de curso		1	1
	Inglés		1	1
	Pensamiento Lógico		4	4
	Grandes escritores		3	3
	Ciencias Sociales		1	1
	Taller deportivo		2	2
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>44</b>

**NB5**

Sector	Subsector	Tiempo a	Tiempo a	Total
--------	-----------	----------	----------	-------

		distribuir ponderado	distribuir de libre disposición	
Lenguaje y Comunicación	Lenguaje y Comunicación	7		7
	Idioma extranjero (Inglés)	3		3
Matemática	Educación Matemática	6		6
Ciencia	Estudio y Comprensión de la Naturaleza	4		4
	Estudio y Comprensión de la Sociedad	3		3
Tecnología	Educación Tecnológica	1		1
Artes	Educación Artística	1		3
	Educación Musical	2		
Educación Física	Educación Física	2		2
Religión	Religión	2		2
Orientación	Orientación	1		1
Talleres Complementarios y de formación	Consejo de curso		1	1
	Inglés		1	1
	Pensamiento Lógico		4	4
	Grandes escritores		3	3
	Ciencias Sociales		1	1
	Taller deportivo		2	2
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>44</b>

**NB6**

Sector	Subsector	Tiempo a	Tiempo a	Total
--------	-----------	----------	----------	-------

		distribuir ponderado	distribuir de libre disposición	
Lenguaje y Comunicación	Lenguaje y Comunicación	7		7
	Idioma extranjero (Inglés)	3		3
Matemática	Educación Matemática	6		6
Ciencia	Estudio y Comprensión de la Naturaleza	4		4
	Estudio y Comprensión de la Sociedad	3		3
Tecnología	Educación Tecnológica	1		1
Artes	Educación Artística	1		3
	Educación Musical	2		
Educación Física	Educación Física	2		2
Religión	Religión	2		2
Orientación	Orientación	1		1
Talleres Complementarios y de formación	Consejo de curso		1	1
	Inglés		1	1
	Pensamiento Lógico		4	4
	Grandes escritores		3	3
	Ciencias Sociales		1	1
	Taller deportivo		2	2
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>44</b>

**NM1 HC**

Sector	Sub sector	Tiempo a	Tiempo a	Total
--------	------------	----------	----------	-------

		distribuir ponderado	distribuir de libre disposición	
Lenguaje y comunicación	Lengua castellana y comunicación	7		7
	Idioma extranjero (inglés)	4		4
Matemática	Matemática	7		7
Historia y ciencias sociales	Historia, geografía y ciencias sociales	3		3
Ciencias naturales	Biología	2		2
	Química	2		2
	Física	2		2
Educación artística	Artes visuales o artes musicales	2		2
Educación tecnológica	Educación tecnológica	2		2
Educación física	Educación física	2		2
Orientación	Orientación	1		1
Religión	Religión	2		2
Talleres Complementarios y de formación	Consejo de curso		1	1
	Lectura y literatura		3	3
	Aplicaciones matemáticas		3	3
	Ciencias Sociales		1	1
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>8</b>	<b>44</b>

**NM2 HC**

Sector	Sub sector	Tiempo a	Tiempo a	Total
--------	------------	----------	----------	-------

		distribuir ponderado	distribuir de libre disposición	
Lenguaje y comunicación	Lengua castellana y comunicación	5		5
	Idioma extranjero (inglés)	4		4
Matemática	Matemática	5		5
Historia y ciencias sociales	Historia y ciencias sociales	4		4
Ciencias naturales	Biología	2		2
	QUIMICA	2		2
	FISICA	2		2
Educación artística	Artes visuales	2		2
Educación tecnológica	Educación tecnológica	2		2
Educación física	Educación física	2		2
Consejo de curso	Consejo de curso	1		1
Religión	Religión	2		2
Talleres Complementarios y de formación	Orientación		1	1
	Lectura y literatura		5	5
	Aplicaciones matemáticas		5	5
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>11</b>	<b>44</b>

### NM3

Especialidad: Servicios de Alimentación Colectiva

Sector	Sub sector	Tiempo a distribuir ponderado	Tiempo a distribuir de libre disposición	Total
Lenguaje y comunicación	Lengua castellana y comunicación	3		3
	Idioma extranjero (inglés)	2		2
Matemática	Matemática	3		3
Historia y ciencias sociales	Historia y ciencias sociales.	4		4
Módulos formación diferenciada	Bodega, recepción y almacenaje de los alimentos	3		3
	Elaboración de entradas frías y calientes	5		5
	Preparación de platos principales	5		5
	Planificación de la producción y control de costos	3		3
	Técnicas de panadería	5		5
	Servicio de comedores	3		3
	Entrenamiento de la condición física	2		2
Consejo de curso	Consejo de curso	1		1
Religión	Religión	2		2
Talleres complementarios y de formación	Inglés		2	2
	Orientación		1	1
<b>TOTAL</b>		<b>41</b>	<b>3</b>	<b>44</b>

**NM3**  
**Especialidad: Administración**

Sector	Sub sector	Tiempo a distribuir ponderado	Tiempo a distribuir de libre disposición	Total
Lenguaje y comunicación	Lengua castellana y comunicación	3		3
	Idioma extranjero (inglés)	2		2
Matemática	Matemática	3		3
Historia y ciencias sociales	Historia y ciencias sociales	4		4
Módulos formación diferenciada	Comunicación organizacional	4		4
	Contabilidad básica	5		5
	Gestión en compraventa	5		5
	Servicio de atención al cliente	4		4
	Aplicaciones informáticas	3		3
	Gestión en aprovisionamiento	3		3
	Entrenamiento de la condición física	2		2
Consejo de curso	Consejo de curso	1		1
Religión	Religión	2		2
Talleres complementarios y de formación	Inglés		2	2
	Orientación		1	1
<b>TOTAL</b>		<b>41</b>	<b>3</b>	<b>44</b>

**NM4**

## Especialidad Servicios de Alimentación Colectiva

Sector	Sub sector	Tiempo a distribuir ponderado	Tiempo a distribuir de libre disposición	Total
Lenguaje y comunicación	Lengua castellana y comunicación	3		3
	Idioma extranjero (inglés)	2		2
Matemática	Matemática	3		3
Historia y ciencias sociales	Historia y ciencias sociales	4		4
Módulos formación diferenciada	Elaboración de platos típicos nacionales e internacionales	6		6
	Gestión de pequeña empresa	4		4
	Pastelería y repostería	6		6
	Presentación de alimentos para menú, carta y buffet	3		3
	Preparación de sándwich y productos para cóctel	3		3
	Platos representativos de la cocina étnica	4		4
Consejo de curso	Consejo de curso	1		1
Religión	Religión	2		2
Talleres complementarios y de formación	Inglés		1	1
	Taller de servicio		2	2
<b>TOTAL</b>		<b>41</b>	<b>3</b>	<b>44</b>

**NM4**

## Especialidad: Administración

Sector	Sub sector	Tiempo a distribuir ponderado	Tiempo a distribuir de libre disposición	Total
Lenguaje y comunicación	Lengua castellana y comunicación	3		3
	Idioma extranjero (inglés)	2		2
Matemática	Matemática	3		3
Historia y ciencias sociales	Historia y ciencias sociales	4		4
Módulos formación diferenciada	Gestión de pequeña empresa	4		4
	Gestión en comercio exterior	5		5
	Gestión en recursos humanos	5		5
	Normativa comercial y tributaria	5		5
	Costos y estados de resultados	4		4
	Investigación de mercados	3		3
Consejo de curso	Consejo de curso	1		1
Religión	Religión	2		2
Talleres complementarios y de formación	Inglés		1	1
	Taller de informática		2	2
<b>TOTAL</b>		<b>41</b>	<b>3</b>	<b>44</b>

Al hacer la revisión de los planes de estudio es posible observar que las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas, han sido reforzada en todos los niveles, incrementando el número de horas lectivas, superando el mínimo exigido por el MINEDUC. En el caso de Lenguaje se ha destinando un tiempo específico para el trabajo en Biblioteca (desde PKº).

Cabe destacar la valiosa decisión de incorporar la asignatura de Inglés desde el nivel pre escolar (PKº).

## 6. Autoevaluación de la Gestión Escolar.

La autoevaluación es el primer paso necesario en un proceso de aseguramiento de la calidad, pues recoge y sistematiza información sustantiva acerca de los sistemas y dispositivos de gestión que operan en la organización escolar. Considera los propósitos y fines declarados por la institución y el análisis de los procesos y sus resultados.

Es un proceso que implica una revisión global y sistemática de todos los elementos y actividades fundamentales que conforman el desempeño de un establecimiento escolar, permitiendo que la organización tome conciencia de su situación actual y asuma la necesidad de cualificar sus áreas fuertes, mejorar las deficitarias e implementar las ausentes.

La autoevaluación potencia el aprendizaje y el desarrollo organizacional, ya que es un proceso que ocurre al interior del propio establecimiento, a través de la reflexión crítica y colaborativa sobre las prácticas y desempeños de la institución, posibilitando la oportunidad para generar una plataforma de mejoramiento compartida por la comunidad escolar que la movilice hacia el mejoramiento.

El presente informe, que recoge los resultados de la autoevaluación, se ha hecho sobre la base de cuatro diferentes cuestionarios que fueron respondidos por:

Encuestados	Nº contestado
Alumnos	120
Apoderados	120
Docentes	35
Directivos	4

### Criterios para analizar los resultados.

Como criterios generales para analizar los resultados de los cuestionarios de autoevaluación, se consideraron los propuestos por el sistema diseñado, siendo éstos los siguientes:

- Los **promedios inferiores a 3,0** indican un nivel de insatisfacción importante.

- Los **promedios superiores a 3,0 pero inferiores a 3,5** indican un nivel de satisfacción aceptable pero también disconformidad con varios aspectos de la gestión.
- Los **promedios superiores a 3,5** señalan un nivel de satisfacción importante con la gestión, que sólo requiere mejoras en dimensiones específicas.

En el momento de realizar el análisis es fundamental no olvidar que éste se centra en las áreas de valoración y satisfacción. Si bien se trata de una información valiosa, las valoraciones de aspectos específicos son evidencias y expresiones del área, no su totalidad.

El objetivo de la valoración es identificar las áreas cuyas puntuaciones presentan la mayor semejanza o discrepancia de los actores.

### **Campos o dimensiones de la autoevaluación.**

Sobre la base de los Cuestionarios, se abordan y analizan los siguientes tres campos o dimensiones de la autoevaluación:

1. Satisfacción con la Gestión Institucional por parte de los padres, profesores y alumnos.

Este sistema recoge la opinión de los alumnos, apoderados, docentes y directivos en relación a diversos aspectos de gestión institucional, categorizados según las 6 áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad:

- a) Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad.
- b) Liderazgo directivo.
- c) Gestión de las competencias profesionales de los docentes.
- d) Planificación institucional.
- e) Gestión de procesos.
- f) Gestión de resultados.

## 2. Autoevaluación de los Sistemas de Gestión.

Este sistema recoge la opinión de los Directivos y Docentes respecto del grado de instalación de diversos aspectos de la Gestión Institucional. Contiene información sobre una diversidad de temáticas específicas que son de conocimiento de estos profesionales.

## 3. Áreas que pueden ser mejoradas.

Para complementar el análisis de los resultados, se compara y contrasta los mismos con las “opiniones sobre las áreas que pueden ser mejoradas”, planteadas por los alumnos, apoderados, docentes y directivos.

- El análisis de estos porcentajes nos permite identificar las áreas de gestión que, de acuerdo a la valoración dada por los actores, requieren ser mejoradas.
- Las áreas que requieren mejorar medianamente o mucho se relacionan a la concentración mayoritaria de de respuestas en “desacuerdo” o “muy en desacuerdo”; mejorar mucho o mejorar medianamente, nos están indicando aspectos de la gestión que deben ser modificados sustancialmente.
- En cambio, las áreas cuya puntuación promedio corresponde a las categorías “de acuerdo” o “muy de acuerdo” o “mejorar muy poco” y “no requiere mejora”, indican aspectos que deben ser fortalecidos o consolidados.

A continuación, pasamos a considerar por separado cada uno de los tres campos o dimensiones de la autoevaluación.

### 6.1. Área orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad.

Esta área se refiere a la forma en que el establecimiento conoce a los usuarios, sus expectativas y el nivel de satisfacción de los mismos. Analiza la forma en que el establecimiento promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar.

#### A. Satisfacción con la Gestión Institucional.

El puntaje promedio de las encuestas formuladas a los diversos estamentos del colegio, revela un nivel de insatisfacción medio. Los directivos coinciden con la baja evaluación otorgada a estos aspectos. Los alumnos, por su parte, se muestran aceptablemente satisfechos con la posibilidad que se les proporciona para organizar y participar en distintas actividades (CCAA, directivas de curso, semana del colegio, etc.) en el colegio.

#### B. Autoevaluación de los sistemas de gestión.

Las preguntas de esta área han sido evaluadas de manera insatisfactoria baja, tanto por padres y apoderados como docentes y directivos.

La mitad de los alumnos cree que esta área no requiere mejora o lo necesita muy poco. Al igual que los directivos y profesores. Los padres son los más insatisfechos, ya que el 68,37% estima que hay que mejorar medianamente.

#### C. Análisis de los grados de mejoría propuestos por los distintos actores.

Las preguntas de esta área han sido evaluadas de manera insatisfactoria media, tanto por padres y apoderados como docentes y directivos.

## 6.2. Liderazgo Directivo.

Esta área aborda la forma en que los directivos orientan y conducen, a través de sistemas y procedimientos institucionalizados, la gestión de la planificación de procesos (pedagógicos, curriculares, administrativos y financieros) y de los resultados institucionales, asociados a los objetivos y metas organizacionales.

Asimismo, incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales.

Aborda la forma en que los directivos conducen la gestión hacia la satisfacción de los usuarios, la resolución de los conflictos y el incremento del desempeño organizacional, en función de un mejoramiento continuo de los procesos y los resultados.

También considera la forma en que la Dirección lidera y mantiene los sistemas de comunicación con todos los actores del establecimiento y con la comunidad a la que pertenece.

Considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública.

### A. Satisfacción con la Gestión Institucional.

El promedio obtenido en las encuestas revela un nivel de satisfacción que supera los 3 puntos. Los aspectos mejor evaluados dicen relación con el control y supervisión que se realiza sobre el trabajo de los profesores.

La mayor insatisfacción proviene desde el ámbito de los profesores y dice relación con los incentivos o premios que reciben por su labor.

### B. Autoevaluación de los sistemas de gestión.

En esta área, como en la anterior los docentes y directivos presentan un nivel aceptable de satisfacción, sobre todo en aquello que tiene relación con los procedimientos e instancias de coordinación, supervisión y evaluación, ejercidos por la Dirección, y que velan por la calidad de los procesos pedagógicos.

#### C. Análisis de los grados de mejoría propuestos por los distintos actores.

En cuanto al Liderazgo Directivo, tanto apoderados como alumnos, creen que hay que mejorar medianamente. Sin embargo, la mayoría de los docentes y directivos (aprox. 75%) estiman que hay que mejorar muy poco o que esta variable no requiere mejora

#### 6.3. Gestión de las competencias profesionales docentes.

Esta área comprende la existencia de perfiles de competencias docentes para la gestión de los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y desvinculación de los profesionales de la institución.

Asimismo, considera la existencia y funcionamiento de sistemas institucionalizados para el desarrollo y seguimiento de los aspectos propios del liderazgo pedagógico del docente, el dominio de contenidos disciplinarios, pedagógicos, de recursos didácticos y el trabajo en equipo.

#### A. Satisfacción con la Gestión Institucional.

En esta área, todos los ítems fueron evaluados con un puntaje inferior a 3.00, es decir, manifestando una importante insatisfacción. La única excepción es el ítem que dice relación con que en el establecimiento, cuando un profesor es mal evaluado, se le ayuda a mejorar.

Por tanto, alumnos, padres, docentes y directivos están insatisfechos con la evaluación que se realiza de los profesores para que mejoren su trabajo, con el apoyo que se le entrega a los docentes con el mismo objeto y con la permanencia de profesores que han sido mal evaluados reiteradamente.

#### B. Autoevaluación de los sistemas de gestión.

Tanto docentes como directivos han expresado frente a los ítems presentados en esta área, una importante insatisfacción. En el caso de los directivos, esta insatisfacción es muy marcada.

Docentes y directivos afirman que no hay sistemas de incentivos al desempeño de los docentes, asociados al logro de metas, buenas prácticas docentes y los resultados de los aprendizajes de los alumnos. Es el ítem con más baja evaluación del área.

También, tanto docentes como directivos, manifiestan su insatisfacción con los aspectos siguientes:

- Disponer de un perfil de competencias docentes por ciclos, subsectores o especialidad, orientados al logro de los aprendizajes y alineados con el PEI.
- Utilización de los perfiles de competencias para la contratación e inducción de los docentes.
- No contar con un sistema o procedimiento de desvinculación del personal docente, asociado a los resultados de los procesos de evaluación del mismo.

#### C. Análisis de los grados de mejoría propuestos por los distintos actores.

Respecto de la Gestión de Competencias Profesionales de los docentes, son los alumnos los únicos que en su mayoría (55, 8%) estiman que esta área no es necesario mejorar. En contraste con ellos, los padres (57%), docentes (60%) y directivos (100%) estiman que es necesario mejorar medianamente o mucho.

#### 6.4. Planificación.

Se refiere a los sistemas y procedimientos utilizados por el establecimiento para abordar los procesos de planificación institucional, que comprende el PEI, los objetivos estratégicos (en el ámbito Directivo, de Gestión Pedagógica Curricular, Administrativa y Financiera) y el Plan Anual. Incluye el diseño, seguimiento y evaluación de los procesos y sus resultados.

##### A. Satisfacción con la Gestión Institucional.

Todos los estamentos se mostraron satisfechos, y en el caso de los directivos muy satisfechos, cuando se les consultó si existe una programación de actividades que ordena el funcionamiento del establecimiento (calendario, agenda)

Con la excepción de los alumnos, los demás estamentos se mostraron muy satisfechos, cuando se les consultó sobre la utilidad del Plan Anual, para organizar las distintas actividades del establecimiento, el cual es aceptablemente conocido por los docentes y directivos del establecimiento.

##### B. Autoevaluación de los sistemas de gestión.

En ésta área, es positivamente evaluada la existencia de un Plan Anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión pedagógico curricular, que es coherente con el PEI.

##### C. Análisis de los grados de mejoría propuestos por los distintos actores.

Los actores de los diversos estamentos coinciden en considerar que ésta área no requiere mejorar mucho.

#### 6.5. Gestión de Procesos.

Ésta área aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular y pedagógico, administrativo y financiero.

La **dimensión curricular – pedagógica** se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes.

La **dimensión administrativa** se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa.

La **dimensión financiera** incluye controles presupuestarios, sistema de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales, etc.

##### A. Satisfacción con la Gestión Institucional.

En esta área no hay ningún ítem que haya sido evaluado por todos los actores como aceptablemente satisfactorio.

Tanto alumnos, apoderados y directivos perciben con un nivel de satisfacción aceptable el uso que los profesores hacen de los recursos audiovisuales y didácticos disponibles en el establecimiento. Los docentes se muestran insatisfechos en este mismo campo.

Los docentes y directivos muestran una satisfacción aceptable en cuanto a que en el establecimiento se aplican los programas de estudio de cada asignatura; del mismo modo, docentes y directivos manifiestan una satisfacción aceptable en cuanto a que los

profesores demuestran a los alumnos confianza en sus capacidades Alumnos y apoderados en este mismo ítem, revelan algún grado de insatisfacción.

En cambio, respecto a que los alumnos son informados permanentemente sobre su progreso escolar, todos los actores: apoderados, alumnos, docentes y directivos se encuentran satisfechos. Lo mismo ocurre con la revisión y evaluación que los docentes hacen del trabajo escolar.

Finalmente, en cuanto a si los profesores manejan bien los contenidos de las materias que enseñan, padres y directivos se muestran insatisfechos. Alumnos y docentes consideran que la situación es satisfactoria.

#### B. Autoevaluación de los sistemas de gestión.

En ésta área, ambos estamentos se encuentran en el rango de la satisfacción aceptable, dándose una mayor satisfacción entre los directivos

#### C. Análisis de los grados de mejoría propuestos por los distintos actores.

En cuanto a la Gestión de Procesos, la mayoría de los padres, docentes y directivos creen que hay que mejorar levemente. En cambio en el caso de los alumnos, un porcentaje importante estima que es necesario mejorar medianamente.

#### 6.6. Gestión de Resultados.

Se refiere a la operación de un sistema y procedimientos de medición y evaluación del desempeño de la organización, en todos los niveles y ámbitos de ésta a corto, mediano o largo plazo, en función de los objetivos planteados por el sistema educativo, el PEI, los objetivos estratégicos y las metas establecidas por la institución.

Incluye el análisis de los resultados en los ámbitos de gestión pedagógico – curricular, administrativo y financiero con el fin de implementar decisiones de gestión y mejorar el desempeño organizacional.

#### A. Satisfacción con la Gestión Institucional.

Padres, docentes y directivos están aceptablemente satisfechos con las aseveraciones que dicen que: se analizan permanentemente los resultados obtenidos por los alumnos, se comparan los resultados obtenidos con establecimientos similares se utilizan los resultados obtenidos, para la toma de decisiones que permitan mejorar la gestión del establecimiento. Además están conformes con la formación personal (valórica, social y afectiva) que reciben los alumnos.

#### B. Autoevaluación de los sistemas de gestión.

Ésta es la única área dónde los directivos evalúan con mayor rigor que los docentes. El promedio de la evaluación es el más bajo de los promedios obtenidos en toda la autoevaluación de los sistemas de gestión

Los directivos manifestaron su mayor insatisfacción en lo que se refiere a si se aplican sistemas y procedimientos para evaluar las metas financieras institucionales, considerando la eficiencia, costos y cobertura. Y si se aplican sistemas para evaluar los resultados del plan de mantención y uso de los espacios físicos e infraestructura de la institución.

#### C. Análisis de los grados de mejoría propuestos por los distintos actores.

Aunque la mayoría de los alumnos, padres y docentes no estiman que haya que mejorar mucho en esta área, si lo estiman los directivos.

## 7. Análisis de Descriptores de Gestión.

Del análisis y profundización de los resultados de la Autoevaluación resulta un conjunto de aspectos, que desde el punto de vista de los actores, funcionan satisfactoriamente o que deben ser mejorados. Este resultado, sin embargo, debe ser complementado con una revisión de los Descriptores de Gestión.

Lo que entrega los resultados de la Autoevaluación son valoraciones de los actores acerca de cómo funciona la institución escolar; la revisión de los sistemas de gestión provee de explicaciones acerca del porqué de esas valoraciones. Ambas modalidades deben complementarse a partir de la pregunta ¿qué sistemas de gestión explican o dan cuenta del aspecto cuya valoración es deficitaria o está afectando los niveles de satisfacción de los actores y usuarios de la organización?

A continuación se recogen las evidencias de la existencia e instalación de los sistemas o mecanismos de gestión de cada una de las Áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad.

En la columna derecha se incorporan tipos de evidencia en función del contenido de cada descriptor.

En la columna central (**GI**) se indica el grado de instalación del descriptor, dependiendo de la existencia, uso y desarrollo del descriptor de Gestión. Para identificar el Grado de instalación se ha utilizado la siguiente escala:

No instalado:	<b>NI</b>
Medianamente Instalado:	<b>MI</b>
Instalado:	<b>I</b>



## 7.1. ORIENTACIÓN HACIA LOS ALUMNOS, SUS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD

Se refiere a la forma en que el establecimiento conoce a los usuarios, sus expectativas y el nivel de satisfacción de los mismos. Analiza la forma en que el establecimiento promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar.

Descriptor	GI	Evidencias
7.1.1. El establecimiento utiliza procedimientos sistemáticos para conocer a los padres y apoderados.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene un registro escrito de los antecedentes de recolección tanto en el proceso de matrícula como en los distintos departamentos.</li> </ul>
7.1.2. El establecimiento utiliza la información de los padres y apoderados en la planificación institucional.	MI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La información recolectada no es utilizada de forma coordinada por los distintos estamentos.</li> </ul>
7.1.3. Se dispone de sistemas y procedimientos que permitan conocer el grado de satisfacción de los padres y apoderados.	MI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay procedimientos poco sistemáticos.</li> <li>- La información se recibe de manera informal</li> </ul>
7.1.4. El establecimiento dispone de políticas y mecanismos para la participación de los padres y apoderados.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la primera reunión de apoderados, se les entrega información sobre los lineamientos del colegio, visión y misión.</li> <li>- Al matricular a los niños en el colegio, los apoderados firman un Contrato de Prestación de Servicios.</li> <li>- Al entregarse la Agenda Escolar, en ella vienen el Manual de Convivencia, Reglamento de Evaluación y Promoción. Documentos que son analizados en la primera reunión de apoderados.</li> <li>- Existe un Centro General de Padres, con personalidad jurídica, que se reúne periódicamente con las directivas de cada curso.</li> <li>- Existe un Centro de Alumnos, con un asesor que es un administrativo del colegio, que los orienta y apoya en sus iniciativas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Está implementado el Consejo Escolar.</li> </ul>
7.1.5. El establecimiento utiliza sistemáticamente procedimientos para conocer a los alumnos.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada profesor jefe, debe entrevistar, al menos una vez al semestre a cada apoderado, para recabar y entregar información del alumno.</li> <li>- En la medida que son necesarias, los departamentos de Orientación y el Centro de Apoyo Pedagógico, entrevistas a los distintos alumnos del colegio.</li> <li>- Cada profesor (jefe y de asignatura) debe entrevistas a sus alumnos.</li> </ul>
7.1.6. El establecimiento utiliza la información que recopila de sus alumnos en la planificación institucional.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de información del CCAA en el Consejo Escolar.</li> <li>- Aplicación de encuestas para tomar decisiones institucionales.</li> <li>- Se recopila la información a través de los representantes de cada curso, la que es evaluada para futuras decisiones.</li> </ul>
7.1.7. Se dispone de sistemas y procedimientos que permiten conocer el grado de satisfacción de los alumnos respecto de la institución.	MI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene información acerca de si los alumnos están o no gratos dentro del sistema, a través de instancias formales como son Consejo de Curso, Consejo Escolar o el Centro de Alumnos.</li> </ul>
7.1.8. El establecimiento dispone de políticas y mecanismos para la participación de los alumnos.	MI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejos de Curso.</li> <li>- Pastoral.</li> <li>- Centro de Alumnos.</li> </ul>
7.1.9. Existen políticas y procedimientos sistemáticos utilizados por la institución para conocer las necesidades de la comunidad (externa) y genera los espacios de contacto, comunicación o trabajo con ésta.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe participación en actividades sociales y culturales de la comuna (desfile de Fiesta Patrias, Concursos de cueca, concursos de gastronomía, etc.).</li> <li>- Se conocen y utilizan las redes (consultorio, Casa de la Familia, Oficina de la Infancia, etc.).</li> <li>- Se participa en actividades deportivas.</li> <li>- Boletín escolar.</li> </ul>



## 7.2. LIDERAZGO DIRECTIVO

Aborda la forma en que los directivos orientan y conducen, a través de procedimientos y sistemas institucionalizados, la gestión de la planificación de procesos (pedagógico – curriculares, administrativos y financieros) y de los resultados institucionales, asociados a los objetivos y metas organizacionales.

Asimismo, incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales.

Aborda la forma en que los Directivos conducen la gestión hacia la satisfacción de los clientes, la resolución de los conflictos y el incremento del desempeño organizacional en función de un mejoramiento continuo de los procesos y resultados.

También considera la forma en que la Dirección lidera y mantiene los sistemas de comunicación con todos los actores del establecimiento y con la comunidad a la que pertenece.

Considera la forma en que los Directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados del establecimiento.

Descriptor	GI	Evidencias
7.2.1. La Dirección estimula, compromete y moviliza a los miembros de la institución, con un foco centrado en lo pedagógico y altas expectativas para el logro de metas y resultados.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al inicio del año escolar, cada curso definió como meta, el trabajo por la excelencia académica.</li> <li>- Existe un reglamento de evaluación conocido por todos</li> <li>- Existe un sistema de planificación instalado, que busca evitar la improvisación y favorecer los aprendizajes.</li> </ul>
7.2.2. La Dirección promueve una cultura con una visión compartida, claridad de propósitos y comunicación docente.	MI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen instancias de participación de los profesores, en los que se comparte la visión y se entregan lineamientos (Consejos de profesores, estudios de casos)</li> <li>- Se está instalando la visión de un solo colegio, pero falta mayor articulación.</li> <li>- Hay fallas en la comunicación, aún existen canales informales.</li> </ul>

<p>7.2.3. La Dirección promueve una cultura basada en la retroalimentación formativa, el aprovechamiento del tiempo y el uso de incentivos.</p>	<p><b>MI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay procedimientos formales de acompañamiento docente (observación de clases, evaluación docente semestral).</li> <li>- Hay un diálogo permanente con las personas para corregir, cambiar y crecer.</li> <li>- Los tiempos son aprovechados de manera eficiente en la construcción de material, revisión de pruebas y realización de clases efectivas.</li> <li>- No hay incentivos al buen desempeño. Todavía existe una actitud paternalista y demasiado comprensiva frente a la irresponsabilidad.</li> </ul>
<p>7.2.4. La Dirección diseña el plan anual de la organización escolar, en concordancia con el PEI en sus ámbitos financieros, administrativo y pedagógico.</p>	<p><b>MI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un plan anual pero falta más claridad en el ámbito financiero (por parte de la Fundación sostenedora del colegio)</li> </ul>
<p>7.2.5. Existen procedimientos intencionados desde la Dirección del establecimiento, que permiten a los diferentes estamentos conocer y actuar coherentemente en torno a la misión institucional contenida en el PEI.</p>	<p><b>I</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En los Consejos de profesores y reuniones de apoderados se revisa y discute el PEI.</li> <li>- En Orientación se trabaja con los alumnos el tema.</li> <li>- Se entrega a los apoderados, en la Agenda Escolar, el PEI, para que lo conozcan y lean.</li> </ul>
<p>7.2.6. Existen procedimientos e instancias de coordinación, supervisión y evaluación ejercidos por la Dirección, que velan por la calidad de los procesos pedagógicos.</p>	<p><b>I</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen consejos técnicos y de profesores, coordinaciones por ciclo, supervisiones de clases y evaluaciones, que han llevado a la mejoría sustantiva en los resultados del SIMCE.</li> </ul>
<p>7.2.7. La Dirección desarrolla acciones efectivas de comunicación con el sostenedor, para facilitar la adecuada gestión del establecimiento.</p>	<p><b>MI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo este año, y luego de una asesoría en Clima; se aclaró el organigrama y las funciones del sostenedor del colegio.</li> <li>- Se incorporaron, este año a las reuniones del Equipo Directivo, el sostenedor del colegio además de la encargada de RRHH.</li> </ul>
<p>7.2.8. La Dirección del establecimiento utiliza los resultados de los procesos de evaluación institucional e individual en oportunidades para el aprendizaje organizacional.</p>	<p><b>I</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los resultados de evaluaciones externas e internas (SIMCE, PDN, pruebas parciales y globales).</li> <li>- Informe mensual al Director (desde los distintos ciclos) con los resultados académicos, disciplinarios y de asistencia.</li> </ul>

<p>7.2.9. La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y alumnos.</p>	<p><b>MI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen las instancias para que los profesores, Orientación, Dirección de Ciclo y Dirección General escuchen y busquen resolver justa y armónicamente los conflictos.</li> <li>- Faltan respuestas más rápidas a algunas inquietudes.</li> <li>- En este momento estamos con una asesoría en Clima Institucional, para mejorar las falencias en este aspecto.</li> </ul>
<p>7.2.10. Existen instancias de trabajo y comunicación efectiva entre el sostenedor y la Dirección, para formular, supervisar y evaluar el presupuesto con el fin de velar por la calidad de los procesos de gestión administrativa y financiera.</p>	<p><b>MI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan reuniones que buscan optimizar los recursos financieros, en el ámbito del personal que se requiere y de algunos proyectos.</li> <li>- Recién este año, se dio a conocer al Equipo Directivo, por parte del sostenedor, del presupuesto total del colegio. Falta que esta instancia se instale en el tiempo.</li> </ul>
<p>7.2.11. La Dirección desarrolla acciones efectivas de comunicación con los docentes, alumnos, padres y apoderados.</p>	<p><b>MI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay personas encargadas de entregar las informaciones a padres apoderados y profesores, pero aún falta mejorar.</li> <li>- Existen canales informales, pero cada vez menos.</li> </ul>
<p>7.2.12. Existen sistemas y procedimientos a través de los cuales la Dirección y el equipo Directivo mide y se responsabiliza por los resultados institucionales.</p>	<p><b>I</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe autonomía de las distintas instancias para que se responsabilicen de los resultados obtenidos.</li> <li>- Existen procedimientos que permiten medir los resultados.</li> </ul>
<p>7.2.13. La Dirección asigna metas individuales a cada uno de los profesionales de la institución, de acuerdo al plan anual.</p>	<p><b>I</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe, tanto a nivel del Equipo Directivo, como a nivel de los profesionales la asignación de metas claras. En el caso de los profesores, se les definen al inicio de cada año escolar, cuando se les da su carga académica.</li> </ul>
<p>7.2.14. La Dirección evalúa las metas individuales con instrumentos y procedimientos conocidos por toda la comunidad educativa.</p>	<p><b>MI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe la instancia de evaluación, pero falta más sistematicidad en el tiempo.</li> </ul>
<p>7.2.15. Existen sistemas de rendiciones de cuenta anuales, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados de aprendizaje y las demás áreas</p>	<p><b>I</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da cuenta al Consejo Escolar, Centro general de Padres, Consejo de Profesores y Directorio de la Fundación.</li> </ul>

del plan anual.		
-----------------	--	--

### 7.3. GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DOCENTES

Comprende la existencia de perfiles de competencias docentes para la gestión de los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y desvinculación de los profesionales de la institución.

Asimismo, considera la existencia y funcionamiento de sistemas institucionalizados para el desarrollo y seguimiento de los aspectos propios del liderazgo docente, el dominio de contenidos disciplinarios, pedagógicos, de recursos didácticos y el trabajo en equipo.

Descriptores	GI	Evidencias
7.3.1. El establecimiento dispone de un perfil de competencias docentes por ciclos, subsectores y/o especialidad, según corresponda, orientado al logro de aprendizajes y alineado con el PEI.	<b>NI</b>	- Existe un perfil desactualizado, por lo que está en revisión.
7.3.2. En el establecimiento se utilizan los perfiles de competencia para la contratación e inducción de los docentes, de acuerdo a los requerimientos del PEI.	<b>NI</b>	- Existe un perfil desactualizado, por lo que está en revisión.
7.3.3. Los programas de capacitación y formación profesional, se diseñan y ejecutan en base a la existencia de procedimientos que consideran el diagnóstico de las necesidades y las competencias a desarrollar por los docentes, en función de los objetivos y planes del establecimiento.	<b>MI</b>	- Las capacitaciones se han realizado de acuerdo a las necesidades emergentes y a los proyectos implementados.
7.3.4. Existen sistemas de seguimiento y evaluación del personal docente, en función del perfil de competencias definido por la autoevaluación.	<b>I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una autoevaluación docente que contempla distintos aspectos del quehacer profesional.</li> <li>- Existen pautas de observación y retroalimentación para los profesores.</li> </ul>
7.3.5. Existen y son conocidos sistemas de incentivos al desempeño de los	<b>NI</b>	- No existe una política de incentivos.

docentes, asociados al logro de metas, a las buenas prácticas docentes, a los resultados escolares y/o a la innovación curricular.		
7.3.6. El establecimiento dispone de un sistema que hace seguimiento a los docentes en la dimensión de su liderazgo pedagógico en aspectos tales como: el conocimiento de su disciplina y respectiva metodología de enseñanza; el conocimiento y apoyo a los alumnos y sus familias; y la promoción de altas expectativas de logro en los alumnos.	<b>MI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un acompañamiento docente, basado en la supervisión de clases y reuniones tipo “despachos”.</li> <li>- Falta ser más constantes, se hace sólo una al semestre.</li> </ul>
7.3.7. El establecimiento dispone de un sistema que define y hace seguimiento a los docentes para desarrollar la capacidad de integrar equipos de trabajo, colaborar con sus pares en función de la optimización y el mejoramiento de la calidad del trabajo personal y colectivo.	<b>MI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un acompañamiento docente, basado en la supervisión de clases y reuniones tipo “despachos”.</li> <li>- Existen las instancias de trabajo por departamentos, ciclos, paralelos, etc. Pero falta mayor sistematicidad y empoderamiento de algunas instancias.</li> </ul>
7.3.8. El establecimiento dispone de un sistema que provee información del grado de competencia de los docentes respecto de los contenidos de las disciplinas, en el nivel, subsector y/o especialidad que imparte.	<b>MI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de la supervisión de clases, revisión de pruebas y material didáctico, pero falta mayor sistematicidad.</li> </ul>
7.3.9. El establecimiento dispone de un sistema que provee información del grado de competencias de los docentes respecto de las técnicas pedagógicas y uso de recursos didácticos, en el nivel, subsector y/o especialidad que imparte.	<b>MI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen supervisión de clases, planificaciones, y revisión de material.</li> </ul>
7.3.10. La institución cuenta con sistemas y procedimientos de desvinculación del personal docente, asociado a los resultados de los procesos de seguimiento y evaluación de los mismos.	<b>MI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta ser más consistentes con las evidencias reunidas, y no funcionar solo por “olfato”.</li> </ul>

#### 7.4. PLANIFICACIÓN

Se refiere a los sistemas y procedimientos utilizados por el establecimiento para abordar los procesos de planificación institucional, que comprende el PEI, los objetivos estratégicos (en el ámbito directivo, de gestión pedagógica curricular, administrativa y financiera) y el Plan Anual. Incluye el diseño del seguimiento y la evaluación de los procesos y resultados de lo planificado.

Descriptor	GI	Evidencias
7.4.1. Existe un PEI que contiene explícitamente las definiciones fundamentales de la organización que sirve de orientación y principio articulador de la gestión institucional y es coherente con la normativa oficial.	<b>I</b>	- Existe un PEI actualizado el año pasado.
7.4.2. Existen procedimientos para comunicar, socializar y lograr la adhesión e identificación de los integrantes de la comunidad escolar con el PEI, propuesto por el establecimiento.	<b>MI</b>	- Al estar recién actualizado el PEI, aún falta mayor socialización del mismo. Se está trabajando en ello.

7.4.3. Existen sistemas y procedimientos institucionalizados para formular Objetivos estratégicos y metas institucionales en los tres ámbitos de la gestión escolar: pedagógico, administrativo y financiero.	<b>MI</b>	- Falta mayor participación en la formulación de los objetivos relacionados con el ámbito financiero.
7.4.4. Existen sistemas y procedimientos institucionalizados para la revisión y actualización del PEI y los Objetivos Estratégicos.	<b>MI</b>	- Al estar recién actualizado el PEI, no ha sido necesario revisarlo aún.
7.4.5. Existen sistemas y procedimientos institucionalizados para la formulación del Plan Anual, en función del PEI y los Objetivos Estratégicos.	<b>MI</b>	- Se realiza a partir de reuniones y evaluaciones de término de semestre y año.
7.4.6. Existe un Plan Anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión pedagógico curricular (oferta curricular) que es coherente con el PEI, los objetivos estratégicos, las metas institucionales y los resultados de la evaluación del año anterior.	<b>I</b>	- La oferta curricular considera las orientaciones y los resultados de las evaluaciones, siendo coherente con el PEI. Considera además, las especialidades TP, proyecto JEC, horario escolar, etc.
7.4.7. Existe un plan anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión administrativa que es coherente con el PEI, los objetivos estratégicos, las metas institucionales y los resultados de la evaluación del año anterior.	<b>MI</b>	- El plan de gestión administrativa es coherente con el PEI y con las orientaciones del colegio, pero falta mayor conocimiento de él.

7.4.8. Existe un plan anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión financiera (inversiones, mantención infraestructura, proyectos pedagógicos, etc.) que es coherente con el PEI, los objetivos estratégicos, las metas institucionales y los resultados de la evaluación del año anterior.	<b>NI</b>	- No hay mucha relación entre la gestión financiera y el PEI. La gestión financiera está en manos externas al colegio (Fundación).
7.4.9. Existe una programación incorporada en el plan anual, que considera la aplicación de procedimientos de evaluación externa ( a las aplicadas por	<b>I</b>	- Hace ya 5 años que somos evaluados externamente (Pruebas de Nivel, PDN) por SIP/APTUS desde Kº a 4º Básico. Este año se

los docentes) de los niveles de aprendizaje de cada alumnos y curso		incorporó hasta 8º Básico. En Ed. Media lo hacen, desde el año pasado los profesores de Enseña Chile. - Esta misma entidad realiza ensayos SIMCE y medición de velocidad lectora.
7.4.10. Existen procesos formalizados y conocidos para supervisar el cumplimiento del Plan Anual y modificarlo si es necesario ante situaciones emergentes y/o no contempladas.		- Existen las instancias: reuniones del equipo directivo, jornadas de profesores, entre otras.
7.4.11. Existen instrumentos que permiten evaluar el nivel de avance de cada una de las metas del plan anual.		- Existen jornadas de evaluación por ciclos, departamentos, equipo directivo, entre otras.

## 7.5. GESTIÓN DE PROCESOS

Ésta área aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular y pedagógico, administrativo y financiero.

La dimensión curricular – pedagógica se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes.

La dimensión administrativa se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa.

La dimensión financiera incluye controles presupuestarios, sistema de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales, etc.

Descriptor	GI	Evidencias
7.5.1. Existen sistemas y procedimientos que garantizan la comunicación y socialización de la oferta curricular con los alumnos, padres y profesores del establecimiento escolar.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de admisión con explicitación de oferta curricular. Para toda la comunidad.</li> <li>- Proceso de postulación a especialidades con charlas, talleres vocacionales, muestra de especialidades, carta a las familias, etc.</li> <li>- Información con profesores jefes.</li> </ul>
7.5.2. Existen mecanismos que garantizan la aplicación de la oferta curricular de los programas de estudio y contenidos programados en la sala de clase y en las diversas actividades del establecimiento.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de la planificación de clases.</li> <li>- Asesoría SIP/APTUS en el ciclo básico.</li> </ul>
7.5.3. Se aplican sistemas y procedimientos que velan por la adecuada articulación curricular entre niveles y ciclos de enseñanza.	MI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay articulación en el primer ciclo (PKº a 2º Básico).</li> <li>- Se están buscando las herramientas y estrategias para lograr articular al colegio completo.</li> <li>- Existencia de Departamento transversales a todo el colegio (Lenguaje, Matemáticas, Inglés, Ed. Física y TP).</li> </ul>

<p>7.5.4. Se utilizan procedimientos diseñados para evaluar el avance de los procesos pedagógicos curriculares, relacionados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el Plan Anual.</p>	<p>I</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pruebas Globales al final de cada semestre.</li> <li>- Evaluaciones externas semestrales (PDN)</li> <li>- Informe mensual a Dirección del colegio, realizado por cada director de ciclo.</li> </ul>
<p>7.5.5. Se aplican sistemas de asesorías y supervisión docente que permita realizar una evaluación de las prácticas de enseñanza en el aula, orientada al mejoramiento de éstas.</p>	<p>I</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación de clases y retroalimentación.</li> <li>- Presentación de Buenas Prácticas Pedagógicas en Consejos de Profesores.</li> <li>- Asesoría externa de SIP/ APTUS hasta 4º Básico, que el próximo año se extiende hasta 6º Básico.</li> <li>- En Ed. Media la asesoría externa la realiza la Fundación Enseña Chile.</li> </ul>
<p>7.5.6. Operan procedimientos de seguimiento al personal docente e incentivos, en función de las metas planteadas y los resultados de desempeño en el aula.</p>	<p>NI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen procedimientos de seguimiento y evaluación, pero no hay políticas de incentivos.</li> </ul>
<p>7.5.7. Existen instancias y mecanismos para que los profesores analicen y evalúen las prácticas de enseñanza en el aula, orientadas a su mejoramiento.</p>	<p>I</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejos de Evaluación.</li> <li>- Reforzamientos.</li> <li>- Reuniones por niveles y ciclos.</li> <li>- Recomendaciones al equipo directivo.</li> </ul>
<p>7.5.8. Se aplican sistemas y mecanismos de evaluación externa (por niveles, departamentos, ciclos, comunales u otras) para determinar los niveles de aprendizaje de cada alumno y curso.</p>	<p>I</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones externas semestrales hasta 8º Básico en Lenguaje y Matemáticas (SIP/APTUS)</li> <li>- Medición de Velocidad Lectora semestral.</li> <li>- Aplicación de ensayos SIMCE (SIP/APTUS)</li> </ul>
<p>7.5.9. Se aplican sistemas de seguimiento y acompañamiento de los alumnos, tanto en el plano de los aprendizajes académicos, como en el área de desarrollo personal y social con el fin de atender las diferencias individuales.</p>	<p>I</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir de este año el colegio cuenta con un Centro de Apoyo Pedagógico que atiende a los alumnos con NEE, desde PKº a IIº Medio, (incluye el Proyecto de Integración).</li> <li>- Política de Evaluación Diferenciada.</li> <li>- Trabajo con redes (Previene, CONACE, UNAB, Oficina de la Infancia,</li> </ul>

		entre otros) - Seguimiento de tratamientos médicos y derivaciones a especialistas, desde el Departamento de Orientación.
7.5.10. El establecimiento implementa mecanismos de participación y comunicación para que los apoderados y los alumnos estén permanentemente informados del estado del progreso escolar, y se entregan además las herramientas para hacer comprensibles esos resultados.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega mensual del informe de notas, en reunión de apoderados.</li> <li>- Entrevistas con apoderados por parte de profesores jefes, de asignatura, Directores de Ciclo, profesores diferenciales, psicopedagogos, etc.</li> <li>- Reunión con apoderados de alumnos que presentan dificultades en el rendimiento académico, asistencia o conducta.</li> <li>- Buen sistema de comunicación por medio de la Agenda escolar.</li> </ul>
7.5.11. Existen mecanismos y procedimientos que aseguran la información, solicitud y uso oportuno de los recursos bibliográficos, didácticos, computacionales y audiovisuales, para los profesores y alumnos.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un sistema ordenado y planificado dl uso de la Biblioteca, con una hora semanal fija por curso.</li> <li>- Existe un sistema ordenado y planificado para el uso de los distintos espacios como son la sala de audiovisual, laboratorios de computación, gimnasio, etc.</li> </ul>
7.5.12. Existe y opera un Reglamento Interno de convivencia escolar, conocido por toda la comunidad, que se cumple y regula el funcionamiento y la convivencia de toda la institución.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe, se aplica y se revisa anualmente.</li> </ul>
7.5.13. Existe y es conocido por la comunidad, los roles y funciones del personal, en concordancia con un organigrama actualizado de la institución.	MI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los roles y funciones en términos generales, está instalado, pero falta dar a conocer el nuevo organigrama. (Se definió recientemente)</li> </ul>
7.5.14. Existe y opera un reglamento de normas de seguridad e higiene conocido por toda la comunidad, que se cumple y regula el funcionamiento de estos aspectos en la institución.	MI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe, pero desactualizado</li> </ul>

7.5.15. Se aplican sistemas de evaluación del desempeño del personal que garanticen el cumplimiento de las metas individuales y el plan institucional.	<b>MI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aplica semestralmente instrumentos de evaluación docente.</li> <li>- Falta incorporar al resto del personal del establecimiento.</li> </ul>
7.5.16. Se aplica un plan de formación del personal que permita mejorar o adquirir las competencias profesionales necesarias para el desempeño óptimo de cada profesional.	<b>MI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha apoyado e incentivado el perfeccionamiento y/o capacitación de los docentes. Pero no hay una política definida y clara.</li> </ul>
7.5.17. Se aplican mecanismos de desvinculación cuyos procedimientos son conocidos e informados, a través de una normativa de evaluación del desempeño formalizada en la institución.	<b>MI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una evaluación del desempeño docente, implementada desde hace tres años, pero aún falta sistematicidad en el procedimiento de desvinculación.</li> </ul>
7.5.18. Existe un sistema de elaboración del presupuesto anual que considera los objetivos estratégicos, el plan anual y la información obtenida de los resultados obtenidos por la institución.	<b>MI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La dirección del colegio recién está siendo partícipe de la elaboración del presupuesto anual. Antes era resorte exclusivo de la Fundación del colegio.</li> <li>- No están considerados, claramente, el plan anual y os objetivos estratégicos.</li> </ul>
7.5.19. Existe y opera un sistema de control presupuestario que cautela el uso de los recursos del establecimiento en coherencia con lo aprobado en el presupuesto anual.	<b>NI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se hace en forma implícita, sobre todo en los cargos directivos.</li> </ul>
7.5.20. Existen procedimientos para gestionar recursos para proyectos de innovación pedagógico curricular, en función del mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos.	<b>I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De formas interna, existe un Fondo concursable, para pequeños proyectos.</li> <li>- Contamos con subvención SEP y Proyecto de Integración, además de de Proyecto Enlaces.</li> </ul>
7.5.21. Existen y operan sistemas de control de uso de los recursos asignados en el ámbito pedagógico curriculares.	<b>I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay control de las copias que se sacan, resmas de hojas que se utilizan, así como de los espacios y otros recursos..</li> </ul>

<p>7.5.22. Existen sistemas de mantención periódica de la infraestructura y de las instalaciones del establecimiento, como también registro sistemático del uso y aprovechamiento de los espacio utilizados y de la infraestructura.</p>	<p><b>MI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En cuanto a los edificios, hay una mantención periódica. Aquellos arreglos que no se pueden hacer, es por falta de recursos económicos.</li> <li>- Se están arreglando instalaciones eléctricas y sanitarias, pero sin un plan concreto, sino que por desperfectos.</li> </ul>

## 7.6. GESTIÓN DE RESULTADOS

Se refiere a la operación de un sistema y procedimientos de medición y evaluación del desempeño de la organización, en todos los niveles y ámbitos de ésta a corto, mediano o largo plazo, en función de los objetivos planteados por el sistema educativo, el PEI, los objetivos estratégicos y las metas establecidas por la institución.

Incluye el análisis de los resultados en los ámbitos de gestión pedagógico – curricular, administrativo y financiero con el fin de implementar decisiones de gestión y mejorar el desempeño organizacional.

Descriptores	GI	Evidencias
7.6.1. Se utilizan sistemas de análisis y evaluación de las metas incluidas en el plan anual, que son consideradas en la toma de decisiones para el mejoramiento institucional.	I	- En las reuniones del Equipo Directivo, también en el Consejo Escolar..
7.6.2. Se utilizan sistemas de información y análisis de resultados (en el año en curso e históricos) respecto del nivel de logro de los alumnos en relación, a los aprendizajes esperados, por nivel, por ciclo, subsector y/o especialidad y se consideran para la toma de decisiones.	I	- En los consejos por departamentos, consejos de evaluación, informes mensuales a Dirección.
7.6.3. Se utilizan sistemas de análisis de los resultados académicos obtenidos en el año, en relación a los resultados de años anteriores y en referencia a los establecimientos similares para efectos de ser considerados en el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento institucional.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición comparada de aspectos de rendimiento y repitencia con colegios similares y de los alrededores.</li> <li>- Informe de pruebas de Nivel, entregados por SIP/APTUS.</li> <li>- SIMCE</li> </ul>
7.6.4. Existen procedimientos sistemáticos para evaluar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	MI	- Existen las instancias, pero falta sistematicidad en la aplicación.

7.6.5. Se utilizan sistemas de medición de la satisfacción de todos los usuarios en relación a los resultados de aprendizajes de los alumnos.	<b>NI</b>	- No se ha aplicado, de manera informal, por los comentarios que puedan hacer los padres y apoderados.
7.6.6. Se utilizan los sistemas de información y análisis de resultados de eficiencia interna del establecimiento (costo efectividad).	<b>NI</b>	- No se ha aplicado.
7.6.7. Operan otros sistemas de análisis para medir resultados no académicos obtenidos por los alumnos (participación en ferias, concursos, actividades deportivas, u otras)	<b>NI</b>	- No se ha aplicado, como medición, se ha hecho un análisis cualitativo.
7.6.8. Se utiliza un para medir la satisfacción de los directivos, profesores, y sostenedor, respecto al logro de las metas contempladas en el plan anual.	<b>NI</b>	- No se ha aplicado algún instrumento formal, sólo a través de conversaciones en reuniones.
7.6.9. Se utilizan sistemas de análisis de resultados de los procesos de gestión de competencias profesionales de los docentes en sus etapas de selección, capacitación, formación y evaluación del desempeño y son considerados en el proceso de toma de decisiones.	<b>MI</b>	- Se hace, pero sin instrumentos
7.6.10. Se utilizan sistemas y procedimientos institucionalizados para evaluar la planificación en el ámbito administrativo, considerando los resultados y metas institucionales.	<b>MI</b>	- Existen instancias de supervisión y evaluación, además del apoyo requerido, por parte de los directores de ciclo y la Dirección en general.
7.6.11. Se aplican sistemas y procedimientos para evaluar las metas financieras institucionales, considerando la eficiencia, costos y cobertura.	<b>NI</b>	- No se aplica.
7.6.12. Se aplican sistemas para evaluar la mantención y uso de los espacios físicos, infraestructura y materiales de la institución.	<b>MI</b>	- Se ha actuado más por objetivos emergentes. - El cuidado de las salas de clases y otros espacios si se hace de

		acuerdo a instrumentos.
--	--	-------------------------

## **8. Conclusiones o recomendaciones finales.**

### **8.1. PEI**

El PEI requiere ser perfeccionado en algunos aspectos, entre los cuales podemos señalar los siguientes:

- Falta complementarlo con los Planes Operativos, de tal modo de operacionalizar los objetivos estratégicos.
- Se sugiere incorporar la definición del perfil de profesores que el colegio requiere.
- Mantener la política de sociabilización del PEI, pensando además en los profesores, alumnos, padres y apoderados que se integran cada año.
- Integrar al PEI el organigrama actualizado.

### **8.2. Plan de Estudios**

El análisis del Plan de Estudios nos permite hacer las siguientes observaciones:

- Es valorable el que se hayan reforzado las asignaturas de Lenguaje y Matemáticas, en todos los niveles.
- El modo utilizado para aumentar las horas de Lenguaje y Matemáticas, fue incorporar talleres complementarios.
- Es destacable la valiosa decisión de incorporar la asignatura de Inglés desde PKº.