



**Magíster en Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de  
Mejoramiento**

**Profesora: Rocío Riffo San Martín**

**Alumna: Bárbara Solís Lillo**

**Arica-Chile, Abril 2021**

# Índice

<b>1. Resumen</b>	<b>3</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>3. Marco teórico</b>	<b>6</b>
<b>4. Marco contextual</b>	<b>8</b>
<b>4.1 Visión</b>	<b>8</b>
<b>4.2 Misión</b>	<b>8</b>
<b>4.3 Objetivo General</b>	<b>8</b>
<b>4.4 Recursos Humanos de la Unidad Educativa</b>	<b>9</b>
<b>4.5 Situación de la Comunidad Escolar</b>	<b>11</b>
<b>4.6 Síntesis de Antecedentes del Entorno</b>	<b>12</b>
<b>5. Diagnóstico Institucional</b>	<b>13</b>
<b>5.1 Resumen de los datos obtenidos de la pauta de evaluación</b>	<b>14</b>
<b>5.2 Resultados Evaluación SIMCE</b>	<b>25</b>
<b>6. Análisis de Resultados</b>	<b>29</b>
<b>7. Plan de mejoramiento</b>	<b>34</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>39</b>
<b>9. Anexos</b>	<b>40</b>

## Resumen

El presente trabajo de grado, se basará en la elaboración de un Plan de mejoramiento que se establecerá durante el plazo de un año, sustentado en un Diagnóstico Institucional realizado en la escuela Tucapel de la ciudad de Arica.

Para lograr lo anteriormente expuesto, se recopilan resultados del SIMCE año 2019, donde es posible determinar el nivel de desempeño en el que se encuentran los estudiantes de 8 año básico en las diferentes asignaturas.

Por otro lado, se convoca vía remota a toda la comunidad escolar quienes a través de un trabajo grupal analizan y reflexionan las diferentes prácticas realizadas en la institución mediante un instrumento llamado "Guía para el Diagnóstico de la Gestión Institucional del MINEDUC, éste se estructura en base a las 4 Áreas de Procesos de la Gestión Institucional tales como: Gestión del Currículum, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

Luego del análisis de los resultados obtenidos, se detectan las prácticas que se encuentran descendidas en cada una de las dimensiones, elaborando a partir de ello un Plan de Mejora para las prácticas descendidas y así también mantener las fortalezas, con el fin de alcanzar los estándares esperados en la gestión de una Educación de calidad.

## Introducción

El presente trabajo de grado II, esta encaminado a profundizar en una herramienta que es fundamental para el crecimiento de una Unidad Educativa, el Diagnóstico Institucional, el cual es una representación de la realidad del establecimiento, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados permitiendo la detección de aspectos deficientes en dichas prácticas institucionales y del mismo modo a su intervención y mejora a través de la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo.

La metodología empleada para realizar el presente trabajo fue en primera instancia, recopilar información teórica sobre el Diagnóstico Institucional y sobre los Planes de Mejoramiento Educativo. Del mismo modo, se recopilaron datos de la evaluación SIMCE del año 2019 contando sólo con los resultados de 8vo año básico, ya que respecto a los 4tos años básicos, debido a los constantes destrozos y saqueos en los diferentes establecimientos públicos de la ciudad de Arica durante el movimiento social vivido a fines del año 2019, el Servicio Educacional Chinchorro tomó la decisión que los niveles de 4tos años básicos de las 33 escuelas públicas no participarían en dicha aplicación con enfoque de diagnóstico.

Luego el equipo directivo organizó y coordinó el trabajo a desarrollar con los diferentes agentes educativos, llegando a la conclusión que debido al contexto social en el cual se encontraban en el mes de diciembre del año 2019 sería viable ejecutar el taller de Diagnóstico Institucional vía remota mediante plataforma ZOOM, se organizaron los grupos de trabajo por estamentos incorporando estudiantes y apoderados en cada uno de los grupos de trabajo.

Cada uno de los equipos trabajó mediante la reflexión de una Pauta de evaluación de Practicas Intitucionales y/o Pedagógicas perteneciente al MINEDUC éste se estructura en base a las 4 Áreas de Procesos de la Gestión Institucional tales como: Gestión del Curriculum,Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

Los participantes van registrando sus respuestas en la pauta, en donde luego cada representante de cada grupo expone sus respuestas en un plenario, entregando finalmente dichas pautas respondidas a equipo directivo, el cual recoge los datos y los transforma designándole un valor al nivel de calidad de cada práctica según los datos obtenidos de las pautas.

Luego en un segundo plenario el equipo directivo expone los resultados del anterior taller, dan a conocer las prácticas institucionales deficientes y del mismo modo las fortalezas, convocando a los participantes a la reflexión sobre ellas ,sobre cómo poder mejorarlas, pues se abordarán para el otro año en la elaboración de un Plan de Mejora.

En el año 2020 se convoca nuevamente a los participantes vía remota, en donde se elaboran objetivos estrategicos para las prácticas institucionales deficientes, con sus respectivas metas, líneas de acción y responsables.

## Marco Teórico

El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico. (MINEDUC,2012 “Guía Metodológica para el Diagnostico Institucional”, División de Educación General Ministerio de Educación. Santiago).

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se abordarán para el mejoramiento de la calidad en los aprendizajes de todos los estudiantes.

En relación a lo anteriormente expuesto diversos autores exploran la calidad educativa como un eje central de toda unidad educativa(Casanova, 2012; Rodríguez, 2010; Valenzuela, Ramírez y Alfaro, 2009; Ventura, 2011).

Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes.

El rol del Ministerio de Educación es proponer y evaluar las políticas y diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico-pedagógico para sostenedores, equipos directivos y técnicos, docentes y asistentes de la educación de los establecimientos educacionales, con el propósito de fomentar el mejoramiento del desempeño de cada uno de ellos y el desarrollo de capacidades técnicas y educativas de las instituciones escolares y sus sostenedores. En este contexto, el MINEDUC promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos.

Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes. En este marco, la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, explicitando que este plan estratégico con que contará cada establecimiento será el mismo que presentarán para postular a los recursos que otorga la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008).

Por otra parte, el propósito establecido por el MINEDUC para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr en cuatro años, la generación de Sistemas de Trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y/o Áreas de la Gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesario 8 Guía para el Diagnóstico Institucional establecer Metas, y una planificación constituida, principalmente por Objetivos, Indicadores de Seguimiento y Acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes.

Todos los establecimientos que postulan a los recursos de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, deberán presentar su PME y asumir los compromisos adicionales que se establecen en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. A partir del presente año, se promueve que cada establecimiento educacional tenga en consideración que el diseño e implementación del PME debe responder a su realidad completa, abordando como un todo los niveles educativos que imparte.

Finalmente y en relación a lo anterior, Fullan, 1991; Hopkins 1988, señalan que “las mejoras deben estar centradas en un conjunto reducido, pero estratégico de metas, definidas en torno a los aprendizajes de los alumnos y que las propuestas de mejoramiento deben estar basadas en conocimientos relevantes, evidencia científica o experiencias de docentes efectivos”.

## **Marco Contextual**

### **Visión**

La visión de la Escuela “Tucapel” es llegar a ser una escuela eficaz que atienda a sus estudiantes y a la comunidad circundante acorde a sus necesidades individuales, en donde cada uno de sus trabajadores se esforzará por formar personas con conocimientos, habilidades sociales y con formación ciudadana que le permitan integrarse y desenvolverse adecuadamente en una sociedad exigente y en constante cambio.

### **Misión**

La Escuela Tucapel es una Institución perteneciente al Servicio de Educación Pública Local Chinchorro de la ciudad de Arica, que atiende a estudiantes desde NT1 a 8° año básico, que provienen mayoritariamente de sectores vulnerables, es potenciadora de aprendizajes de calidad, entendiéndose por esto, el desarrollo de las competencias en comprensión lectora, habilidades sociales y ejercicio ciudadano en el espacio escolar.

### **Objetivo General**

Desarrollar en los estudiantes competencias de comprensión lectora, habilidades sociales y formación ciudadana que le permitan responder activa y efectivamente a las exigencias de los próximos niveles educativos y contextos sociales en los cuales se desenvuelvan en su vida adulta.

## Recursos humanos de la Unidad Educativa

Estamentos unidad educativa	Integrantes
<b>Cuerpo directivo</b>	Director Inspector general
<b>Cuerpo técnico-directivo</b>	Jefa unidad técnica pedagógica Orientador Encargado Convivencia Escolar
<b>Educadoras de párvulos</b>	4
<b>Docentes de aula</b>	30
<b>Docentes JEC</b>	3
<b>Coordinadores:</b>	Programa de Integración Escolar Grupo Diferencial Enlaces CRA Extraescolar
<b>Equipo Programa de Integración Escolar</b>	5 Docentes especialistas 3 Psicopedagogas 2 Fonoaudiólogos 2 Psicólogos 1 Kinesióloga 1 Profesor motor 14 Asistentes técnicas pedagógicas

<b>Estamentos unidad educativa</b>	<b>Integrantes</b>
<b>Asistentes de la educación administrativo</b>	20
<b>Dupla psicosocial</b>	1 Trabajadora social 1 Psicóloga
<b>Asistentes técnicos párvulos y monitoras de aula</b>	7
<b>Auxiliares de servicios menores</b>	8

## Situación de la Comunidad Escolar

La escuela Tucapel, es una institución de Educación Pública con 57 años de servicio en la educación, creada bajo decreto cooperador N°4918 del 29 de abril de 1964.

Esta unidad educativa ha estado dirigida a lo largo de los años por varios directores y a través de su historia como entidad educativa, ha tenido las siguientes denominaciones en sus inicios:

- ✓ Escuela superior mixta n° 35, director titular don Oreste Sotomayor Rueda entre los años 1963/1964.
- ✓ Escuela superior mixta n° 35, director interino don Mario Venegas Ponce en el año 1965.
- ✓ Escuela superior mixta n° 35 director titular don Luis Araya Araya entre los años 1966/1972
- ✓ Escuela de educación general básica n°35 director titular don Luis Montecinos Aravena entre los años 1973/ 2002.

En el año 1979 recibe el nombre de escuela Tucapel d-21 desde esta fecha sus directores han sido:

- ✓ Director interino don Fernando Rojo Vergara durante el periodo 2003/2004.
- ✓ Director titular don Raúl Velasco moreno en el año 2005.
- ✓ Director interino don Fernando Rojo Vergara entre los años 2006/ 2009.
- ✓ Director titular don Celso Lira Ojeda durante el periodo 2010 a agosto del año 2014.
- ✓ Director subrogante don Víctor Vera Siñiga entre los meses de agosto a diciembre del año 2014.
- ✓ Directora de alta dirección pública en marzo del año 2015 asume la profesora, magister en educación, Sra. Susana Contreras Quintana.

Posee una matrícula aproximada de 443 estudiantes, con una planta de 43 docentes, además de 60 asistentes de la educación, con una misión con énfasis en el desarrollo de competencias lectoras, habilidades sociales como: empatía, trabajo en equipo, resolución de conflictos y formación ciudadana, aspectos fundamentales para mejorar la calidad de los aprendizajes y formar un futuro ciudadano funcional en nuestra sociedad.

## Síntesis de Antecedentes del Entorno

La escuela Tucapel está ubicada en la Población San José, a su costado se encuentra el histórico parque Lauca, utilizado para el desarrollo de diferentes actividades recreativas como ensayos de bailes para el carnaval la Fuerza del sol, eventos comunitarios, entre otros, así también, se encuentra cercana a la rotonda Tucapel, la cual últimamente se ha convertido en el punto de encuentro para las manifestaciones sociales de la ciudad.

En relación a su contexto socioeconómico las familias que forman parte de la entidad educativa cuentan con un 91% nivel de vulneración social, de un total de 443 alumnos/, 313 corresponden a estudiantes prioritarios y solo 72 son preferentes y 58 alumnos/as aún no se sabe su realidad, muchos de estos alumnos extranjeros que no cuentan con sus documentos. En cuanto a los adultos que conforman el núcleo familiar estos laboralmente se desenvuelven en su mayoría como vendedores ambulantes y como obreros.

En relación a los antecedentes culturales del total de los estudiantes un 34% corresponden a estudiantes con ascendencia Indígenas siendo conformada esta población por una variedad de etnias tales como: Quechuas, Mapuches, Diaguitas, Atacameños, Kollas y Aymaras. La gran mayoría corresponde a esta última, es debido a ello que se imparte la asignatura de lengua Aymara. Así también debido a ser una ciudad fronteriza se cuenta con alumnos/as de diversos países como 2 colombianos, 8 venezolanos, 10 bolivianos y 20 peruanos, aprendiendo día a día de esta diversidad cultural y al mismo tiempo haciéndola parte de nuestras actividades curriculares.

## Diagnóstico Institucional

A continuación se compartirá información sobre el diagnóstico institucional efectuado a fines del año 2019 vía remota, ya que debido a los movimientos sociales de ese entonces el establecimiento educativo se vio en la obligación de cerrar sus puertas durante el mes de octubre, ya que la ola de constantes saqueos que sufrió la unidad educativa, hizo insostenible que los alumnos/as siguieran asistiendo de manera presencial al establecimiento, en su aplicación participaron el equipo directivo, profesores, Equipo de Gestión, estudiantes, Padres y Apoderados, Personal Administrativos, profesionales asistentes de la educación. El medio utilizado fue a través de plataforma zoom, mediante la reflexión de una Pauta de evaluación de Practicas Intitucionales y/o Pedagógicas perteneciente al MINEDUC, obteniendo información la cual se encasilla en los siguientes niveles de calidad:

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

Valor 2: quehacer incorpora un Propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos procesos son Sistemáticos.

Valor 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.

Valor 4: La Práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente.

Los convocados a realizar la evaluación diagnóstica institucional fueron:

-1 Representante de alumnos de cada curso de los niveles de 5to a 8vo(10 representantes en total)

-1 Representante de apoderados de cada curso de los niveles de NT1 a 8vo(20 representantes en total)

-43 Docentes

-60 Asistentes de la educación

-4 Directivos

Al finalizar el trabajo de la Pauta de evaluación de Prácticas Institucionales y/o Pedagógicas, el equipo directivo recoge los datos y los transforma designándole un valor al nivel de calidad de cada práctica según los resultados obtenidos por parte de los participantes los cuales se comparten a continuación.

### Resumen de los datos obtenidos de la Pauta de evaluación:

#### Dimensión: Gestión Pedagógica

Practicas Institucionales	Nivel de calidad de la práctica
<b>Subdimensión: Gestión Curricular.</b>	.
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.	4
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios	3

pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).	
3. El equipo técnico-pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	3
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.	3
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	3
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.	3
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.	3
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	3
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.	3
10.El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados	2

con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	
11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente 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.	3
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.	3
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.	3
<b>Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula.</b>	3
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
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.	1
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	3
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.	3

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	3
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.	3
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.	3
<b>Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</b>	3
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	3
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
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	3
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.	3
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	3
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	4

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

### Dimensión: Liderazgo

<b>Subdimensión Liderazgo del sostenedor</b>	3
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
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.	3
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	1
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	2
<b>Subdimensión: Liderazgo del director.</b>	3
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
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.	3
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.	2
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	3

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.	3
7. El director promueve una ética de trabajo.	3
<b>Subdimensión: Planificación y Gestión de resultados.</b>	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
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	3
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	3
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.	3
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	3

## Dimensión: Formación y Convivencia.

<b>Subdimensión: Formación.</b>	3
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
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	3
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.	3
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.	3
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.	2
<b>Subdimensión: Convivencia.</b>	3
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
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.	3
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	3
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).	1
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.	3
<b>Subdimensión: Participación y vida democrática:</b>	3
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
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.	3
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	3
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	4

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.	4
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	4
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.	3
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	3
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.	3

### **Dimensión: Gestión de Recursos**

<b>Subdimensión: Gestión de personal</b>	3
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.	2
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	3

4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	3
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.	3
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	3
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	3
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	3
<b>Subdimensión: Gestión de Recursos financieros.</b>	3
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.	3
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	3
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	3
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.	3
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	4
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.	3

7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	3
<b>Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos.</b>	3
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.	2
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	3
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	3
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.	3

Por otro lado para contribuir a este Diagnóstico Intitucional se dan a conocer los resultados académicos de la institución en SIMCE 2019, solo del nivel de 8vos básicos, ya que respecto a los 4tos años básicos, debido a los constantes destrozos y saqueos en los diferentes establecimientos públicos de la ciudad de Arica durante el movimiento social vivido a fines del año 2019, el Servicio Educacional Chinchorro tomó la decisión que los niveles de 4tos años básicos de las 33 escuelas públicas no participarían en dicha aplicación con enfoque de diagnóstico.

## Resultados evaluación SIMCE:

Las pruebas SIMCE evalúan aprendizajes que deberían lograr los estudiantes dentro de un curso y asignatura determinada. En el año 2019 el nivel de 8vo básico de la escuela Tucapel, rindió las pruebas de Lenguaje y Literatura: Lectura, Matemática e Historia, Geografía y Ciencias Sociales.

La Agencia de Calidad informa los resultados obtenidos por los 8vos básicos en SIMCE el año 2019, los cuales se detallan a continuación:

Asignatura evaluada	Puntaje promedio del establecimiento
¿Cuál es el resultado del establecimiento en Lectura?	229

- ✓ Este resultado es más bajo que el de establecimientos del mismo grupo socioeconómico.

Asignatura evaluada	Puntaje promedio del establecimiento
¿Cuál es el resultado del establecimiento en Matemática?	229

- ✓ Este resultado es más bajo que el de establecimientos del mismo grupo socioeconómico.

Asignatura evaluada	Puntaje promedio del establecimiento
¿Cuál es el resultado del establecimiento en Historia, Geografía y Ciencias Sociales?	236

- ✓ Este resultado **es más bajo** que el de establecimientos del mismo grupo socioeconómico.

### Aspectos del desarrollo personal y social:

En breve, se darán a conocer los resultados en diversos aspectos del desarrollo personal y social los cuales son: Autoestima académica y motivación escolar, Clima de convivencia escolar, Participación y formación ciudadana, Hábitos de vida saludable de los estudiantes del establecimiento.

Estos resultados se obtienen a partir de las respuestas que dan los estudiantes, los docentes y los apoderados en los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación que aplica la Agencia durante los días de evaluación de las pruebas SIMCE.

Aspecto del desarrollo personal y social.	Puntaje del establecimiento
Autoestima académica y motivación escolar	75

- ✓ Este resultado **es similar** al de establecimientos del mismo grupo socioeconómico, es decir, presentan características semejantes en aspectos como:

- Índice de vulnerabilidad escolar.
- Cantidad de años de escolaridad de los padres.
- Ingreso económico del hogar declarado por los padres y madres.

Aspecto del desarrollo personal y social.	Puntaje del establecimiento
Clima de convivencia escolar.	76

- ✓ Este resultado es similar al de establecimientos del mismo grupo socioeconómico, es decir, presentan características semejantes en aspectos como:

- Índice de vulnerabilidad escolar.
- Cantidad de años de escolaridad de los padres.
- Ingreso económico del hogar declarado por los padres y madres.

Aspecto del desarrollo personal y social.	Puntaje del establecimiento
Participación y formación ciudadana.	81

- ✓ Este resultado **es más alto** que el de establecimientos del mismo grupo socioeconómico, es decir, presentan características semejantes en aspectos como:
  - Índice de vulnerabilidad escolar.
  - Cantidad de años de escolaridad de los padres.
  - Ingreso económico del hogar declarado por los padres y madres.

**Hábitos de vida saludable:**

A continuación, se presentan los resultados de Hábitos de vida saludable, los cuales se refieren a los hábitos de alimentación, actividad física e higiene de los estudiantes. También reflejan la manera en el que el establecimiento promueve hábitos beneficiosos para la salud.

Hábitos de vida saludable	Puntaje obtenido .....73

- ✓ Este resultado **es similar** al de establecimientos del mismo grupo socioeconómico, es decir, presentan características semejantes en aspectos como:
  - Índice de vulnerabilidad escolar.
  - Cantidad de años de escolaridad de los padres.
  - Ingreso económico del hogar declarado por los padres y madres.

## Categoría Desempeño 2019:

La Categoría de Desempeño es el resultado de una evaluación integral, ya que considera aspectos académicos y del desarrollo personal y social de los estudiantes, con el fin de identificar las necesidades de apoyo que requiere la escuela.

La Categoría de Desempeño para educación básica del establecimiento es:  <b>Medio bajo</b>	Muestra que los estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado, tanto en aspectos académicos; como también en aspectos del desarrollo personal y social, considerando siempre el contexto y el territorio en el que viven.
--	---

## Análisis de resultados

A continuación se presentará una tabla en donde se explicitarán las Fortalezas y Debilidades detectadas del Diagnóstico Institucional recabado de los resultados de las Pautas de evaluación de Practicas Intitucionales y/o Pedagógicas y de los resultados SIMCE 2019.

Dimensiones	Fortalezas	Debilidades
<b>Gestión Pedagógica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela Tucapel el pasado año 2019 fue la segunda escuela del Servicio Educacional Chinchorro de Arica que conformo un Gobierno Escolar, esto fue muy satisfactorio para los estudiantes, ya que recibieron una preparación muy sistemática por parte de sus profesores, para representar a sus compañeros, todo lo anterior trajo consigo que la escuela obtuviera en la evaluación SIMCE en Formación y Participación ciudadana el resultado más <b>alto</b> que los establecimientos del mismo grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo técnico pedagógico aún no logra afianzar un proceso sistemático que asegure 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 y permita retroalimentar el proceso educativo.</li> <li>• La gran mayoría de los docentes, aún no internaliza la relevancia de aplicar variadas estrategias de enseñanza, basándose en un Diseño Universal del Aprendizaje, considerando que dentro del aula existe una variedad de ritmos,</li> </ul>

socioeconómico, siendo muy positivo.

- En el establecimiento se promueve Hábitos de vida saludable a partir del trabajo desarrollado por los docentes de las diferentes asignaturas, en los recreos se cuenta con un kiosquito saludable en donde los alumnos pueden comprar frutas, verduras, agua, todo lo anterior influyó en que los resultados obtenidos en SIMCE fuera **similar** al de establecimientos del mismo grupo socioeconómico.

necesidades, estilos de aprendizaje, sino más bien, caen en la rutina del uso de clases en donde se potencia 100% lo visual, olvidando que existen estudiantes auditivos, kinestésicos, que requieren que se consideren sus estilos al momento de entregar la información.

- Durante todo el año 2019 se vio incrementada la ausencia de docentes en las aulas esto debido a su adherencia al paro de profesores, como así también la asistencia de los estudiantes se vio afectada, debido a constantes manifestaciones por las demandas sociales que lamentablemente terminaban en nuestra escuela con saqueos, no haciendo viable las clases presenciales, dando término anticipado del proceso escolar. Todo lo anterior causó que los alumnos no pudieran trabajar las asignaturas Lectura,

		<p>Matemática, Historia, Geografía y Ciencias sociales. normalmente y en su totalidad trayendo como consecuencia los bajos resultados en SIMCE.</p>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder comenzar el año con una organización con comisiones conformadas voluntariamente para las distintas actividades escolares.</li> <li>• El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes, orientandolos y retroalimentando su proceso de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lamentablemente se ha hecho reiterativo que el sostenedor no entrega oportunamente los recursos solicitados, incluso tendiendo desfases de dos años, lo cual perjudica significativamente en la adquisición del logro de los objetivos.</li> <li>• La delegación de funciones hacia sus funcionarios por parte del director es escasa, abarcando todas las actividades, trayendo consigo una sobrecarga laboral y mayores niveles de estrés .</li> </ul>
<b>Formación y Convivencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela Tucapel cuenta con un trabajo sistemático a cargo del departamento de Convivencia Escolar en donde su foco ha sido el trabajo en los alumnos del Autoestima, motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a las diferentes situaciones vandálicas vividas el pasado año 2019 en la escuela, los canales de comunicación entre la unidad educativa y la familia se vieron afectados.</li> </ul>

	<p>escolar y convivencia, lo cual ha sido muy beneficioso, trayendo consigo que los alumnos alcanzaran el nivel esperado a su grupo económico en SIMCE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela dispone de Manuales de procedimientos.</li> <li>• Contar con una variada oferta de talleres deportivos, artísticos, culturales para los estudiantes.</li> <li>• Desde el año 2017 en el departamento de Convivencia Escolar se conformó un equipo llamado Recrea tu recreo formado por tres docentes de educación física, lo cual trajo consigo contar con recreos con actividades recreativas planificadas en beneficio de los estudiantes y con ello una sana convivencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento queda al costado del parque Lauca y cercano a la rotonda Tucapel, punto de encuentro de iniciación de las manifestaciones sociales en la ciudad de Arica, las paredes y rejas del establecimiento son muy bajas, lo cual ha facilitado el acceso de delincuentes que han saqueado, rayado y destruido la escuela, todo lo anterior no entrega seguridad a los funcionarios y estudiantes.</li> </ul>
<p><b>Gestión de Recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe por parte del establecimiento un sistema</li> </ul>

	<p>aprendizaje de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.</li></ul>	<p>de reemplazos en el caso de licencias médicas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El establecimiento no cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes.</li></ul>
--	---	--

## Plan de Mejoramiento

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir del Diagnóstico Institucional, a continuación se presenta un Plan de Mejoramiento Educativo cuyo foco será mejorar los aspectos deficientes detectados en las práctica institucional. El Plan de mejora esta planteado para el período de 1 año, contiene Objetivos Estrategicos para cada Dimensión del Modelo de la calidad de la Gestión Escolar como son: Dimensión Gestión Pedagógica, Liderazgo, Formación y Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Así también se plantean las Metas las cuales son la cuantificación de los Objetivos Estratégicos a lograr en un tiempo y espacio determinado, como así también las Líneas de Acción que se desarrollaran para el cumplimiento de las metas propuestas y los responsables de dicha acción.

### 1.- DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA

Objetivos Estratégicos	Metas	Acción	Responsable
Instaurar vía remota un sistema de revisión de evaluaciones que permita la retroalimentación del proceso educativo de los estudiantes.	90 % de los docentes participa vía remota en el sistema de revisión y retroalimentación.	El jefe de UTP establece fechas para la corrección de evaluaciones, luego convoca a los docentes 1 vez al mes vía plataforma Zoom para efectuar el análisis de los resultados y de esta forma poder abordarlo luego con sus estudiantes en clases.	Jefe de UTP Profesores
Implementar en el aula virtual la práctica DUA respondiendo a las	El 90% de los docentes de aula y especialistas	Los docentes participan de Taller virtual DUA.	Jefe de UTP Coordinadora PIE

necesidades de todos los alumnos/as.	abordan sus intervenciones considerando el Diseño Universal para el Aprendizaje.	Los docentes reciben acompañamiento de UTP y coordinadora PIE en sus clases virtuales.	Profesores
Implementar talleres de nivelación para los estudiantes en las asignaturas de Lectura, Matemática, Historia, Geografía y Ciencias sociales vía remota desarrollados por docentes del grupo diferencial, docentes PIE y docentes de las asignaturas antes mencionadas.	Que el 80% de los alumnos/as convocados participen de los talleres de nivelación.	Se pesquisan los alumnos que se encuentren mayormente descendidos en estas asignaturas. Se organizan grupos de trabajo, cuyo horario es después de las clases virtuales.	UTP Coordinadora PIE Coordinador grupo diferencial Docentes de aula y especialistas

## 2.- DIMENSIÓN: LIDERAZGO

Objetivos Estratégicos	Metas	Acción	Responsable
Agilizar la entrega de recursos solicitados por la unidad educativa, contribuyendo al logro de los objetivos.	Que el 90% de lo solicitado, llegue en el tiempo pactado.	Reunión virtual una vez al mes, entre el sostenedor y los encargados de compra del SLPECH, para monitorear el estado de cada compra.	Sostenedor Director Encargado de compras SEP.

Delegar funciones equitativas a sus funcionarios a través de equipo de gestión.	Que el 90% de los funcionarios a comienzos de año tengan una calendarización de las diversas actividades del semestre y la función que realizarán en éstas.	El equipo directivo y de gestión presentan vía virtual las diferentes actividades semestrales a los funcionarios para que estos se inscriban en donde quieran participar.  Equipo de gestión hace envío al correo institucional de cada funcionario de la calendarización y función a desarrollar.	Equipo directivo Equipo de gestión Funcionarios
---	---	--	---

### 3.- DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Objetivos Estratégicos	Metas	Acción	Responsable
Imprementar canales de comunicación efectivos entre la familia y unidad educativa.	Mejorar en un 70% la comunicación entre la familia y la unidad educativa.	Implementación de foro de consultas en la pagina web de la escuela Tucapel. Implementación de talleres para padres virtuales con profesionales que puedan orientarlos y clarificar sus inquietudes frente a la contingencia sanitaria que se esta viviendo como	Equipo directivo Departamento de Convivencia Escolar

<p>Conformar una brigada de seguridad de funcionarios y apoderados del sector, articulando con las diversas instituciones circundantes como: 3° comisaria, 2° compañía de bomberos, presidente de la junta de vecinos conformando un equipo de trabajo para prevenir y dar respuesta a situaciones que se presenten.</p>	<p>Que el 90% de los convocados forme parte de la brigada de seguridad.</p>	<p>psicólogos, enfermeras, etc.</p> <p>Presentar la iniciativa al consejo escolar de la escuela vía zoom.</p> <p>Conformar la brigada de seguridad.</p> <p>Realizar reuniones virtuales entre la brigada de seguridad y las diferentes instituciones para establecer acuerdos de protección al sector.</p>	<p>Encargado de convivencia escolar</p> <p>Inspector general</p> <p>Brigada de seguridad</p>
--	---	--	--

### 3.- DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS

Objetivos Estratégicos	Metas	Acción	Responsable
<p>Contratar con recursos SEP a un docente de apoyo, el cual este disponible para reemplazos de pocos días.</p>	<p>Que se pueda cubrir el 70% de las ausencias con esta contratación.</p>	<p>El director del establecimiento solicitará al SLCH el contrato de un docente de apoyo con recursos SEP.</p>	<p>Director</p> <p>Encargado de contratos de SLEP</p>
<p>Adquirir material didáctico para potenciar los</p>	<p>90% de los materiales que se</p>	<p>El encargado de recursos pueda gestionar a través de convenio con</p>	<p>Encargado de Recursos</p>

aprendizajes de los y las estudiantes.	requieren puedan ser adquiridos.	empresas u otras instituciones, en caso que el SLPECH no pueda comprarlos, la adquisición de material didáctico.	
--	----------------------------------	--	--

## Bibliografía

- . Agencia de la Calidad de la Educación (2019) Resultados SIMCE. Santiago de Chile.
- Biblioteca digital MINEDUC.
- Casanova, M. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 10(4), 7-20
- Fullan, M. (2002): Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro [traducción al español de la obra de 1991, en la 3ª ed. de 2001, muy revisada, The new meaning of educational change. London: Cassell.] Fullan, 1991; Hopkins, 1998.
- Ley 20201 Modifica el DFL N° 2, de 1998, de educación, sobre subvenciones a establecimientos educacionales y a otros cuerpos legales.
- Ley 20248 Establece ley de subvención escolar preferencial.
- Ley 20529 Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media y su fiscalización.
- Ley 20911 Crea el plan de formación ciudadana para los establecimientos educacionales reconocidos por el estado
- Ley 21040 Crea el sistema de educación pública.
- MINEDUC (2013). Análisis de proyectos educativos de establecimientos educacionales chilenos. Documento de Trabajo. Ministerio de Educación. Santiago
- MINEDUC (2015) Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, Ministerio de Educación. Santiago
- MINEDUC (2020-2021) Plan de Mejoramiento Educativo, Orientaciones para su elaboración.
- MINEDUC (2012) Guía Metodológica para el Diagnostico Institucional, División de Educación General Ministerio de Educación. Santiago.
- Proyecto Educativo Institucional, escuela Tucapel año 2019.



## Pauta de Evaluación Prácticas Institucionales y/o Pedagógicas MINEDUC

PRACTICAS INSTIUCIONALES	NIVEL DE CALIDAD
<p><b>Subdimensión: Gestión Curricular.</b></p> <p>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.</p>	
<p>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).</p>	
<p>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.</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 reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.</p>	
<p>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.</p>	
<p>11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente 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.</p>	
<p>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.</p>	

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.	
<b>Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula.</b>	
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	

<p>mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.</p>	
<p><b>Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</b></p> <p>1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.</p>	
<p>2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.</p>	
<p>3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.</p>	
<p>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.</p>	
<p>5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.</p>	
<p>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.</p>	

## Dimensión: Liderazgo

<b>Subdimensión Liderazgo del sostenedor</b>	
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.	
<b>Subdimensión: Liderazgo del director.</b>	
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.	
<b>Subdimensión: Planificación y Gestión de resultados.</b>	
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.	

## Dimensión: Formación y Convivencia.

<b>Subdimensión: Formación.</b> 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.	
<b>Subdimensión: Convivencia.</b> 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.	
<b>Subdimensión: Participación y vida democrática:</b>	
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.	

## Dimensión: Gestión de Recursos

<b>Subdimensión: Gestión de personal</b>	
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.	
<b>Subdimensión: Gestión de Recursos financieros.</b>	

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.	
<b>Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos.</b>	
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.	3
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.	3





