



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

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA RURAL RIÑINAHUE, DE LA COMUNA DE LAGO RANCO, REGIÓN DE LOS RÍOS

Candidato a magíster: Luis Leandro Mezas Caihuante

Tutor disciplinar: Dra. Katihuska Tahiri Mota Suarez

Tutor metodológico: Dra. Amely Vivas Escalante

Marzo, 2025

ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Marco Teórico	6
Marco Contextual	11
Diagnóstico Institucional	12
Análisis de Resultados	14
Plan de Mejoramiento Educativo	57
Bibliografía	67
Anexos	69

RESUMEN

El trabajo de grado que a continuación se presenta, contiene diagnóstico institucional y plan de mejoramiento educativo de la Escuela Rural Riñinahue, comuna de Lago Ranco, Región de los Ríos, Chile. Un establecimiento educacional Rural, con cursos combinados, y que atiende desde Pre Kínder a Octavo Año Básico. El instrumento utilizado es un Diagnóstico Institucional basado en los Estándares Indicativos de Desempeño del MINEDUC, conteniendo así todas sus dimensiones y sub dimensiones. La información recabada en este diagnóstico refleja aspectos de fortaleza, como el ambiente escolar y aspectos de trabajo pedagógico docente, como también aspectos débiles que dicen relación principalmente con acciones propias del equipo directivo y sostenedor. En este sentido, y basado en el diagnóstico antes mencionado, se elabora un plan de mejoramiento educativo que atiende los aspectos débiles del establecimiento educativo, mediante acciones que fortalezcan el trabajo del equipo de gestión considerando la realidad educativa de la Escuela Rural Riñinahue. En consecuencia, a lo anterior, el objetivo del Trabajo de Grado es Planificar Plan de Mejoramiento Educativo de la Escuela Rural Riñinahue para el año académico 2025, basado en los resultados de la aplicación de un Diagnóstico Institucional, a cinco miembros del equipo de gestión, y elaborado con los Estándares Indicativos de desempeño del Ministerio de Educación.

INTRODUCCIÓN

En cuanto a la planificación y posterior implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo, es imperativo, antes, tener una mirada holística actualizada y objetiva del quehacer educativo de la Institución educacional en cuestión. Y que mejor aún que esta mirada sea del equipo de gestión, grupo de trabajo dedicado y comprometido permanentemente con la mejora continua de los procesos pedagógicos.

De esta manera, cobra gran relevancia la aplicación de un buen diagnóstico institucional. Un Diagnóstico que contenga todas las áreas de gestión y que visibilice el accionar de cada uno de los miembros de la comunidad educativa considerando sus fortalezas y debilidades en bien del mejoramiento continuo del proceso enseñanza aprendizaje.

Esto lo reafirma Arriaga Hernández, Marisela (2015) que nos dice que “Un adecuado diagnóstico permite establecer con claridad las diferencias entre las expectativas de ingreso en relación con el proyecto pedagógico y el contexto en que se ubica la escuela; así como el nivel de logros reales obtenidos por los estudiantes; y, al mismo tiempo, contribuye a mejorar la calidad de la educación.”

El Trabajo de Grado que a continuación se expone, trata sobre la elaboración de el Plan de Mejoramiento Educativo de la Escuela Rural Riñinahue sustentado en la aplicación de un Diagnóstico Institucional a cinco integrantes del equipo directivo. Es clave destacar que este diagnóstico institucional fue creado en base a los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación de la República de Chile.

La estructura general del Trabajo de grado consiste en primer lugar dar a conocer el sustento teórico de éste, luego marco contextual donde se desarrolla el trabajo, de manera siguiente la presentación del Diagnóstico Institucional utilizado para recoger la información, posteriormente el análisis de los resultados de la aplicación del diagnóstico, y por último la elaboración de un Plan de mejoramiento educativo de la escuela en que se trabaja.

MARCO TEÓRICO

1. Gestión Directiva

Según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación, en Chile

...surgen nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionar, no sólo en el ámbito administrativo sino, por sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes (p.3).

Esto nos da a entender que la práctica directiva nunca debe perder su foco principal que es el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes a los que se debe.

Por otra parte, los directivos de establecimientos educacionales se ven a diario ocupados en resolver situaciones cotidianas que pudiesen distar del involucramiento en el proceso pedagógico. Así también lo manifiesta Albarracín y Sánchez (2022), donde haciendo alusión a los directores dice:

... desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas y son responsables del funcionamiento de la organización escolar». Todas estas obligaciones dejan a los directivos, según Miranda (2016), en una paradoja, exigiéndoles cumplir con las nuevas exigencias del mundo global; se les imponen nuevas tensiones frente a la necesidad de enfrentar las dinámicas cotidianas de las escuelas, donde se experimentan diversas problemáticas sociales, económicas y políticas (p.68).

En este mismo sentido, es válido afirmar que el rol directivo debe ordenarse hacia una meta que beneficie el quehacer pedagógico, considerando que el objetivo principal de toda institución educativa es el proceso de enseñanza aprendizaje. De esto nos habla López Martínez, J. (2012).

Cada vez más el perfil del directivo en las instituciones educativas supera el del mero gestor de recursos con una perspectiva interna de la organización propia de décadas pasadas; la dirección del siglo XXI ha de ser una dirección con gran hincapié en la capacidad de comunicación y relaciones, con un reconocimiento explícito de la dimensión externa de las organizaciones, un líder visionario y transformador de realidades estáticas (p.16).

Es así entonces que se puede comprender la labor directiva como una labor ordenada bajo principios que no generen una carga al director ni a su equipo, sino más bien el desarrollo de un sistema educativo con roles claros.

Esto llevado a la práctica nos recomienda que el director y su equipo directivo debe ejercer sus funciones con ciertas habilidades claves. López Martínez, J. (2012), en este asunto también agrega que

... en la Conferencia de Davos en el año 2002, se propusieron unas líneas comunes y consensuadas de lo que podría ser el líder en el año 2010, sería oportuno analizar si se está consiguiendo este perfil deseable cuyas características serían:

- Comunicador.
- Visionario.
- Fiable.
- Capaz de elegir el equipo adecuado.
- Modelo a seguir.
- Amante del arte.
- Experto en tecnologías.
- Versátil.
- Creativo.
- Multicultural.
- Preocupado por los problemas fuera de su ámbito cercano (p.16).

2. Formación Directiva

Según Ramos et al (2023) plantea que:

La actividad de dirección posee un carácter activo sobre los factores componentes del proceso educativo, ya que puede acelerar o retardar su evolución, en dependencia de la conveniencia, pertinencia y oportunidad de las decisiones político-administrativas que se tomen sobre la dirección del proceso educativo y el desarrollo personal (p.20).

La realidad de los establecimientos educacionales en Chile dice que en cuanto a los directores escolares, existen dos tipos de establecimientos educacionales. Unos cuyos Directores han participado de Concurso de Alta Dirección Pública (Ley 20.501) y otros que son los Profesores Encargados de Escuelas Rurales. Estos últimos no participan de Concurso de Alta Dirección Pública y por lo general son designados como cargos de confianza.

Parafraseado la Ley 19715 de la República de Chile en su artículo número 13, dice que en Chile existe la figura de “Profesor Encargado”, el cual es un docente que realiza horas de labores de docencia en aula y otras horas con funciones directivas, pero este profesional no es considerado Director. Ante esta realidad es imperativo considerar que en muchos casos sucede que en estos cargos son nombrados docentes de aula sin experiencia ni preparación académica en el ámbito directivo. Toma sentido lo que dice López Martínez, J. (2012) cuando expone: “se da el caso en nuestro sistema que primero elegimos los directores y luego los formamos.” (p.27)

En esta temática existen autores que han investigado. Es el caso de Santiesteban Pupo, R. (2011), en su Tesis, La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural, realizada en el municipio de Holguín, Cuba, donde nos dice “se confirma que los directores escolares zonales del sector rural presentan insuficiencias en su desempeño, debido a un proceso de formación que no cubre sus necesidades, desde la singularidad de su objeto de dirección” (p. 11).

Finalmente agregar que según la página web ayudamineduc.cl, el Ministerio de Educación de Chile ha fijado como una de sus metas fortalecer el liderazgo y las atribuciones directivas en la escuela y para ello ha desarrollado el Plan de Formación de Directores, que busca fortalecer la figura del director a través de la formación de profesionales destacados, para que sean los verdaderos líderes de sus escuelas.

3. Elementos de Gestión, PME

La ley 20.248 de la República de Chile o mejor conocida como Ley SEP, obliga a cada establecimiento educativo a contar con un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el cual viene a ordenar el proceso de gestión educativa, separándose en cuatro grandes dimensiones: Gestión pedagógica, Liderazgo, Convivencia escolar y Gestión de Recursos. Para la planificación, implementación y evaluación de este Plan, el MINEDUC también dispone de herramientas técnicas que ayudan a los equipos de gestión y comunidades educativas, como los Estándares Indicativos de Desempeño, Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, Estándares de la Profesión Docente, entre otros.

Considerando lo anterior, Ahumada, L. (2011) manifiesta lo siguiente:

La gestión de los centros educativos es uno de los elementos relevantes a la hora de explicar la mejora en la calidad y la equidad en la educación. En Chile se ha puesto atención a una serie de variables tales como liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos, convivencia escolar que incidirían en el logro de resultados de aprendizaje de los estudiantes. A partir del año 2009, los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) se propusieron como la principal estrategia para el logro de un aprendizaje continuo en cada una de estas variables (p.3).

En el PME debe participar toda la comunidad educativa, es decir, estudiantes, docentes, asistentes de la educación, apoderados, sostenedor y equipo directivo. Esto

con el propósito de comprometer, comunicar y lograr los objetivos propuestos con todos los entes pertenecientes a la institución educativa. En este sentido Ahumada, L. (2011) nos dice que: “La responsabilidad por la elaboración e implementación de este plan de mejoramiento recae en el Director de cada establecimiento, sin embargo, el éxito o fracaso de dicho plan atañe a toda la comunidad educativa.” (p. 5).

4. Diagnóstico Institucional

Para el desarrollo de una gestión directiva eficiente y del mismo modo la implementación de un PME que atienda las necesidades institucionales es necesario conocer en cada uno de sus ámbitos del establecimiento educativo.

Según Ricard Marí Mollá, (2001), el diagnóstico educativo es:

Un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos (individuos o grupos) o entidades (instituciones, organizaciones, programas, contextos familiares, socio-ambiental, etc.) considerados desde su complejidad y abarcando la globalidad de su situación, e incluye necesariamente en su proceso metodológico una intervención educativa de tipo perfectiva (p. 201)

Comprendiendo de esto entonces, que un diagnóstico se debe considerar el quehacer educativo de toda la comunidad educativa, teniendo en cuenta el desarrollo de las prácticas de sus individuos, para que de esta forma esto sea sometido al análisis objetivo en el procedimiento en cuestión.

Por su parte Buisán Y Marín (2001), nos dice que un Diagnóstico Educativo es:

Un proceso que trata de describir, clasificar, predecir y explicar el comportamiento de un sujeto dentro del marco escolar. Incluyen un conjunto de actividades de medición y evaluación de un sujeto (o grupo de sujetos) o de una institución con el fin de dar una orientación. (p.13)

En este sentido un buen diagnóstico educativo es más que necesario, es primordial para fijar metas a corto, mediano y largo plazo en una institución educativa.

5. Estándares Indicativos de Desempeño

Este es un instrumento destinado al uso de los Establecimientos Educativos y sus sostenedores, enmarcado en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar.

Según el mismo instrumento, estos Estándares “son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores.” (p. 5).

Los Estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar:

- Liderazgo
- Gestión pedagógica
- Formación y convivencia
- Gestión de recursos

Por otra parte, los objetivos a los que apunta este instrumento de gestión son:

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

Finalmente es importante destacar que estos Estándares tienen un carácter indicativo y no obligatorio, toda vez que la ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación vela por que cada establecimiento educacional tenga márgenes de autonomía y control sobre sus procesos de gestión.

MARCO CONTEXTUAL

La Escuela de Riñinahue es una Institución educativa de dependencia Municipal y está ubicada en la comuna de Lago Ranco, Región de Los Ríos, Chile.

Este establecimiento educativo comienza a funcionar el año 1945, siendo su primer profesor don Juan Sánchez. Geográficamente se ubicaba en terrenos colindantes con la familia Navarro, al lado del estero Muchi. Posteriormente el año 1955 se traslada a terrenos donde estaba la escuela 3 antigua (sitio ubicado entre la familia Radat y la familia Vargas), donde funciona como Escuela Particular N° 2, allí se atendía cursos de 1° a 3° preparatoria. El año 1958 deja de trabajar don Juan Sánchez, y llega en su reemplazo don Pedro Ther, posteriormente le seguirán don Nibaldo Miranda, la sra. Juana Guarda y don León Pugin Ríos. Funciona como escuela particular hasta el año 1968, cuando pasa a ser Fiscal N° 43, siendo su directora la sra. Luisa Saldaña Unión, atendiendo desde 1° a 6° año básico, con una matrícula de 130 alumnos. trabajaron además los profesores Benito Ríos, Pedro Navarro, Fernanda Ríos, Iris Acuña, Paulina Ruiz. En mayo de 1973 fallecen trágicamente en las aguas del lago Ranco su directora la sra. Fernanda Ríos y su esposo León Pugín. El año 1996 se retoma el proyecto para la reposición de la escuela con internado, proyecto que había sido postergado el año 1985. El día 02 de septiembre del año 1998 se comenzó a realizar clases en este nuevo edificio y el 22 de diciembre de ese mismo año el entonces presidente don Eduardo Frei Ruiz-Tagle inauguró oficialmente el actual establecimiento educacional. Los directores, que desde ese entonces han trabajado en el establecimiento educativo son don Alex Acuña Müller, don Ramiro Norambuena Morales y actualmente con Luis Mezas Caihuante.

La Escuela Rural Riñinahue actualmente ofrece desde educación Pre Básica hasta Octavo Año Básico, teniendo una matrícula actual de 160 estudiantes, 12 docentes y 25 funcionarios Asistentes de la educación quienes se desempeñan como auxiliares de servicios menores, Asistentes de Aula, Técnicos en Párvulos, Técnicos Diferenciales, Monitores, Administrativos y Profesionales PIE.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El trabajo de Grado que se expone, tiene su sustento en Diagnóstico Institucional que ofrece nuestra Universidad Miguel de Cervantes y está basado en los Estándares Indicativos de desempeño del Ministerio de Educación año 2014, los cuales son, según su presentación: “un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores” (p. 5). En el Diagnóstico Institucional que se presenta a continuación, se consideran las cuatro dimensiones de los Estándares: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

Las personas que participaron en la aplicación de este Diagnóstico fueron cinco profesionales de la Educación de la Escuela Rural Riñinahue: Jefa UTP, Encargada Convivencia Escolar, Coordinadora PIE, Docente y Fonoaudiólogo.

Este Diagnóstico contiene 88 indicadores basados en los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación de Chile. Cada uno de los ochenta y ocho indicadores puede ser valorado según escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso, contenida y detallada en el Diagnóstico, donde se propone que la persona que responda el Diagnóstico, pueda valorar cada indicador de 1 a 4, siendo el número 1 el de menor calidad y el número 4 el de mayor calidad. El nivel de calidad de cada uno de los puntajes se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1

Niveles de Calidad

Valor	Descripción de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

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

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se da a conocer los resultados de las respuestas de los profesionales de la Educación de la Escuela Rural Riñinahue en cada uno de los indicadores del Diagnóstico Institucional. El resultado se expresa en porcentaje, el cual se expresa de la siguiente manera:

Tabla 2

Equivalencia de porcentaje respecto a las personas encuestadas.

Número de persona	Porcentaje
1	20%
3	40%
4	60%
5	80%
6	100%

Análisis de las áreas de proceso:

1. Dimensión: Gestión Pedagógica

Tabla 3

1.1. Área: Gestión del Currículum

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

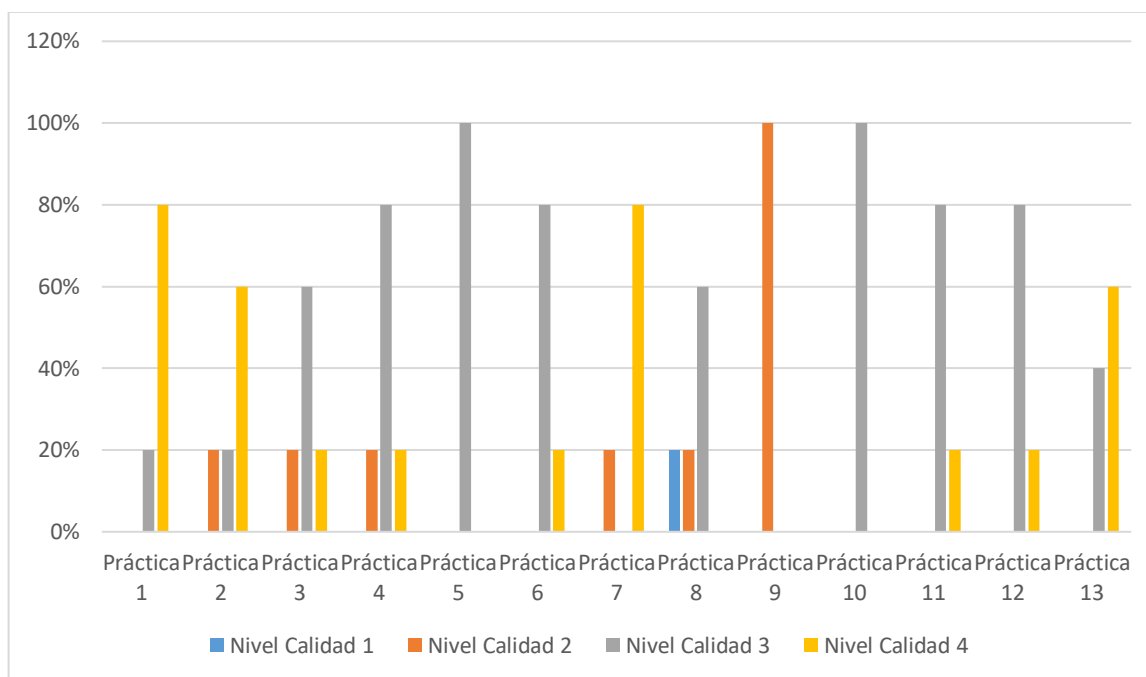
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	0%	0%	20%	80%
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)	0%	20%	20%	60%
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	0%	20%	60%	20%
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la	0%	20%	80%	0%

ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	0%	0%	100%	0%
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	0%	0%	80%	20%
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	0%	20%	0%	80%
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	20%	20%	60%	0%
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	0%	100%	0%	0%

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	0%	0%	100%	0%
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	0%	0%	80%	20%
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	0%	0%	80%	20%
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	0%	0%	40%	60%

Figura 1

Resultado Diagnóstico en área Gestión del Currículum



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión Pedagógica, área de gestión del currículum, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.
- El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más alto son:

- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el

ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.

- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.
- El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.
- El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.
- El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.

Tabla 4

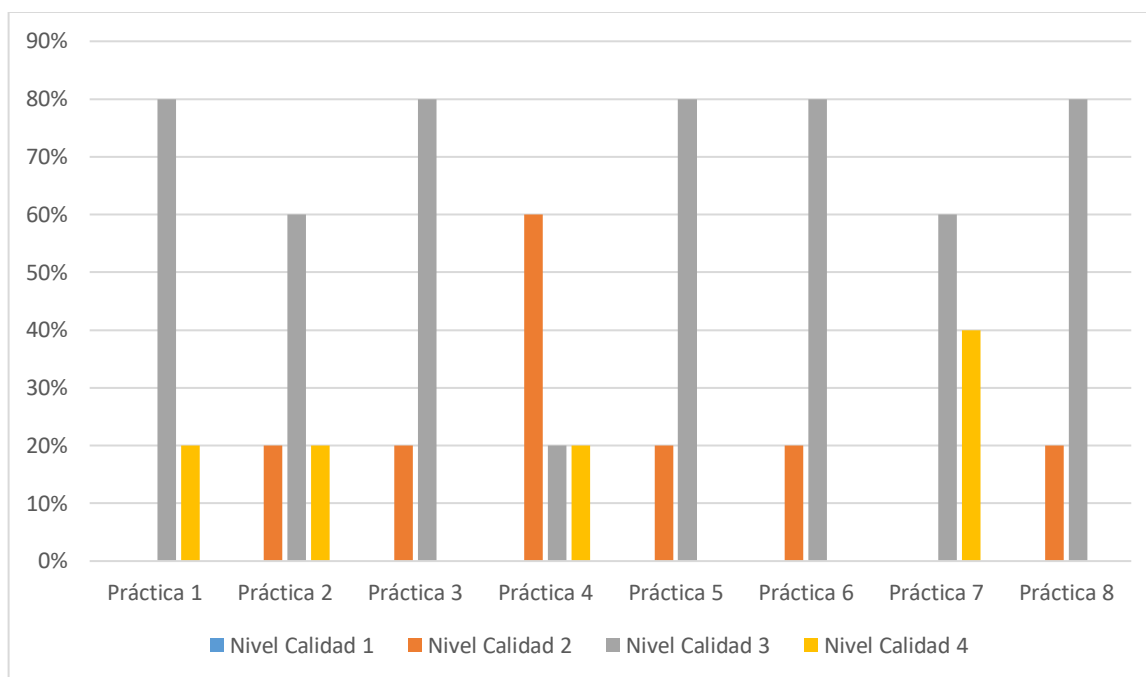
1.2. Área: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	0%	0%	80%	20%
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	0%	20%	60%	20%
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	0%	20%	80%	0%
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	0%	60%	20%	20%
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	0%	20%	80%	0%
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en	0%	20%	80%	0%

clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	0%	0%	60%	40%
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	0%	20%	80%	0%

Figura 2

Resultado Diagnóstico en área Enseñanza y aprendizaje en el aula



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión Pedagógica, área Enseñanza y aprendizaje en el aula, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más bajo es:

- Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más alto son:

- Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.
- Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.

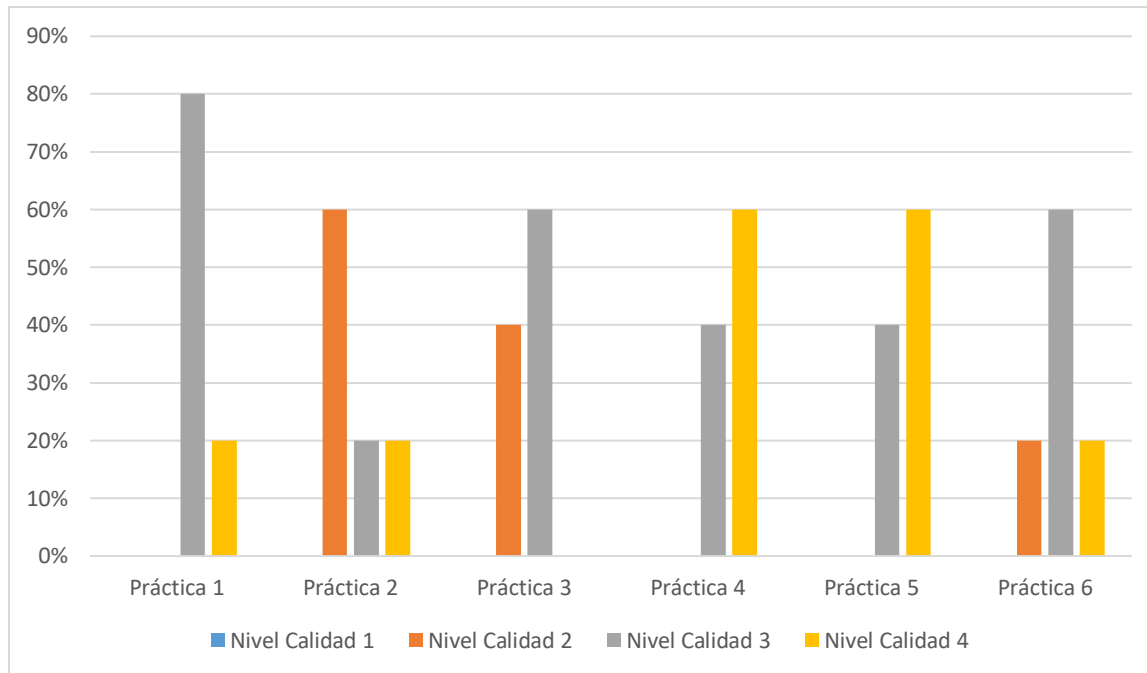
Tabla 5*1.3. Área: Apoyo al desarrollo de los estudiantes*

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	0%	0%	80%	20%
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	0%	60%	20%	20%
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	0%	40%	60%	0%
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	0%	0%	40%	60%
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa	0%	0%	40%	60%

acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	0%	20%	60%	20%

Figura 3

Resultado Diagnóstico en área Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión Pedagógica, área Apoyo al desarrollo a los estudiantes, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.
- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más alto son:

- El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos

académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.

- El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.
- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.

2. Dimensión Liderazgo Escolar

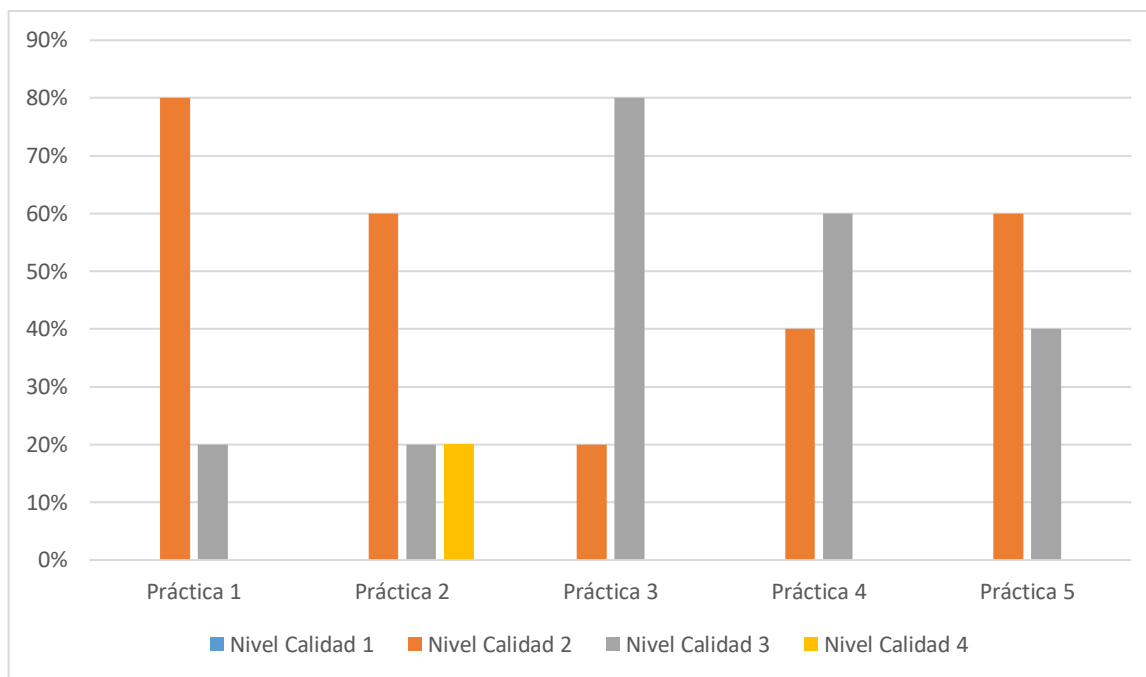
Tabla 6

2.1 Área: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	0%	80%	20%	0%
2. El sostenedor establece metas claras al director.	0%	60%	20%	20%
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	0%	20%	80%	0%
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	0%	40%	60%	0%
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	0%	60%	40%	0%

Figura 4

Resultado Diagnóstico en área Liderazgo del sostenedor



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Liderazgo Escolar, área Liderazgo del Sostenedor, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.
- El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.
- El sostenedor establece metas claras al director.

Fortalezas: Por otra parte, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más alto, sin embargo, no en el nivel 4, es decir, El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica, es:

- El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.

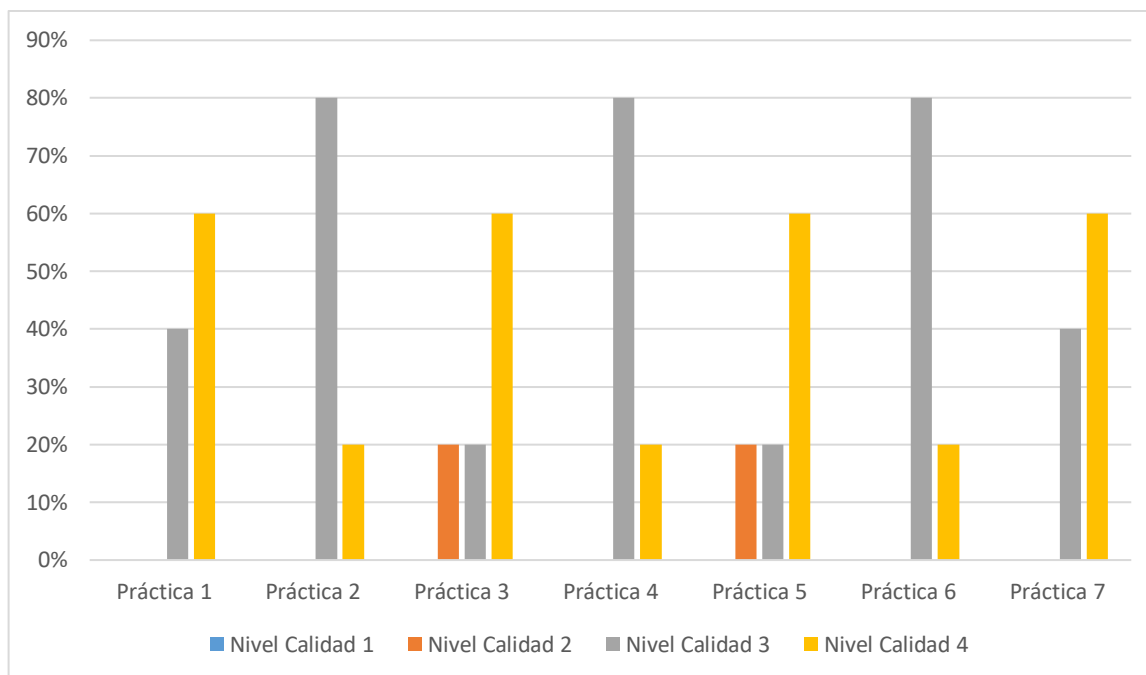
Tabla 7*2.2. Área: Liderazgo formativo y académico del director*

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	0%	0%	40%	60%
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	0%	0%	80%	20%
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	0%	20%	20%	60%
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	0%	0%	80%	20%
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte	0%	20%	20%	60%

reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	0%	0%	80%	20%
7. El director promueve una ética de trabajo.	0%	0%	40%	60%

Figura 5

Resultado Diagnóstico en área Liderazgo formativo y académico del Director



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Liderazgo Escolar, área Liderazgo formativo y académico del Director, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.
- El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran categorizados en el nivel de calidad más alto, son:

- El director promueve una ética de trabajo.

- El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.

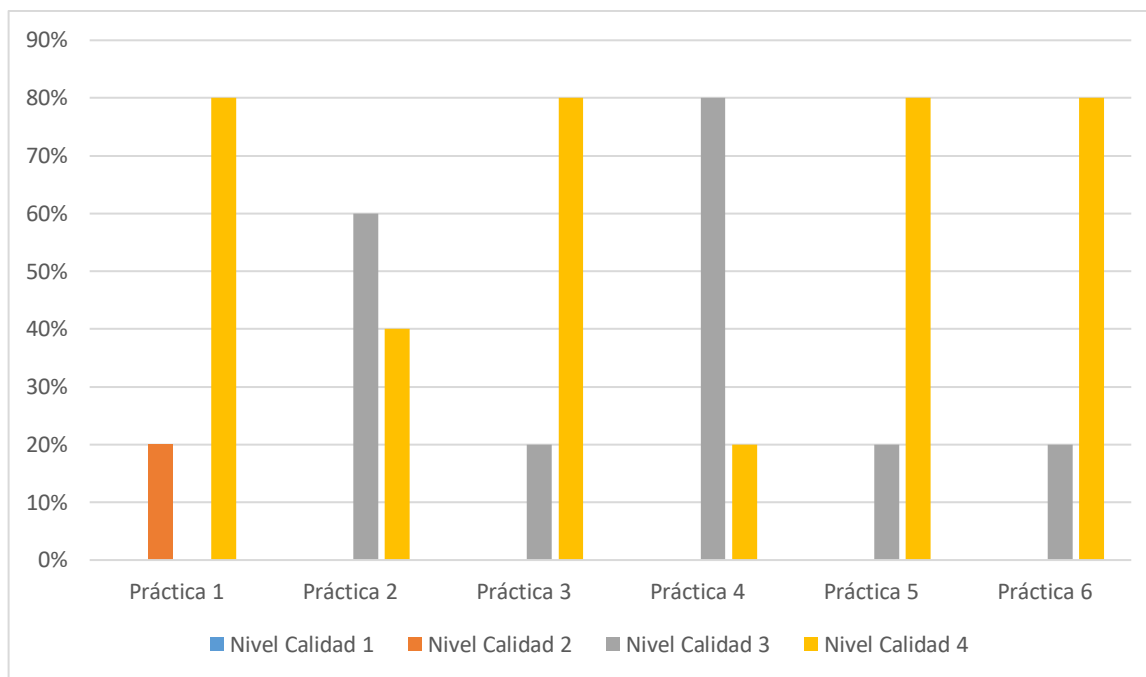
Tabla 8*2.3. Área: Planificación y gestión de resultados*

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	0%	20%	0%	80%
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	0%	0%	60%	40%
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	0%	0%	20%	80%
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	0%	0%	80%	20%
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y	0%	0%	20%	80%

del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	0%	0%	20%	80%

Figura 6

Resultado Diagnóstico en área Planificación y gestión de resultados



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Liderazgo Escolar, Planificación y Gestión de Resultados, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más bajo es:

- El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran valorizados en el nivel de calidad más alto, son:

- El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.
- El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.

- El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

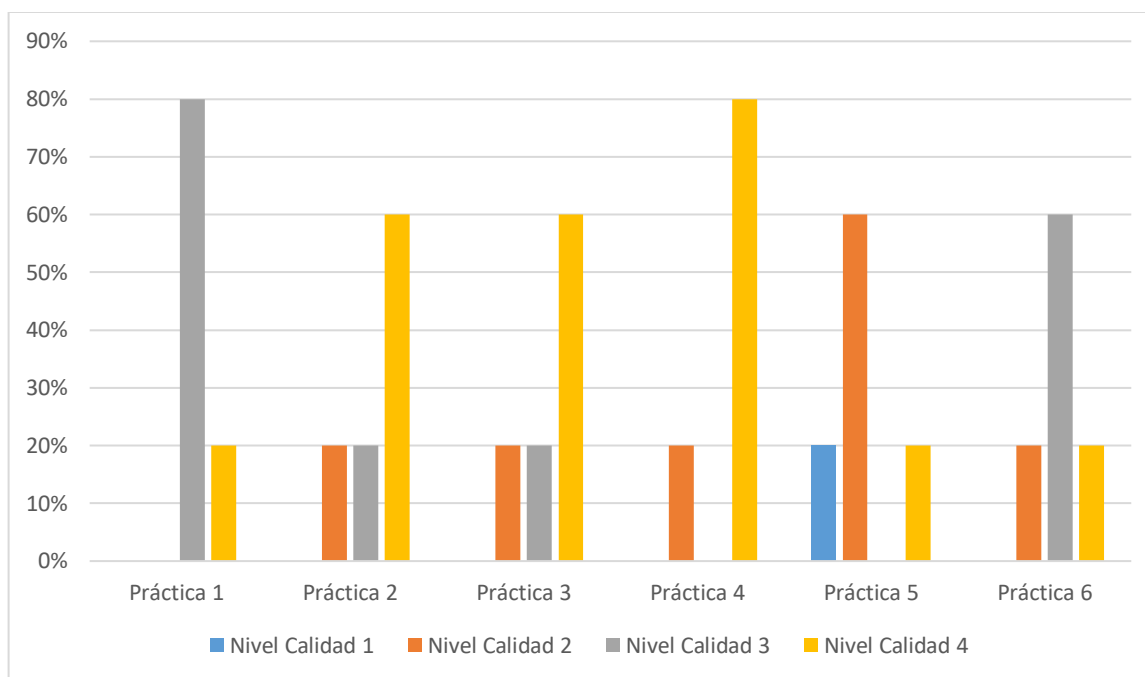
3. Dimensión: Formación y Convivencia

Tabla 9

3.1. Área: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	0%	0%	80%	20%
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	0%	20%	20%	60%
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	0%	20%	20%	60%
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	0%	20%	0%	80%

5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	20%	60%	0%	20%
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	0%	20%	60%	20%

Figura 7*Resultado Diagnóstico en área Formación*

Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Formación y Convivencia, área Formación, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más bajo es:

- El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.

Fortalezas: Por otra parte, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más alto, es:

- El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.

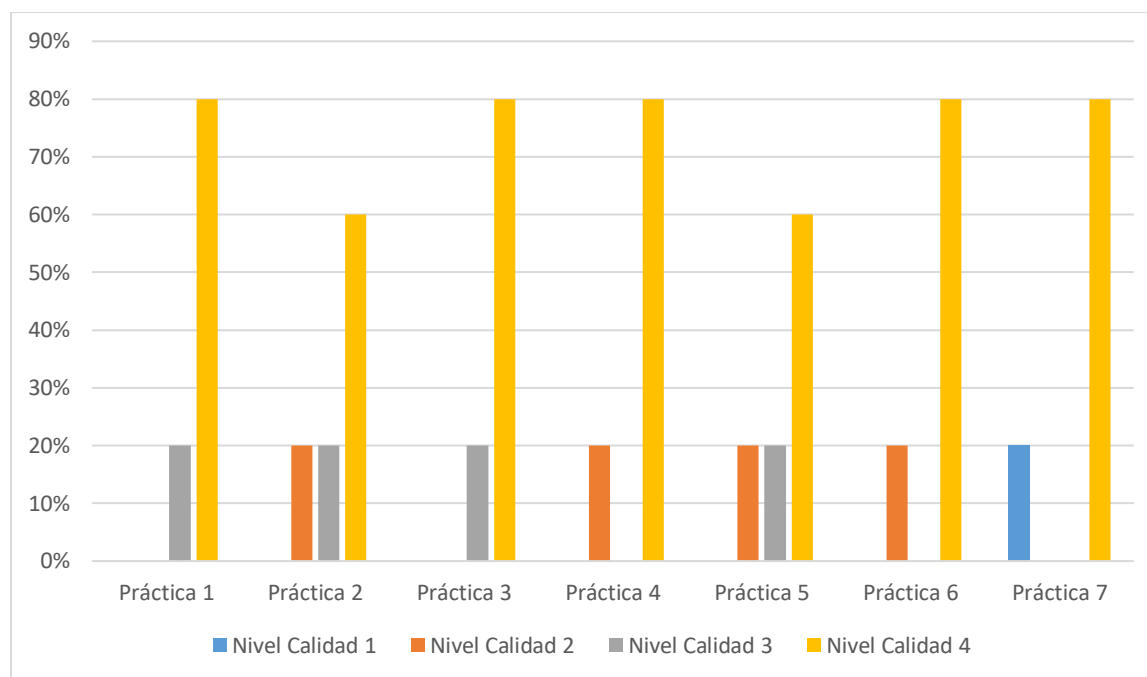
Tabla 10*3.2. Área: Convivencia escolar*

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	0%	0%	20%	80%
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	0%	20%	20%	60%
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	0%	0%	20%	80%
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	0%	20%	0%	80%
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	0%	20%	20%	60%

6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	0%	20%	0%	80%
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	20%	0%	20%	60%

Figura 8

Resultado Diagnóstico en área Convivencia escolar



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Formación y Convivencia, Área Convivencia Escolar, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más bajo es:

- El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

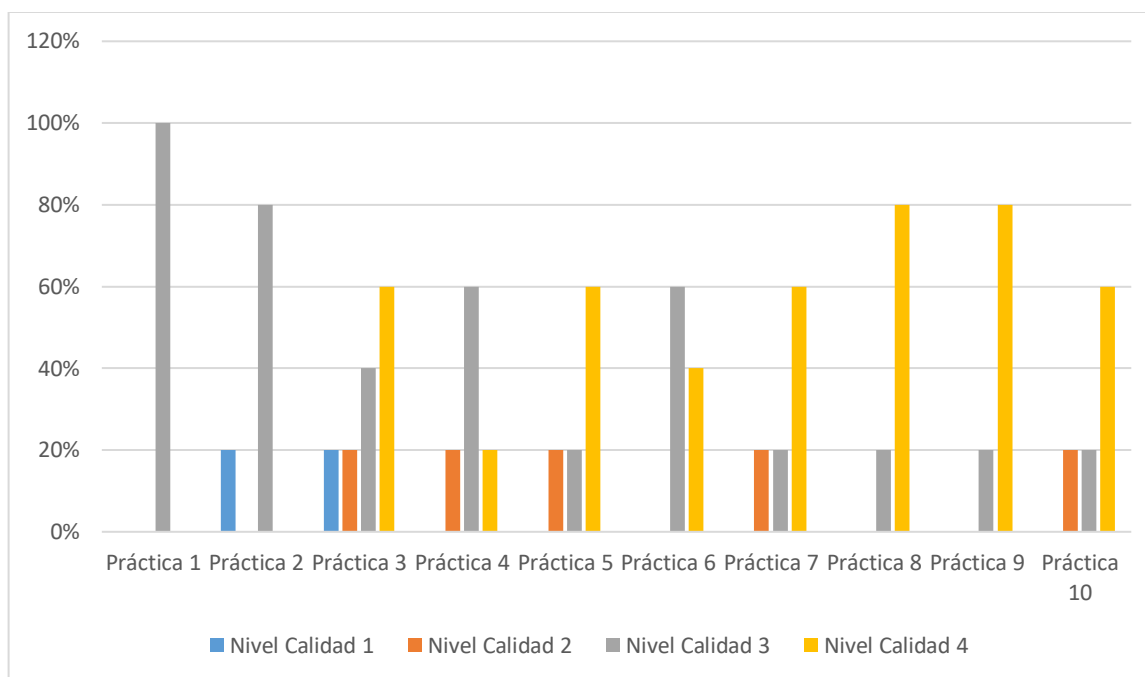
Fortalezas: Por otra parte, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más alto, es:

- El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.

Tabla 11**3.3. Área: Participación**

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	0%	0%	100%	0%
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	20%	0%	80%	0%
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	20%	20%	40%	20%
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	0%	20%	60%	20%
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	0%	20%	20%	60%
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	0%	0%	60%	40%

7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	0%	20%	20%	60%
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	0%	0%	20%	80%
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	0%	0%	20%	80%
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.	0%	20%	20%	60%

Figura 9*Resultado Diagnóstico en área Participación*

Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Formación y Convivencia, área Participación, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más bajo es:

- El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más alto, son:

- El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.
- El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.

4. Dimensión: Gestión de Recursos

Tabla 12

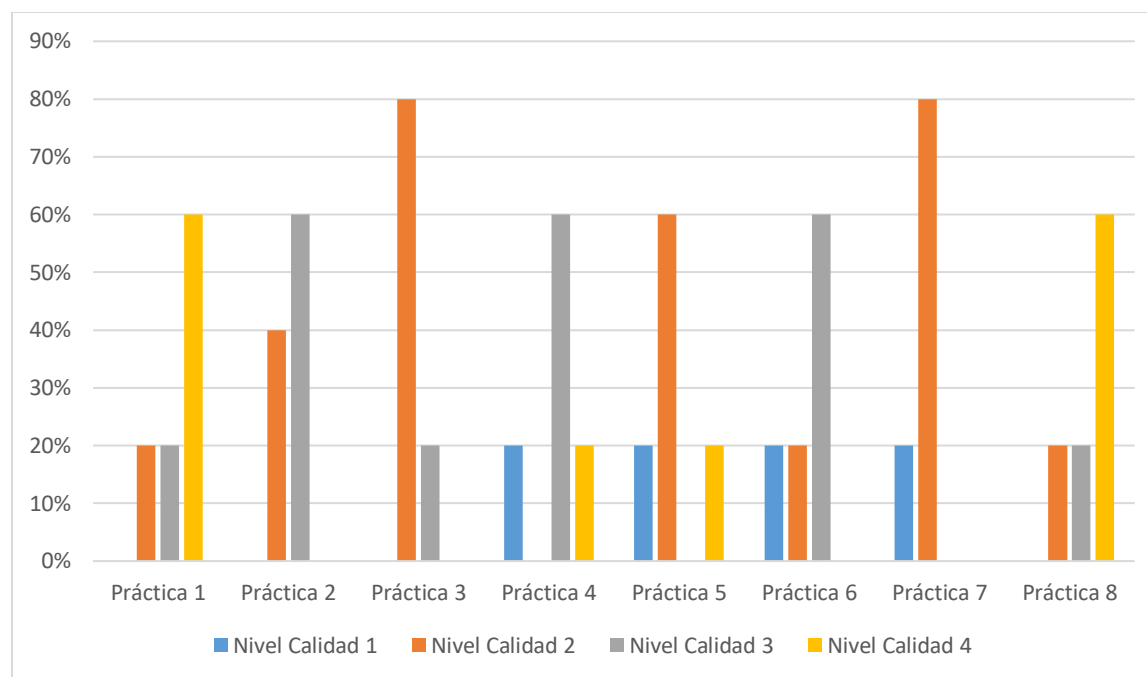
4.1. Área: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	0%	20%	20%	60%
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	0%	40%	60%	0%
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	0%	80%	20%	0%
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	20%	0%	60%	20%
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	20%	60%	0%	20%

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	20%	20%	60%	0%
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	20%	80%	0%	0%
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	0%	20%	20%	60%

Figura 10

Resultado Diagnóstico en área Gestión de recursos humanos



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión de Recursos, área Gestión de Recursos Humanos, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.
- El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.
- El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran valorados en el nivel de calidad más alto, son:

- El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.
- El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

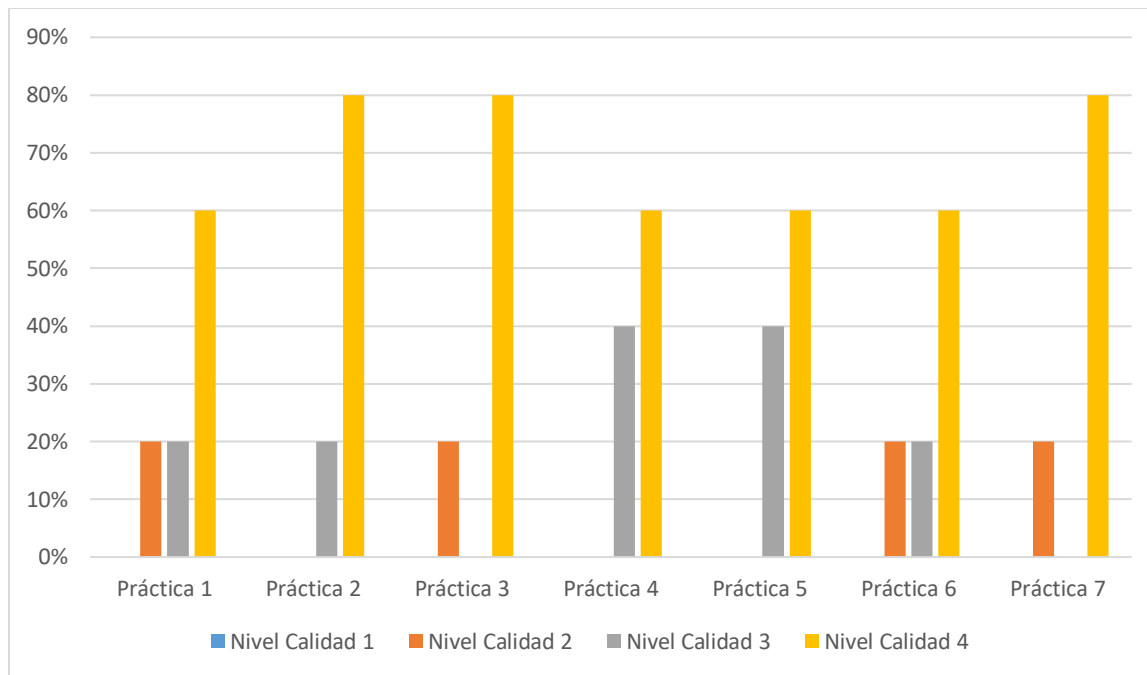
Tabla 13*4.2. Área: Gestión de recursos financieros y administración*

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	0%	20%	20%	60%
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	0%	0%	20%	80%
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	0%	20%	0%	80%
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	0%	0%	40%	60%
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	0%	0%	40%	60%
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	0%	20%	20%	60%
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en	0%	20%	0%	80%

beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				
--	--	--	--	--

Figura 11

Resultado Diagnóstico en área Gestión de recursos financieros y administración.



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión de Recursos, área Gestión de Recursos financieros y administrativos, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.
- El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.

Fortalezas: Por otra parte, el indicador que se encuentra valorados en el nivel de calidad más alto, es:

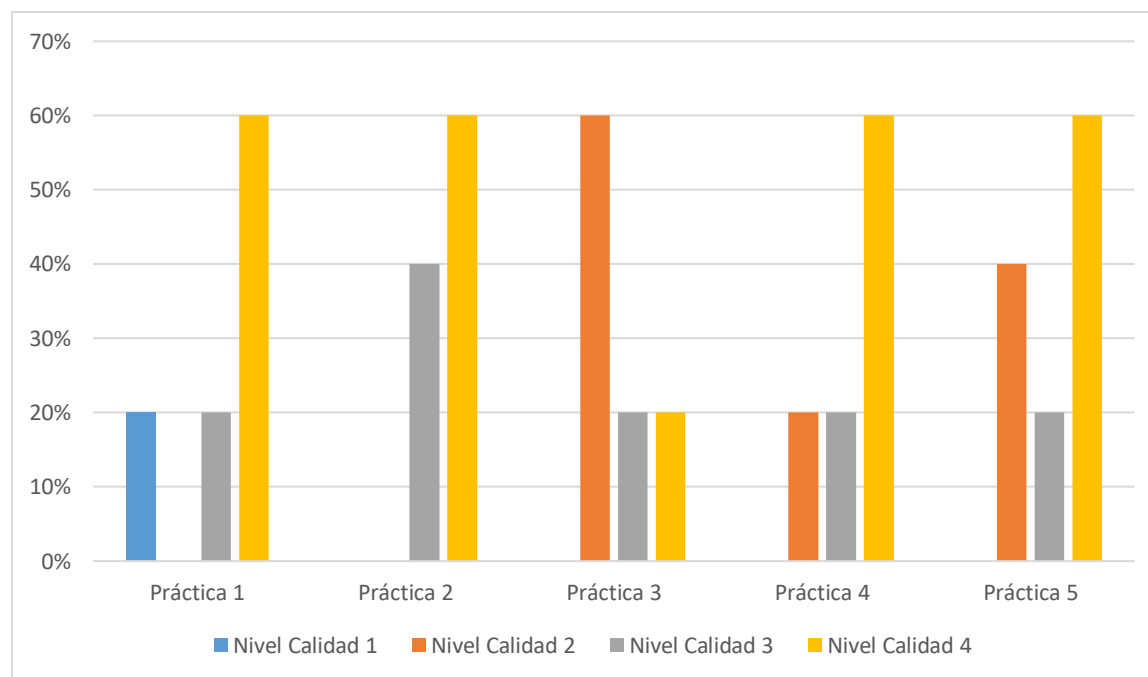
- El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.

Tabla 14*4.3. Área: Gestión de recursos educativos*

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	20%	0%	20%	60%
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	0%	0%	40%	60%
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	0%	60%	20%	20%
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	0%	20%	20%	60%
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.	0%	40%	20%	60%

Figura 12

Resultado Diagnóstico en área Gestión de recursos educativos



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión de Recursos, área Gestión de Recursos Humanos, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.
- El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.

Fortalezas: Por otra parte, el indicador que se encuentra valorados en el nivel de calidad más alto, es:

- El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Tabla 15

Planificación PME Escuela Rural Riñinahue 2025

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	Potenciar el uso de metodologías y estrategias efectivas para que todos los estudiantes logren aprendizajes significativos y de calidad.	El 90% de los profesores y profesoras en conjunto con sus equipos de aula se coordinan para implementar el currículum con metodologías efectivas de manera que todos los estudiantes logren los OA propuestos.
Liderazgo	Realizar reuniones periódicas con el sostenedor y/ su equipo técnico para coordinar acciones a corto, mediano y largo plazo en beneficio del proceso educativo del establecimiento educativo.	El 90% del equipo técnico, docentes o asistentes de la educación participan en reuniones periódicas con el sostenedor para conocer y ejecutar acciones de trabajo.
	Mejorar estrategias de trabajo pedagógico en el aula mediante el análisis periódico de los procesos académicos y el incentivo a desarrollo profesional docente, en bien de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.	<p>El 90% de los equipos de aula trabaja en función de la formación íntegra y el logro de los objetivos de aprendizaje de todos los estudiantes producto que el equipo técnico directivo ha ejercido un liderazgo motivador, de asesoría y con roles y funciones claros.</p> <p>El 80% de los docentes se capacita con el propósito de fortalecer sus prácticas pedagógicas en función del Plan de Desarrollo Profesional docente.</p>

Convivencia Escolar	Fortalecer procedimientos y prácticas que aseguren un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, garantizando el logro de los Objetivos de Aprendizaje.	Disminuir en un 70% los casos de violencia escolar, tanto dentro como fuera del aula.
		El 90% de la comunidad educativa conoce los procedimientos a seguir en caso de situaciones de convivencia escolar.
Gestión de Recursos	Asegurar que el proceso educativo sea de calidad, significativo y seguro, mediante la adquisición de diversos recursos humanos, pedagógicos y tecnológicos necesarios para todo el trabajo educativo	El 80% de las necesidades del establecimiento educacional son cubiertas tanto con la adquisición de recursos materiales, humanos, pedagógicos y tecnológicos.
	Crear e implementar protocolo de Gestión de Personal, donde se aborden asuntos como perfiles de contratación, procedimientos de ingreso (funciones, derechos y responsabilidades) de personal y procedimientos de despido de personal.	Se aplica protocolo al 90% de los funcionarios con el propósito de formalizar lineamientos de trabajo.
	Rendir cuenta de los recursos financieros del establecimiento educacional.	El 80% de la comunidad educativa participa de cuenta pública, tanto del director como del sostenedor, con el propósito de informarse del estado de los recursos financieros del establecimiento educativo.

Tabla 16

Planificación estratégica PME Escuela Rural Riñinahue 2025

Dimensión	Objetivo	Sub dimensión	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Potenciar el uso de metodologías y estrategias efectivas para que todos los estudiantes logren aprendizajes significativos y de calidad.	Gestión del currículum.	El 90% de los profesores y profesoras en conjunto con sus equipos de aula se coordinan para implementar el currículum con metodologías efectivas de manera que todos los estudiantes logren los OA propuestos.	Trabajando de manera colaborativa: El director y encargada de UTP elaboran e implementan, a lo menos 02 acciones, del plan de trabajo colaborativo, con el fin de mejorar los procesos de aprendizajes de los estudiantes	Director Jefa UTP Docentes
		Enseñanza y aprendizaje en el aula.		Compartir experiencias exitosas en el aula: 2 veces en el año en un consejo de profesores, cada docente comparte una experiencia pedagógica exitosa,	Director Jefa UTP Docentes

				fomentando el diálogo docente.	
	Realizar reuniones periódicas con el sostenedor y/ su equipo técnico para coordinar acciones a corto, mediano y largo plazo en beneficio del proceso educativo del establecimiento educativo.	Liderazgo del Sostenedor.	El 90% del equipo técnico, docentes o asistentes de la educación participan en reuniones periódicas con el sostenedor para conocer y ejecutar acciones de trabajo.	Reuniones mensuales con sostenedor: Se consensuará reuniones con el sostenedor (DAEM) de manera mensual. En ellas participa el director, equipo técnico y/o también funcionarios.	Sostenedor. Director.
Liderazgo	Mejorar estrategias de trabajo pedagógico en el aula mediante el análisis periódico de los procesos académicos y el incentivo a desarrollo profesional docente, en bien de la mejora continua del	Liderazgo del Director. Planificación y gestión de resultados.	El 90% de los equipos de aula trabaja en función de la formación íntegra y el logro de los objetivos de aprendizaje de todos los estudiantes producto que el equipo técnico directivo ha ejercido un liderazgo	Acompañamiento en el aula: El director y equipo de gestión planifican e implementan plan de acompañamiento docente en el aula, diseñado en conjunto con cada docente. Mejorando los canales de comunicación: El	Director. Equipo de gestión. Director.

	aprendizaje de los estudiantes.		motivador, de asesoría y con roles y funciones claros.	director y el equipo directivo mensualmente realizan reunión con todos los funcionarios del establecimiento (docentes y asistentes) para informar, analizar y organizar actividades mensuales de la escuela, potenciar los procesos pedagógicos en el aula y motivar la labor educativa de cada uno de los funcionarios de a escuela. Además, con el mismo propósito, se realizarán reuniones bimensuales del Consejo Escolar.	Equipo de gestión.
			El 80% de los docentes se capacita con el propósito de	Plan de Desarrollo profesional Docente: El Director en conjunto con el	

			<p>fortalecer sus prácticas pedagógicas en función del Plan de Desarrollo Profesional docente.</p>	<p>equipo de gestión y cuerpo docente planifican e implementan acciones del Plan de Desarrollo Profesional Docente que atiende necesidades propias del perfeccionamiento docente.</p>	
<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Fortalecer procedimientos y prácticas que aseguren un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, garantizando el logro de los Objetivos de Aprendizaje.</p>	<p>Formación Convivencia</p>	<p>Disminuir en un 70% los casos de violencia escolar, tanto dentro como fuera del aula.</p>	<p>Actualizar el Plan de Gestión de la Buena Convivencia Educativa: El equipo directivo y la Encargada de Convivencia Escolar actualizarán el Plan de Gestión de la Buena Convivencia Educativa de acuerdo a la normativa vigente.</p>	<p>Equipo de Gestión.</p>

				<p>Entregar apoyo socioemocional a la comunidad educativa: La encargada de convivencia educativa, el director o los profesores Jefes atenderán y propiciarán espacios para que tanto estudiantes, apoderados y/o funcionarios resuelvan conflictos en beneficio de la buena convivencia educativa</p>	<p>Encargada de Convivencia Escolar. Director. Profesores Jefes.</p>
		Participación y vida democrática.	El 90% de la comunidad educativa conoce los procedimientos a seguir en caso de situaciones de convivencia escolar.	<p>Difundir Planes y Protocolos de acción: El director, la Encargada de Convivencia Escolar o los Profesores Jefes generan instancias de reflexión, en clases de orientación y también reuniones de apoderados, en torno</p>	<p>Encargada de Convivencia Escolar. Director. Profesores Jefes. Encargado PISE.</p>

				al Plan de Gestión de Buena Convivencia Escolar, Protocolo de Accidentes Escolares, Plan Integral de Seguridad Escolar. Estos documentos son entregados a cada apoderado al momento de la matrícula.	
Gestión de Recursos	Asegurar que el proceso educativo sea de calidad, significativo y seguro, mediante la adquisición de diversos recursos humanos, pedagógicos y tecnológicos necesarios para todo el trabajo educativo	Gestión de recursos educativos.	El 80% de las necesidades del establecimiento educacional son cubiertas tanto con la adquisición de recursos materiales, humanos, pedagógicos y tecnológicos.	Implementando mi escuela: Adquisición de diversos materiales didácticos necesarios para desarrollar el trabajo pedagógico en el aula como: material didáctico, libros, papel, tinta, toner, útiles escolares, recursos tecnológicos, implementación de las diversas salas de	Equipo de Gestión.

				clases, como también otros relacionados con la seguridad y aseo de los espacios del establecimiento	
	Crear e implementar protocolo de Gestión de Personal, donde se aborden asuntos como perfiles de contratación, procedimientos de ingreso (funciones, derechos y responsabilidades) de personal y procedimientos de despido de personal.	Gestión de personal	Se aplica protocolo al 90% de los funcionarios con el propósito de formalizar lineamientos de trabajo.	Protocolo de gestión de personal: se crea e implementa protocolo de gestión de personal donde se aborden asuntos como perfiles de contratación, procedimientos de ingreso (funciones, derechos y responsabilidades) de personal y procedimientos de despido de personal.	Director. de Equipo de gestión.
	Rendir cuenta de los recursos financieros		El 80% de la comunidad educativa participa	Cuenta pública de recursos financieros: consiste en la	Director.

	del establecimiento educacional.	Gestión de recursos financieros.	de cuenta pública, tanto del director como del sostenedor, con el propósito de informarse del estado de los recursos financieros del establecimiento educativo.	rendición de cuentas de recursos financieros a toda la comunidad educativa. Esta cuenta de recursos financieros es tanto del director como también del sostenedor.	Sostenedor.
--	----------------------------------	----------------------------------	---	--	-------------

Bibliografía

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

Arriaga Hernández, Marisela (2015) EL DIAGNÓSTICO EDUCATIVO, UNA IMPORTANTE HERRAMIENTA PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN MANOS DE LOS DOCENTES. Cuba: Atentas.

Buisán y Marín (2001), Cómo realizar un Diagnóstico Pedagógico. México: Alfa Omega.

Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2014). Unidad de Currículum y Evaluación, Ministerio de Educación Chile. Chile: Tiraje.

López Martínez, J. (2012). El liderazgo educativo: los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar: (ed.). Madrid, Spain: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49311?>

Marí Mollá, Ricard (2001), Diagnóstico Pedagógico. Un modelo para la intervención psicopedagógica, Barcelona: Edit. Ariel.

Polo Albarracín, M. y Sánchez Buitrago, J. O. (2022). La gestión directiva en las instituciones educativas: (1 ed.). Santa Marta, Editorial Unimagdalena. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/223861?>.

Ramos Bañobre, J. Marichal Guevara, O. C. y Mazariegos Biolis, W. R. (2023). Sistema para la gestión de la formación permanente en los directivos educacionales: (1 ed.). Madrid, Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/229925?>.

Santiesteban Pupo, R. (2011). La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural (). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/90397?>.

ANEXOS

Diagnóstico Institucional Ficha técnica

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

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

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

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

<p>adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p>				
<p>4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.</p>				
<p>5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>				
<p>6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p>				
<p>7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.</p>				
<p>8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>				
<p>9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y</p>				

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

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de				

interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
--	--	--	--	--

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

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

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				

6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				
--	--	--	--	--

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico				

de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

1.3. Dimensión: Participación

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

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

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				

8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				
--	--	--	--	--

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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