



**Magíster en Educación  
mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado II  
Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

Profesor : **Dra. Carmen Bastidas B.**

Alumna : Liliana Guzmán Zuleta

Santiago – Chile, abril de 2020

## Tabla de contenido

<b>I.- RESUMEN</b> .....	3
<b>II.- INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>III.- MARCO TEÓRICO</b> .....	5
<b>3.1 Plan de Mejoramiento Educativo</b> .....	5
<b>3.2 Ley SEP y de los Planes de Mejoramiento</b> .....	6
<b>3.3 El Plan de Mejoramiento Escolar como indicador de mejorar</b> .....	9
<b>3.4 Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional</b> .....	11
<b>3.5 Diseño de un plan de mejoramiento como propuesta de intervención para el fortalecimiento de los procesos curriculares de una institución educativa de Colombia</b> .....	16
<b>IV.- MARCO CONTEXTUAL</b> .....	19
<b>V.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b> .....	21
<b>5.1 Presentación del establecimiento</b> .....	21
<b>5.2 Programas de estudio y sistema de evaluación</b> .....	21
<b>5.3 Justificación pedagógica y principales propósitos educativos</b> .....	22
<b>5.4 Diagnóstico</b> .....	23
<b>5.4.1 Instrumento Utilizado</b> .....	23
<b>VI.- ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	24
<b>VII.- PLAN DE MEJORAMIENTO</b> .....	27
<b>7.1 Objetivos Estratégicos Por Área de Gestión Institucional</b> .....	27
<b>7.3 Evaluación del Plan de Mejoramiento</b> .....	32
<b>VIII.- BIBLIOGRAFÍA</b> .....	33
<b>IX.- ANEXOS</b> .....	35

## **I.- RESUMEN**

El eje vertebrador que cimienta la experiencia educativa que se presenta en estas páginas arranca de un diagnóstico institucional específicamente análisis FODA, llevadas a cabo en un establecimiento educacional de nivel de enseñanza básica de la ciudad de Antofagasta, para luego desarrollar un Plan de Mejora enfocado a los resultados encontrados en el diagnóstico realizado. El objetivo esencial del mismo radica en ofrecer una serie de actuaciones encaminadas a mejorar las distintas áreas de gestión institucional (gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos) de dicho establecimiento, entendida como un elemento básico fundamental para la adquisición de nuevos aprendizajes. Ante la convicción que no puede ser en absoluto tarea exclusiva de las líneas de intervención del Plan de Mejora (PME), sino también, de la participación, compromiso y trabajo responsable de toda la comunidad educativa.

## II.- INTRODUCCIÓN

Son muchos los factores sociales que en la actualidad han incidido en la transformación del campo educativo, dada la confluencia de fenómenos tales como los avances en el conocimiento, la tecnología, y el incremento de las desigualdades económicas, sociales, culturales y políticas que se ven reflejadas en el día a día de la vida escolar y en el desarrollo de los procesos institucionales. Por lo tanto, a nivel internacional, nacional y local se ha generado una constante intención, de querer desde la praxis educativa, darle solución o respuesta a las exigencias y nuevas tendencias de la sociedad del siglo XXI, a través de una propuesta curricular plenamente participativa, típica de una sociedad integrada por ciudadanos y ciudadanas, y que responda a una educación de calidad.

Los Planes de Mejora, como explica Isabel Cantón (2004), es un tipo de programa de innovación continua educativa.

En el presente trabajo se plantea un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en una institución educacional de nivel de enseñanza básica, en base a un diagnóstico previo utilizando como metodología e instrumento un análisis interno FODA del establecimiento, específicamente tomando en consideración las fortalezas y debilidades, cuyo objetivo es detectar las debilidades en las áreas de gestión institucional, tales como, gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos, para que en base de los hallazgos permitan dar respuesta para la presentación de las propuestas, metas y acciones remediales dentro del plan de mejoramiento, siguiendo los lineamientos de lo que propone el Ministerio de Educación.

### **III.- MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Plan de Mejoramiento Educativo**

La Reforma Educacional en marcha busca que las escuelas, colegios y liceos del país entreguen una educación de calidad integral, gratuita e inclusiva, que permita el aprendizaje efectivo y contribuya a la formación humana y democrática de las y los estudiantes.

Los cambios en el funcionamiento del sistema escolar que se generan con la Ley de Inclusión (Ley N° 20.845), con el nuevo Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley N° 20.903) y, los que con la ley de Nueva Educación Pública, buscan desarrollar una educación de calidad integral, mediante el fortalecimiento de un sistema escolar de provisión mixta, basado en la participación, la colaboración y el trabajo en red de los establecimientos educacionales.

Junto con estos cambios legales, que ya se encuentran implementados en su mayoría, la Reforma Educacional impulsa el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de las comunidades educativas y de sus territorios. Esto porque el mejoramiento educativo se juega tanto en las normas que rigen el sistema como también y muy fundamentalmente a nivel de los establecimientos educacionales y en su entorno más cercano; en las salas y en los patios; en el trabajo pedagógico de los docentes y en el trabajo de los equipos psicosociales; en el liderazgo de los equipos directivos y en los proyectos de cada Consejo Escolar.

Desde el año 2015, más de 7500 establecimientos aceptaron la invitación del Ministerio de Educación a planificar a mediano plazo su proceso de mejoramiento, basado en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de cada establecimiento y en su PME.

En 2017, se convocó nuevamente a todas las comunidades educativas del país, lideradas por sus sostenedores(as) y directivos, a que continúen con este trabajo de diseño e implementación de procesos participativos y significativos expresados en el Plan de Mejoramiento Educativo. Más aún, el desafío sigue siendo que se sumen más comunidades educativas a esta invitación, logrando que todos los establecimientos educacionales orienten su trabajo a hacer realidad el proyecto educativo que ofrecen a sus estudiantes y a sus comunidades, para así construir una educación inclusiva y de calidad para todos y todas.

### **3.2 Ley SEP y de los Planes de Mejoramiento**

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) intenta corregir los problemas educativos que reconocía el Gobierno sobre las condiciones escolares. Los sectores más pobres recibían un conocimiento más precarizado, los programas de mejoramiento que había habido hasta el 2006 habían sido de bajo impacto, llevados a cabo de manera vertical sin centrar su prioridad en el aprendizaje, entre otros factores (Contreras y Corbalán, 2010). Es debido a esto que la ley se plantea inyectar más recursos para los alumnos más pobres instalando una cultura de evaluación permanente y de “mejoramiento” continuo.

En términos concretos, la Ley SEP busca solucionar las problemáticas sobre la calidad enfatizando su prioridad en mejorar los resultados del SIMCE mediante inyección de recursos bajo el esquema de la subvención por alumno (Carnoy, 2005). En este contexto cabe mencionar que la Ley SEP, a partir del año 2008 se planteaba desde el MINEDUC como un “mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, que se generará por los alumnos prioritarios”, siendo sus principales consignas el mejoramiento de la calidad y la equidad en la educación escolar nacional (MINEDUC, 2008).

Los alumnos prioritarios son determinados por el MINEDUC contemplando la Caracterización Socioeconómica (CASEN), que consideran datos de ingresos y de nivel educativo de los padres. La manera para adquirir estos recursos consta de elevar una solicitud desde el sostenedor de un colegio firmando un convenio que le permitirá acceder a la subvención por cada alumno en vulnerabilidad (Ley, 20.248, 2008). El convenio duraría 4 años mínimo y las obligaciones y compromisos se pueden resumir en:

- 1) No exigir ningún tipo de pago a los alumnos vulnerables.
- 2) Aceptar a todos los alumnos que postulen al establecimiento.
- 3) Informar a las familias del proyecto educativo del establecimiento.
- 4) Retener a los alumnos vulnerables dando asistencia técnica pedagógica necesaria.
- 5) Cumplir con las metas de rendimiento académico según lo acordado con MINEDUC y resultados en la prueba SIMCE.

Cabe mencionar que en este proceso se genera un sistema de clasificación tanto de las escuelas como de los estudiantes (prioritarios o no prioritarios). Respecto a las escuelas, su categoría depende en los resultados que obtengan en las pruebas y mediciones estandarizadas pudiendo identificar tres tipos de colegio: Autónomo, en calidad de Emergente o en Recuperación. Se puede resumir la explicación de cada categoría mediante la Tabla, realizada por Contreras (2012):

### Categorización de escuelas según Ley SEP

	Autónomos	Emergentes	En Recuperación
<b>Requisitos</b>			
Promedio Puntaje SIMCE	Mayor a la media del grupo similar	Menor a la media del Grupo similar y mayor a 220 pts.	Inferior a 220 pts.
% de alumnos sobre 250 pts.	Mayor al % del grupo similar	Menor al % del grupo similar y mayor al 20%	Inferior al 20%
% de alumnos sobre 300 pts.	Mayor al % del grupo similar	Menor al % del grupo similar	
<b>Condiciones</b>			
	Plan de Mejora general	<b>Plan de Mejora específico</b>	Reestructuración
	100% de recursos entregados a las escuelas	<b>Coordinarse con redes de servicios sociales. Realizar actividades para mejorar el rendimiento de alumnos prioritarios. Entrega de recursos parcialmente sujeta a control ministerial</b>	Reestructuración. Posibilidad de pérdida de reconocimiento oficial. Entrega de recursos totalmente sujeta a control ministerial.
		<b>Generar diagnóstico</b>	Informe de Evaluación de la calidad educativa elaborado por una ATE

Fuente: Contreras (2012)

Así entonces, en esta resignificación de los instrumentos, aparecen como medidas de soporte a la calidad y financiamiento los Planes de Mejoramiento Educativo (PME), que materializan el compromiso de la escuela entre sostenedores y directivos con el Ministerio para solucionar los problemas identificados principalmente con bajos resultados en el SIMCE mediante una planificación que sería constantemente fiscalizada.

Es importante entender que el destino de una escuela depende anualmente de los resultados conseguidos en el SIMCE y son estos los que determinan si la dirección o el sostenedor está en obligación o no de contar con diversos actores externos en la elaboración del Plan de Mejoramiento de cada escuela.

Para recibir los beneficios financieros de la ley SEP se debe firmar el “Convenio de igualdad de oportunidades y excelencia académica” que establece mejoras según la implementación de Planes de Mejoramiento Educativo. Esto empieza a ser una exigencia del gobierno desde el año 2008 y los niveles a los que ha llegado pueden ejemplificarse de la siguiente manera: “Vale mencionar que se establecen una serie de sanciones en contra los sostenedores que no cumplan los compromisos de mejora asumidos en el convenio firmado, desde multas hasta inhabilitación perpetua para ejercer administración de escuelas” (Treviño, Órdenes y Treviño, 2009).

El MINEDUC del 2008 detalla sin embargo, algunos elementos que perdurarán en el tiempo, como por ejemplo que la lógica de funcionamiento de estos planes consideraría dos planos. Uno en el corto plazo y anual, y el segundo a un plazo de cuatro años.

Para la programación a 4 años, las metas que se exigen desde el MINEDUC es subir el SIMCE 18 puntos y 26 puntos según cantidad de estudiantes. A esto se le suman otras condicionantes reconocibles en la presentación del MINEDUC “Las orientaciones para elaborar un Plan de Mejoramiento” (MINEDUC, 2008b).

Es importante, a modo de síntesis, entender que la Ley SEP genera cuatro tipos de mecanismos de “mejora”, los cuales irán variando en intensidad y focalización dependiendo de los resultados obtenidos en el SIMCE (Contreras y Corbalán, 2010):

- 1) Se constituye un sistema de clasificación, incentivos y sanciones ligado al rendimiento de estudiantes.
- 2) Necesidad de formular Planes de Mejoramiento.
- 3) Política de rendición de cuenta por parte del sostenedor.
- 4) Apoyo por parte de Agencias Externas (ATE).

Entendido esto, es importante considerar que el MINEDUC, mediante las políticas de la Ley SEP se propone con todos estos mecanismos generar una cultura del aprendizaje, es decir, transformar la cultura escolar hacia un mejoramiento donde los énfasis serían: El proceso de aprendizaje de los estudiantes, la calidad y la equidad en la enseñanza.

### **3.3 El Plan de Mejoramiento Escolar como indicador de mejorar**

El MINEDUC considera que el Plan de Mejoramiento Escolar (PME) busca poner el foco en las necesidades educativas de cada establecimiento educacional desde una perspectiva integral, pudiendo incorporar tanto planificaciones anuales como planificaciones a cuatro años. Al juicio de ellos mismos, los PME buscan:

- a. Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas.
- b. Promover, de manera intencionada, aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de los estudiantes.
- c. Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa de cada establecimiento (MINEDUC, 2008)

Este proceso de planificación, es considerado por el Ministerio como un proceso necesario en que cada comunidad educativa analiza su realidad, sus problemas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos de la institución educativa y en el área pedagógica.

Las dimensiones que deben traducirse a los PME para generar mejoras en los resultados SIMCE y en la cultura del aprendizaje son las siguientes:

Gestión del curriculum	Liderazgo Escolar	Convivencia Escolar	Gestión de Recursos
Gestión pedagógica	Liderazgo del Sostenedor	Formación	Gestión del recurso humano
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Liderazgo del director	Convivencia Escolar	Gestión de recursos financieros y administrativos
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Planificación y gestión de resultados	Participación	Gestión de recursos educativos

Considerando estas áreas, se formulan los PME con intención de responder a cada ítem con actividades, hitos y medidas que se corresponden con una manera determinada de ver la escuela, apuntando estas acciones hacia esa dirección.

### **3.4 Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional**

Como referente se considera los aportes de Ahumada, Galdames, González y Herrera (2009), quienes analizan el funcionamiento de los equipos directivos durante los procesos de autoevaluación institucional, en el marco del aseguramiento de las políticas de calidad; se identifica la necesidad de establecer relaciones entre directivos, docentes y comunidad educativa, fundamentadas en el trabajo cooperativo. Los argumentos se sustentan en el concepto de equipos de trabajo que desde los principios de la cooperación direcciona la estrategia a seguir al momento de operacionalizar la gestión educativa. La calidad se asocia con principios como la ayuda mutua, compromiso, niveles de formalidad, sentido altruista de las relaciones, generando mecanismos que vehiculicen el trabajo integrado e interdisciplinario.

Lo señalado tiene implicaciones importantes hacia el interior de la gestión desde lo macro, meso y micro por cuanto profundiza en lo relativo a las relaciones que establecen los docentes con los demás estamentos de la estructura educativa. Fundamentado en estas categorías, López (2010), argumenta acerca de las dificultades de los profesores en sus procesos relacionales con la estructura escolar; centra la discusión en los factores intrínsecos a la gestión del aula que repercuten negativamente en la calidad, no solo del ciclo instruccional, sino también en una dimensión más amplia, representada por el plano del currículum y la política educativa.

Entre los principales descriptores está el crecimiento excesivo en el número de estudiantes matriculados en el sistema, lo que dificulta en gran medida la aplicación de estrategias de atención individualizada que permitan recurrir al campo experiencial del estudiante. Igualmente, destacan las situaciones de conflicto interpersonal, la desintegración familiar, condiciones de liderazgo, como factores que inciden en la calidad del hecho educativo.

En efecto, si se acepta que la calidad es un proceso inmanente a entidades individuales y organizacionales se asume lo que Gento y Montes (2010), realzan, al señalar que sus componentes estructurales y funcionales deben ser prefijados con criterios de idoneidad máxima, generando un impacto social cuya valoración está dada en función de logros y realizaciones, que en el ámbito individual y de las interacciones sociales puede alcanzar la persona. Consecuentemente, la educación será de calidad, en cuanto oriente el fortalecimiento de los cuatro pilares básicos identificados por Delors (1996), aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser, traducidos en la búsqueda de un equilibrio en las dimensiones física, emocional, espiritual y relacional; la UNESCO los considera aprendizajes fundamentales en la vida del individuo; concepción con la que coincide Cortazar (2012), al asociarlos a un cambio de paradigma en la concepción de la educación, por cuanto deben orientar teleológicamente el proceso de adquisición de conocimiento en el mundo contemporáneo, fundamentando el desarrollo de un perfil axiológico en los actores de la gestión escolar.

A la educación de calidad así entendida, corresponden amplias implicaciones en la formación del individuo. Autores como Garzón (2012), enfoca el proceso en dos dimensiones: primeramente se ubica en el espacio del ciclo instruccional, donde a decir del teórico se debe intervenir propositivamente la mediación didáctica, de forma tal que por extensión se influencien favorablemente los niveles superiores (relación de abajo hacia arriba); y en segundo término alude a la necesidad de que la gerencia superior y media, impulse planes de mejora continua basada en la creación de estructuras de sustentabilidad, mediante la disposición de unidades, procesos y recursos para contribuir al logro de importantes grados de calidad institucional.

La Organización de Estados Americanos OEA y la UNESCO, han delineado trayectorias orientadoras para la concepción y gestión de procesos de planeación, que fundamenten el crecimiento y desarrollo sostenible de localidades y regiones. Al respecto, el sistema educativo en cuanto a concepción, naturaleza y estrategias de actuación, incorpora mecanismos de participación colectiva, orientadores de tal propósito, existiendo dos principios fundamentales: por un lado, la necesidad de ampliar la base de la deliberación en el marco del espíritu participativo, que redunde en un proceso de construcción colectiva y en segundo lugar las formas de interpretar el carácter normativo indicativo de las leyes aprobadas al respecto.

Se infiere de lo planteado, que la participación de la comunidad es el punto de partida para identificar debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que tiene la institución educativa, lo que lleva a definir estrategias relacionadas con las expectativas, necesidades de los involucrados, en función de la gestión del currículo, liderazgo escolar, convivencia y administración de recursos económicos.

Fundamentado en los aportes mencionados, el plan de mejoramiento institucional pasa a representar un instrumento que guía la reflexión individual/colectiva, planificación, ejecución y evaluación de las acciones que conduzcan transformaciones positivas en la gestión escolar. Bio (2009), considera de gran importancia, articular en el ámbito del currículo los planes de estudio con el modelo pedagógico, para incidir en el mejoramiento académico y en la disminución de problemas como la deserción estudiantil. La intención es consolidar la cultura de la planeación, centrada en el estudiante con estándares de calidad certificada, para que progresivamente las organizaciones se orienten a procesos de acreditación.

Desde la perspectiva del currículo, como dimensión de análisis donde convergen complementariamente los planes de estudio y la concepción de los modelos pedagógicos, se considera el Proyecto Educativo Institucional (PEI), como uno de los principales componentes del plan por cuanto orienta las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y metas definidas por el equipo directivo y comunidad educativa. Para Avaca y De León (2010), realzan la funcionalidad de los planes en procesos de integración y participación de actores de la comunidad educativa que permita dinamizar la relación fortalezas/debilidades, así como oportunidades/amenazas en correspondencia con la estructuración de un plan de mejoramiento organizado, contextualizado y pertinente.

La planeación institucional representa es sí misma un proceso de complejidad variable por cuanto trasciende el ámbito organizacional y orienta sus reflexiones en el contexto de los procesos de desarrollo educativo. En esta perspectiva se toma como válido el argumento de Bravo y Marín (2014), cuando asocian la planeación del desarrollo con formas de aprehensión de lógicas sociales que derivan en decisiones colectivas, donde se va más allá de la mediación entre lo cognitivo y conceptual, para ubicarse en el contexto de las interacciones humanas.

La planeación para el desarrollo supone procesos de gestión que articula los diferentes niveles de la política educativa. Específicamente, que constituye un documento rector que establece una dimensión conceptual, operativa y estratégica, las formas e implicaciones de cómo deben adelantarse los procesos de planeación, control y evaluación, lo que hace suponer que aquellos establecimientos que utilicen como modelo de funcionamiento las directrices emanadas del referido instrumento, deberán evidenciar mejoras sustanciales en sus procesos básicos de gestión.

Consecuentemente, se podría precisar que los componentes estructurales del plan atienden a su concepción, formulación, diseño, ejecución, monitoreo, control, evaluación, comunicación y retroalimentación. Hacia el interior del referido proceso de planeación y gestión participativa, subyacen principios filosóficos y maneras de ver el mundo que parten de la compartición de epistemes, estilos de pensamiento, concepciones paradigmáticas, traducidas en expresiones concretas de carácter actitudinal, aptitudinal y formas de comportamiento como factores dinamizadores o inhibidores para la consecución de cada una de las etapas concebidas dentro del plan.

Se perfila así, la gestión participativa de los sistemas humanos en el ámbito del hecho educativo, desde una perspectiva evolutiva y orgánica donde las entidades individuales y organizacionales fortalecen capacidades adaptativas a entornos con alto grado de turbulencia e imperceptibilidad, de tal manera se prevé que la complejidad propia del sistema social incide de forma determinante en la concepción, naturaleza y alcance de la dinámica relacional: Calidad Educativa – Gestión Participativa – Plan de Mejoramiento Educativo.

### **3.5 Diseño de un plan de mejoramiento como propuesta de intervención para el fortalecimiento de los procesos curriculares de una institución educativa de Colombia**

El trabajo de investigación realizado por la Universidad del Norte Barranquilla en 2017, tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta de intervención para el mejoramiento de los procesos curriculares de una institución educativa del departamento del Atlántico a partir de la evaluación del currículo en cuánto a sus elementos constitutivos, coherencia y pertinencia con el PEI, utilizando como enfoque metodológico el estudio de caso para su desarrollo y el modelo de evaluación CIPP (Contexto, Insumos, Proceso, Producto) propuesto por Stufflebeam y Shinkfield. Dentro de las técnicas que se emplearon para la recolección de datos están: análisis documental, grupo focal, entrevistas, encuestas, observaciones (no participante).

La población de la institución objeto de estudio, estaba constituida por: 2400 estudiantes, 2000 padres de familia aproximadamente, 5 Directivos Docentes y 84 docentes. Por considerarse una población numerosa, y estar distribuida en diferentes sedes del municipio en mención y para efecto del estudio el grupo investigador decidió escoger una muestra basándose en los principios del muestreo no probabilístico intencional, que orienta la escogencia de los participantes de una investigación bajo los criterios y experticia de los investigadores.

Dentro de los resultados obtenidos se evidenció falencias en las grandes tareas del diseño curricular: diseño, desarrollo y evaluación de la propuesta curricular, como también la inexistencia de documentos o estudios a nivel institucional o local sobre las necesidades de la sociedad y de los estudiantes que se constituyan en la fundamentación del diseño curricular y posibilite la toma de decisiones en lo concerniente a la delimitación del perfil del egresado el cual debe responder a las expectativas del contexto.

En cuanto al horizonte institucional, que posibilita la articulación y dinamiza los procesos de los distintos componentes de la gestión educativa se encontró que está desactualizado, asimismo se hace evidente que el único mecanismo formal de difusión del Horizonte Institucional ha sido a través del manual de convivencia, tampoco se especifica cuáles fueron los mecanismos de participación de la comunidad educativa utilizados para su construcción, ni las necesidades actuales del contexto institucional ni el perfil planteado desde la misión.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que los hallazgos encontrados evidencian la necesidad de fortalecer los componentes del Horizonte Institucional y el componente pedagógico, específicamente en su rediseño curricular. Para tal fin se visiona que la Comunidad Educativa participe reflexiva y activamente en la comprensión y reformulación del Horizonte Institucional para posteriormente iniciar la resignificación curricular.

Lo que tiene relación con el diseño del plan de mejoramiento derivado de la evaluación curricular, se propusieron las siguientes acciones:

- Resignificación de la propuesta curricular del establecimiento educativo, teniendo en cuenta los hallazgos encontrados durante el proceso de evaluación curricular.
- Precisar las tareas inherentes al diseño de una propuesta curricular: su diseño, desarrollo y evaluación, puesto que de su claridad conceptual y operacional dependerá el éxito de la planificación, estructuración y concreción del diseño.
- Asumir un modelo pedagógico que oriente y articule la práctica educativa de la institución objeto de estudio con el objetivo de garantizar que se gestionen procesos de calidad en la interacción teoría y praxis.

- Organizar colectivos de trabajo que permitan la consecución de las metas propuestas, esta dinámica de trabajo viabiliza la participación de la comunidad educativa en los diferentes campos de intervención y contribuye al trabajo en equipo y colaborativo en pro de los fines comunes.

Lo referente con las secciones de trabajo realizadas para la implementación del Plan de Mejoramiento fueron consideradas significativas por la comunidad educativa, como una de las más productivas en la institución destacándose el trabajo en equipo de los docentes y del grupo de investigación.

Finalmente, para la implementación de un Plan de Mejoramiento se requiere del compromiso de los distintos actores significativos de la comunidad, amerita procesos de seguimiento y metaevaluación en cada una de las etapas de desarrollo.

## IV.- MARCO CONTEXTUAL

La Escuela “España” nace el 21 de abril de 1961, por decreto N° 2462. Los primeros trabajos fueron ejecutados en un modesto local cedido por la junta de vecinos, ubicado en la calle Vicuña 1105, de la Población Prat B, del sector norte de Antofagasta, con una matrícula de 37 estudiantes.

El aumento de la población escolar del sector obligó a las autoridades de la Escuela de aquel entonces, a tramitar la cesión de la manzana de 8.500 mts.2 que actualmente ocupa y que fue construida por la Sociedad Constructora de Establecimientos Educativos.

El Nivel Transición Mayor se crea mucho más tarde. Recién en el año 1984 se hacía realidad la integración de este segmento del sistema escolar. En el año 2002 se integra el Nivel Transición Menor.

Desde la creación de la Escuela, 55 años, ésta ha corrido paralela al acontecer nacional. Entre otras cosas, el paso de la dependencia directa del Ministerio de Educación a la Municipalidad, producto de la llamada municipalización de la Educación Pública. Desde este momento, década de los 80, se termina el Estado Docente, dando paso al llamado Estado Subsidiario. En el año 2007 comienza la ampliación de la Escuela y en Agosto 2011 se ingresa a la Jornada Escolar Completa (JEC). En la actualidad la Escuela cubre las necesidades educativas del sector noreste de la ciudad de Antofagasta.

### ✓ **Su Sello Educativo**

Ser una Escuela que promueve activamente la formación de ciudadanos críticos y activos para la participación pública y el cambio social. Deseando un país para todos y todas.

✓ **Su Misión**

Asegurar el aprendizaje del currículum para formar ciudadanos críticos y activos que participen en la vida pública.

✓ **Su Visión**

Formar ciudadanos y ciudadanas conscientes con el propósito de contribuir a la construcción de un país más democrático, justo y público: un espacio para la formación de estudiantes responsables y comprometidos con la transformación de un país.

Finalmente, la Escuela España declara, en su Proyecto Educativo, su responsabilidad ética y profesional frente al aprendizaje del currículum por parte de los estudiantes, como factor fundamental para la superación de la pobreza, la participación ciudadana crítica y activa y, ser una escuela con capacidad para influir en las personas.

## V.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### 5.1 Presentación del establecimiento

<b>Nombre</b>	Escuela España D-59 - Antofagasta
<b>Tipo de Establecimiento</b>	Subvencionado
<b>Carácter</b>	Laico
<b>Niveles que Atiende</b>	Educación Parvularia, Educación Básica (hasta 8°)
<b>Clasificación</b>	Emergente
<b>Categoría de desempeño</b>	Medio – bajo
<b>Modalidad</b>	Mixto, con JEC

### 5.2 Programas de estudio y sistema de evaluación

El Establecimiento se rige por los siguientes instrumentos curriculares:

- Bases Curriculares de Educación Parvularia.
- Planes y Programas MINEDUC en los niveles de 1° a 8° básico.
- Bases Curriculares para Enseñanza Básica Mineduc.

En lo que respecta a **Evaluación**, el establecimiento cuenta con su propio Reglamento de Evaluación que se aplica en todos los niveles, socializado y dado a conocer en todo su cuerpo y sus respectivas actualizaciones y elaborado en base a la normativa vigente emanada del Ministerio de Educación.

### **5.3 Justificación pedagógica y principales propósitos educativos**

- Calidad de los aprendizajes.
- Desarrollo de habilidades, actitudes y capacidades en los estudiantes.
- Desarrollo de capacidades profesionales en docentes, directivos y otros miembros del establecimiento.
- Análisis sobre los aspectos pedagógicos a potenciar y a mejorar.
- Análisis y reflexión pedagógica constante respecto de los resultados de aprendizaje y formación de los alumnos y las alumnas.
- Formación y perfeccionamiento docente como una herramienta potente para mejorar los resultados de aprendizaje.
- Planificación sistemática de los procesos de enseñanza y de aprendizaje considerando la diversidad del aula y las experiencias y necesidades de los y las estudiantes, sus familias y la comunidad.
- Formación basada en valores sólidos para la vida.
- Compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa frente al trabajo escolar.

## **5.4 Diagnóstico**

El Ministerio de Educación (2017), propone un instrumento diagnóstico que contribuya con la instalación de prácticas efectivas que mejoren los resultados educativos de los establecimientos.

Es importante destacar que este diagnóstico es una autoevaluación que se realiza en el establecimiento para determinar cuáles son sus necesidades y debilidades por lo que, la planificación debe elaborarse sobre la base de los resultados de este.

### **5.4.1 Instrumento Utilizado**

- **FODA con tabla previa de especificaciones**

El instrumento utilizado fue aplicado a docentes del establecimiento educacional, tiene como referente los Estándares Indicativos y sus diferentes áreas de gestión y dimensiones de Desempeño que orienta la Agencia de Calidad de la Educación del Ministerio de Educación (2017).

En base a lo anterior, se decidió utilizar como herramienta estratégica un FODA basada específicamente en el análisis interno (fortalezas y debilidades), agregando una tabla previa con diferentes ítems (prácticas específicas) de guía y orientación, basada en lo que sugiere el MINEDUC en sus distintas áreas de gestión y dimensiones. Este tipo de análisis con el agregado de ir más allá, posibilita un acercamiento estratégico, esto es, genera un diagnóstico de la situación institucional a la vez que faculta el desarrollo de tácticas para mejorar esta situación proporcionando además, un sólido marco para optimizar, mantener y aumentar la pertinencia y calidad de los programas al interior del establecimiento educacional.

## VI.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este análisis es un input para que el establecimiento educacional se diagnostique y planifique según sus resultados, con el propósito de reforzar las prácticas deficientes que no permiten lograr mejores resultados. Con este nuevo análisis guiado se busca que el establecimiento se pregunte cuál es su situación, qué debe mirar y hacer para mejorarla.

### 6.1 ANÁLISIS FODA POR ÁREA DE GESTIÓN

<b>ÁREA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LIDERAZGO</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Apoyo constante y oportuno por parte de la Dirección y Equipo Directivo en general.	<b>Desigualdad de nivel académico de los alumnos y alumnas que ingresan al establecimiento.</b>
Docentes comprometidos con los cambios metodológicos propuestos por la escuela.	<b>Un porcentaje importante de los Padres y Apoderados adoptan una actitud pasiva e indiferente frente al proceso educativo de sus hijos. Falta de apoyo en la casa en el aspecto educativo.</b>
Las clases realizadas por los docentes responden a una estructura clara, articulando los conocimientos previos.	<b>Existe sobre carga horaria semanal en el Plan de Estudio.</b>
El equipo técnico en conjunto con los docentes define anualmente el formato, los componentes y los criterios comunes para el diseño de la Planificación Anual.	<b>Las horas de libre disposición no son suficientes.</b>
Los docentes adecuan las planificaciones de las unidades curriculares, de acuerdo a la retroalimentación institucional.	<b>Dificultades importantes en el ámbito de la resolución de problemas.</b>
Se definen apoyos diferenciados a los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales y rezagos para alcanzar los aprendizajes esperados, sobre la base de los resultados.	<b>Insuficiente material didáctico para uso en sala de clases que permitan clases más motivadoras y desafiantes.</b>
El equipo técnico evalúa y retroalimenta las planificaciones de clase para cautelar el avance y cumplimiento de la cobertura curricular y de las metas de aprendizaje.	<b>Tiempos de trabajo insuficientes para promover el trabajo colaborativo de articulación curricular entre docentes por departamentos y niveles de enseñanza.</b>

Planes y Programas provenientes del Mineduc.	<b>Insuficiente perfeccionamiento docente que se traduce en prácticas pedagógicas poco innovadoras.</b>
Los instrumentos de evaluación elaborados por los docentes responden a las necesidades educativas.	<b>Altísima rotación de alumnos y docentes.</b>
Los procesos de evaluación son informados oportuna y formalmente a todos los estudiantes y apoderados.	<b>Escasos momentos por parte del equipo directivo y técnico para desarrollar estrategias sistemáticas y secuenciadas, para el análisis técnico de las buenas prácticas pedagógicas.</b>
Se definen apoyos diferenciados a los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales.	<b>Poca vinculación con el Reglamento de evaluación y promoción del mismo.</b>
Unidad Técnico Pedagógica en constante apoyo a los docentes y otros estamentos de la Unidad Educativa.	<b>Resultados SIMCE tendientes a la baja en los cursos de 6º y 8º.</b>
Comunicación clara y efectiva con los apoderados respecto a rendimiento y conducta de los estudiantes. Enlaces con la comunidad circundante (vecinos u otros).	<b>El equipo directivo y técnico no desarrolla suficientes procedimientos asociados al seguimiento y acompañamiento a la acción docente en el aula.</b>
El director genera una cultura institucional de altas expectativas, identificación y compromiso con el PEI y las metas institucionales, para el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes.	<b>Falta de gestión para generar alianzas estratégicas y articular redes de apoyo por parte del director, el equipo directivo y técnico.</b>
El director orienta la planificación, el trabajo colaborativo y la implementación de acciones y estrategias, para apoyar específicamente a las necesidades educativas de los estudiantes prioritarios y/o con necesidades educativas especiales.	<b>Escasa implementación en conjunto con el equipo técnico y los docentes acciones que apoyen la óptima trayectoria educativa de todos los estudiantes.</b>

<b>ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR Y GESTIÓN DE RECURSOS</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Existencia de un Reglamento Interno y Manual de Convivencia socializado y conocido por los miembros de la comunidad educativa.	<b>Poco desarrollo de valores tales como tolerancia y responsabilidad en algunos Padres y Apoderados.</b>
Plan de Gestión de Convivencia Escolar socializado y conocido por los miembros de la comunidad educativa.	<b>Aumento de casos especiales de alumnos que requieren de seguimiento y apoyo psicológico.</b>
Plan de Gestión que fomenta los sellos de la escuela, valores y habilidades propios.	<b>Falta de dupla psico-social que atienda las necesidades de este tipo.</b>
Disponibilidad del establecimiento para generar actividades a nivel apoderado o extracurricular.	<b>El establecimiento no cuenta con un equipo a cargo de la Convivencia Escolar.</b>
Bajos casos de violencia entre los estudiantes.	<b>Medios audiovisuales que necesitan de recambio y buen mantenimiento.</b>
Buen clima escolar dentro del establecimiento.	<b>Insuficiente material didáctico para uso en sala de clases que permitan clases más motivadoras y desafiantes.</b>
El Reglamento de Convivencia Escolar establece normas de convivencia, derechos y responsabilidades y, procedimientos para la resolución de conflictos con criterio formativo y acciones específicas.	<b>Recepción tardía de insumos para fotocopiado de material pedagógico.</b>
Recursos SEP.	<b>Deficiencias en infraestructura.</b>
	<b>Sala de Informática que requiere de renovación de equipos y mejora de acceso a internet en sala de clases.</b>
	<b>Falta de implementación adecuada para funcionamiento de laboratorio de ciencias.</b>

## VII.- PLAN DE MEJORAMIENTO

### 7.1 Objetivos Estratégicos Por Área de Gestión Institucional

Área	Objetivo Estratégico
<b>Gestión Curricular</b>	<p>Desarrollar prácticas y procesos institucionales sistemáticos, para:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyar a los docentes en sus tareas educativas y perfeccionar prácticas.</li><li>- Generar ambientes educativos propicios y desafiantes que favorezcan el logro de aprendizajes de calidad de todos los y las alumnos.</li><li>- Elaborar estrategias sistemáticas que permitan fortalecer y asegurar las trayectorias educativas y mejorar significativamente los aprendizajes de los estudiantes de 1º a 8º básico.</li></ul>
<b>Liderazgo</b>	<p>Sistematizar y consolidar procesos de gestión eficientes y efectivos en función de los objetivos del PME.</p> <p>Favorecer los procesos de cambio y mejora continua a través de acciones concretas como: incorporación en el aula de nuevas estrategias pedagógicas que propicien el mejoramiento de las trayectorias escolares de todos los y las estudiantes, sus procesos de aprendizaje y su formación integral y ejecución sistemática de reuniones de planificación y gestión de resultados académicos.</p>
<b>Convivencia Escolar</b>	<p>Desarrollar actividades, estrategias y procedimientos institucionales sistemáticos, que permita generar un ambiente educativo apropiado para el aprendizaje, la convivencia, la participación y la integración de toda la comunidad educativa.</p>
<b>Gestión de Recursos</b>	<p>Desarrollar acciones y procedimientos sistemáticos que permitan mejorar la gestión y la dotación de recursos humanos, materiales, pedagógicos y tecnológicos del establecimiento, requeridos para realizar clases más motivadoras, y apoyar así los procesos de aprendizaje de todos los estudiantes en los distintos niveles de formación. A la vez de generar y disponer de recursos necesarios para implementar una política de reconocimiento a las prácticas de excelencia en docentes, directivos y personal administrativo.</p>

## 7.2 Plan de Mejoramiento (PME) – Acciones Para 1 año

### ○ Gestión Pedagógica

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<b>Gestión Pedagógica</b>	Gestión Curricular	Sistematizar procesos que aseguren la preparación, análisis y evaluación de las prácticas pedagógicas, en función de logros de aprendizaje y de resultados en las pruebas de medición interna y externa.	Lograr en el plazo de un año que todos los cursos trabajen con Proyectos de Aula.  Conformar un equipo docente formado en el modelo pedagógico.  Logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.	Incorporación de proyectos de aula enfocados a la resolución de problemas de la vida diaria en las planificaciones de los docentes.	UTP
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula			Implementar estrategias institucionales para la orientación de las trayectorias educativas.	
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes			Profundizar y extender el modelo pedagógico en todos los niveles de aprendizaje.	
				Incorporar en el aula de nuevas e innovadoras estrategias pedagógicas que propicien el mejoramiento en sus procesos de aprendizaje.	
				Investigar y tomar ejemplos sobre el uso de estrategias efectivas de enseñanza y de manejo de clases.	
				Evaluar y diagnosticar las políticas, procedimientos y estrategias existentes para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los y las estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses.	

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<b>Liderazgo</b>	Liderazgo del Sostenedor	Sistematizar y consolidar procesos de gestión eficientes y efectivos en función de los objetivos del Establecimiento.	Sistematizar procesos de análisis y evaluación de resultados internos en función de conseguir altos logros de aprendizaje y mejorar los puntajes en mediciones internas y externas, en el transcurso del primer semestre.  Asegurar el buen funcionamiento del establecimiento educativo, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo, durante todo el año.	Actualización del PEI: Actualización y socialización del Proyecto Educativo a través de jornadas de trabajo con la participación de padres, estudiantes, docentes, asistentes de la educación y equipo directivo y visibilizar la misión y visión de la Comunidad Educativa.	Sostenedor Director
	Liderazgo del Director			Encuesta satisfacción de apoderados: Conocer la opinión de los apoderados sobre la calidad educativa de la Escuela y los aportes y sugerencias para la mejora constante.	
	Planificación y gestión de resultados			Desarrollar un plan de monitoreo y asesoría PME: Consolidar asesoría para el monitoreo del PME que permita al Equipo Directivo realizar los ajustes necesarios.	
				Diseñar e implementar estrategias para atraer y retener estudiantes vulnerables con un buen rendimiento escolar.	

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<b>Convivencia Escolar</b>	Formación	Propiciar un ambiente de participación escolar que incida significativamente en el desarrollo integral de los y las estudiantes, generando un buen clima entre todos los estamentos de la comunidad educativa, con el propósito de producir aprendizajes de calidad.	Conformar una comunidad educativa diversa y comprometida que se reúna en torno a los principios básicos educacionales.	Generar espacios de reflexión estudiantil mensualmente, que permitan prevenir episodios de violencia escolar y Bullying.	Director UTP Docentes Estudiantes Apoderados
	Convivencia			Favorecer y fomentar en el aula la inclusión como una respuesta a la diversidad entre todos los y las estudiantes, mejorando la calidad de una educación para todos.	
	Participación y Vida Democrática			Vincular a los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos e hijas, con el fin de apoyar sus aprendizajes curriculares y formativos.	
				Formar un área de Convivencia Escolar, conformado por un equipo con docentes, apoderados y estudiantes.	

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
<b>Gestión de Recursos</b>	Gestión del Personal	Desarrollar una gestión eficiente de los recursos humanos, administrativos, financieros e infraestructura.	Dotar al establecimiento con espacios físicos y materiales adecuados, en el transcurso del primer semestre.	Implementar espacios educativos con recursos didácticos y tecnológicos necesarios para optimizar y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.	Director UTP Docentes
	Gestión de los Recursos Financieros			Promover el desarrollo profesional por medio de capacitaciones de los docentes y asistentes de la educación.	
	Gestión de los Recursos Educativos			Optimizar el uso de los recursos humanos en función de los aprendizajes de todos los y las estudiantes.	
				Gestionar recursos externos con colaboradores y fomentar la vinculación con el medio.	
				Impulsar a los docentes para la presentación de proyectos externos con incentivos por la adjudicación.	

### **7.3 Evaluación del Plan de Mejoramiento**

La evaluación general del PME va a ser realizada por el equipo directivo y docentes en forma semestral para detectar, modificar y medir las metas propuestas, ya sea en el corto, mediano y largo plazo.

Los criterios a utilizar para esta evaluación son los que a continuación se detallan, sin que esto signifique que en el transcurso del tiempo y ejecución del PME no se puedan agregar, modificar o eliminar alguno de ellos.

- Opinión de los Profesores (encuestas, foros, debates, consejos técnicos y consejos administrativos).
  
- Opinión de los alumnos y alumnas (en consejo de curso, encuestas, talleres)
  
- Opinión de los Padres y Apoderados (Encuestas, debates en reuniones, charlas y otros).
  
- Pruebas de medición de rendimiento en todos los cursos.
  
- Opinión de otros estamentos de la Unidad Educativa cuando se considere pertinente y necesario.
  
- Evaluación de procesos y de resultado.

## VIII.- BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, L., Galdames, S., González, A. y Herrera, P. (2009); El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile; *Universitas Psychologica*, Vol. 8. N°2: 353-370.
- Avaca, P. y De Leon, E. (2010); Los planes de mejoras institucionales, se constituyen en verdaderos desafíos para las escuelas secundarias, un abordaje evaluativo.
- Bio, U. B. (2009); Plan de mejoramiento institucional según acreditación institucional y debilidades identificadas por pares externos.
- Bravo, O. y Marín, F. (2014); Modelo de desarrollo local para los municipios; *Cuadernos del CENDES*, Vol. 31. N° 86: 1-26.
- Cantón, Isabel (2004); Planes de mejora en los centros educativos. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 18, núm. 2, pp. 211-212. Universidad de Zaragoza Zaragoza, España.
- Carnoy, M. (2005); La búsqueda de la igualdad a través de las políticas educativas: alcances y límites, en García Huidobro: "Políticas Educativas y Equidad, Reflexiones del Seminario Internacional sobre Políticas Educativas y Equidad, UNESCO-FORD-UNICEF, Santiago.
- Contreras P. y Corbalán F. (2010); ¿Qué podemos esperar de la Ley de Subvención Escolar Preferencial?; *Revista Docencia* 41(1), 5-16.
- Cortazar, J. M. (2012); La educación: una aproximación crítica al proceso de inclusión y de justicia redistributiva. *Cuadernos del Cendes*, Vol. 29. N° 80: 47-64.
- Delors, J. (1996); Los cuatro pilares de la educación en la educación encierran un tesoro, UNESCO; México.
- Garzón, A. (2012); La mejora continua y la calidad en instituciones de formación profesional el proceso de enseñanza aprendizaje. (Tesis de doctorado), Universidad Autónoma de Barcelona; España.

- Gento, S. y Montes, M. (2010); Cómo Elaborar un Diagnóstico de la Calidad de un Centro Educativo; Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional; La Habana, Cuba.
- Ley N° 20.248 (2008); Ley de Subvención Escolar Preferencial; Santiago, Chile.
- Ley N° 20.550 (2010); Modificación ley 20.248, de subvención escolar preferencial; Santiago, Chile.
- López, P. (2010); Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa; Estudios Pedagógicos, Vol.36, N° 1:147-158.
- Ministerio de Educación División de Educación General (2018); Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo.
- Ministerio de Educación (2017); SITEAL, Plan de Mejoramiento Educativo 2017; ISBN: 978-956-292-623-2; Chile.
- Treviño, E. Órdenes, M., Treviño, K (2009); ¿Cómo los planes de mejoramiento educativo SEP pueden ayudar a mejorar los aprendizajes?; Foco Educación; P.2-30.
- UNESCO – Organización de la Naciones Unidas (2000); Foro mundial sobre la educación. Foro mundial sobre la educación; pág. 1; UNESCO; Dakar (Pikine).

## IX.- ANEXOS

### F O D A

En base a la tabla siguiente, responda los diferentes ítems presentados, donde 1 es el más deficiente y 5 el óptimo; luego completar la tabla de fortaleza y debilidades en base a las Prácticas Específicas planteadas. ¡¡Gracias!!

#### Dimensión: Gestión Curricular

##### 1.1 Organización del plan de estudio

**Práctica general a evaluar:** Procedimientos sistemáticos para organizar, revisar, evaluar y adecuar el Plan de Estudio, asegurando una oferta curricular que responda a las necesidades de aprendizaje de todos los estudiantes.

Prácticas Específicas	Estado de la Práctica				
	1	2	3	4	5
a) La carga horaria semanal del Plan de Estudio se organiza considerando los sectores o núcleos de aprendizaje con bajos resultados, las metas que el establecimiento desea alcanzar, las necesidades, diferencias individuales e intereses de todos los estudiantes.					
b) Las horas de libre disposición se distribuyen para fortalecer la implementación del currículum y las metas de aprendizaje que el establecimiento desea alcanzar (reforzamiento, talleres, visitas, actividades artísticas, culturales o deportivas).					
c) El/la directora(a) y Equipo Técnico evalúan y adecuan anualmente el Plan de Estudio, en función de los resultados de aprendizaje y de su coherencia con el Marco Curricular, PEI, entre otros.					

En base a sus respuestas anteriores y guiándose por las Prácticas Específicas, complete con un **máximo** de tres fortalezas y debilidades, la siguiente tabla FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

## 1.2 Elaboración de la planificación anual y horario escolar

**Práctica general a evaluar:** Proceso sistemático de elaboración de la planificación anual, teniendo como eje la implementación curricular articulada para favorecer la trayectoria educativa de todos los estudiantes.

Prácticas Específicas	Estado de la Práctica				
	1	2	3	4	5
La planificación anual se organiza para resguardar la cobertura curricular y garantizar la implementación del programa de estudios, programas pedagógicos y las adecuaciones curriculares para los estudiantes que lo requieran.					
El equipo técnico en conjunto con los docentes define anualmente el formato, los componentes y los criterios comunes para el diseño de la Planificación Anual, considerando los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes.					
El equipo técnico coordina instancias de articulación sistemáticas entre docentes de los distintos niveles y modalidades, para fortalecer las trayectorias educativas y el tránsito de todos los estudiantes de un nivel a otro.					

En base a sus respuestas anteriores y guiándose por las Prácticas Específicas, complete con un **máximo** de tres fortalezas y debilidades, la siguiente tabla FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

### 1.3 Elaboración de la planificación de la evaluación

**Práctica general a evaluar:** Acciones sistemáticas de diseño, validación, monitoreo y seguimiento de la planificación de la evaluación, para el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Prácticas Específicas	Estado de la Práctica				
	1	2	3	4	5
a) Se concuerda e implementa un Reglamento de evaluación y promoción conocido por la comunidad educativa, que responde al marco normativo, al PEI y a las necesidades educativas de todos los estudiantes.					
b) Los instrumentos de evaluación elaborados por los docentes responden a las necesidades educativas, a la planificación de clases y a los aprendizajes esperados, los que son revisados por la UTP2 para monitorear y hacer seguimiento al logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.					
c) Los procesos de evaluación son informados oportuna y formalmente a todos los estudiantes y apoderados, para su validación y establecer compromisos para el avance de los aprendizajes.					
d) La UTP asegura y promueve instancias sistemáticas de reflexión técnica de análisis de los resultados del proceso de evaluación, para monitorear y hacer seguimiento al logro de los aprendizajes y reorientar la planificación.					

En base a sus respuestas anteriores y guiándose por las Prácticas Específicas, complete con un **máximo** de tres fortalezas y debilidades, la siguiente tabla FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

#### 1.4 Análisis de resultados y de la cobertura curricular

**Práctica general a evaluar:** Procedimientos sistemáticos de evaluación de la implementación curricular, mediante el análisis de los resultados de los planes, proyectos y estrategias desarrolladas, para asegurar una adecuada cobertura curricular.

Prácticas Específicas	Estado de la Práctica				
	1	2	3	4	5
a) El equipo directivo y técnico genera y conducen instancias técnicas periódicas, para evaluar la cobertura curricular y las metas de aprendizaje que el establecimiento se ha propuesto alcanzar, a partir de los resultados de mediciones tanto internas como externas.					
b) Se desarrollan instancias técnicas periódicas de seguimiento de la efectividad y articulación de los planes, proyectos y estrategias de mejoramiento que se implementan en el establecimiento, para su evaluación, ajuste o reformulación.					
c) Se definen apoyos diferenciados a los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales y rezagos para alcanzar los aprendizajes esperados, sobre la base de los resultados.					

En base a sus respuestas anteriores y guiándose por las Prácticas Específicas, complete con un **máximo** de tres fortalezas y debilidades, la siguiente tabla FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

**Dimensión: Liderazgo**

**2.1 Director con visión estratégica y foco en lo académico**

**Práctica general a evaluar:** El/la directora(a), con visión estratégica, planifica, conduce y evalúa el proceso de mejoramiento continuo para el logro de aprendizajes de todos los estudiantes, comprometiendo a toda la comunidad educativa.

<b>Prácticas Específicas</b>	<b>Estado de la Práctica</b>				
	1	2	3	4	5
a) El/la directora(a) y el equipo técnico aseguran la elaboración y entrega oportuna de los diferentes instrumentos que guían los procesos anuales de enseñanza y de aprendizaje y de la gestión institucional (planificaciones escolares, planificación anual, plan de estudio, entre otros), para garantizar la adecuada implementación curricular.					
b) El/la directora(a) asegura que el tiempo no lectivo de los docentes sea destinado fundamentalmente a actividades de planificación, evaluación, estudio, perfeccionamiento y reflexión de sus prácticas, para mejorar su quehacer.					
c) El/la directora(a), establece la articulación con otras instituciones o redes competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y necesidades educativas especiales, para mejorar las disposiciones de aprendizaje de los alumnos prioritarios.					
d) El/la directora(a) y el equipo directivo y técnico definen, difunden, monitorean y hacen seguimiento a las metas de aprendizaje y a los logros institucionales, para el mejoramiento de la planificación anual, proyectos, programas o acciones de mejoramiento.					
d) El/la directora(a) orienta la planificación, el trabajo colaborativo y la implementación de acciones y estrategias, para apoyar específicamente a las necesidades educativas de los estudiantes prioritarios y con necesidades educativas especiales.					

En base a sus respuestas anteriores y guiándose por las Prácticas Específicas, complete con un **máximo** de tres fortalezas y debilidades, la siguiente tabla FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

## 2.2 Evaluación institucional para la toma de decisiones

**Práctica general a evaluar:** El/la directora(a) y el Equipo Directivo implementan acciones periódicas de evaluación, basadas en la recolección, sistematización y análisis de la información institucional, para la toma de decisiones.

Prácticas Específicas	Estado de la Práctica				
	1	2	3	4	5
El/la directora(a) en conjunto con el sostenedor definen parámetros de retención, asistencia y aprobación, para definir metas y estrategias institucionales.					
El/la directora(a) y el equipo directivo diseñan, implementan y analizan periódicamente mecanismos de recolección y sistematización de información para establecer en conjunto con el equipo técnico y docentes el monitoreo y el seguimiento al logro de los objetivos y metas institucionales.					
El/la directora(a) y el equipo directivo planifican e implementan en conjunto con el equipo técnico y los docentes acciones que apoyen la óptima trayectoria educativa de todos los estudiantes.					

En base a sus respuestas anteriores y guiándose por las Prácticas Específicas, complete con un **máximo** de tres fortalezas y debilidades, la siguiente tabla FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

**Dimensión: Convivencia Escolar**

**3.1 Propiciar un ambiente escolar adecuado**

**Práctica general a evaluar:** Actividades institucionales sistemáticas que generan un ambiente escolar apropiado para el desarrollo del aprendizaje, la convivencia, la participación y la integración de la comunidad educativa.

<b>Prácticas Específicas</b>	<b>Estado de la Práctica</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) El/la directora(a) en conjunto con el sostenedor y el equipo directivo aseguran condiciones y procedimientos para hacer de la escuela un lugar seguro, acogedor y motivador para todos, favoreciendo el aprendizaje de los estudiantes.					
b) El establecimiento educacional cuenta con un equipo a cargo de la Convivencia Escolar del establecimiento, con funciones conocidas por todos los integrantes del establecimiento educacional, para cautelar la participación democrática y la integración de los actores de la comunidad educativa.					
c) El Proyecto Educativo Institucional y el Reglamento de Convivencia Escolar son coherentes entre sí, están consensuados y validados por la comunidad educativa, y son evaluados y perfeccionados regularmente para asegurar su pertinencia y vigencia.					
d) El Reglamento de Convivencia Escolar establece normas de convivencia, derechos y responsabilidades y, procedimientos para la resolución de conflictos con criterio formativo y acciones específicas.					
e) Los docentes disponen de tiempo para la atención individual y grupal de los estudiantes y apoderados, así como para generar espacios de reflexión e iniciativas en torno a la convivencia escolar y la calidad de las relaciones interpersonales.					
f) Se implementan estrategias institucionales que fomentan la participación efectiva de todos los actores de la comunidad educativa (en Consejo Escolar, Centro de Padres, Centro de Alumnos, Consejo de Profesores).					
g) El establecimiento educacional dispone de estrategias claras y consensuadas para prevenir y abordar situaciones de violencia escolar.					
h) El establecimiento educacional dispone de estrategias y mecanismos para fomentar una interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores de la Comunidad Educativa, en todos los espacios formativos (en aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).					

En base a sus respuestas anteriores y guiándose por las Prácticas Específicas, complete con un **máximo** de tres fortalezas y debilidades, la siguiente tabla FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

### 3.2 Compromiso y participación de padres, apoderados y familia

**Práctica general a evaluar:** Desarrollo sistemático de acciones que favorezcan la participación y el compromiso de los padres, apoderados y familia con el proceso formativo de sus hijos(as).

Prácticas Específicas	Estado de la Práctica				
	1	2	3	4	5
a) El equipo directivo genera mecanismos para que los padres, madres y apoderados participen en las instancias que los representan (Consejo Escolar, Centro de Padres) y en la elaboración y revisión de las metas institucionales y de los instrumentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Convivencia u otros).					
b) El/la directora(a) con el equipo directivo disponen de mecanismos periódicos para informar sistemáticamente a los padres, madres y apoderados sobre el proceso formativo y el aprendizaje de todos los estudiantes (reuniones de apoderados, talleres para padres, reuniones individuales, etc).					
c) El establecimiento educacional cuenta con mecanismos de participación e información (por vías escritas, tecnológicas u otras) para integrar y comprometer a los padres, madres y apoderados con la misión y objetivos institucionales, y fortalecer el compromiso de los padres, apoderados y familia con los aprendizajes y las trayectorias educativas de todos los estudiantes.					
d) El establecimiento dispone de estrategias y mecanismos para informar oportunamente a los padres, madres y apoderados acerca de las situaciones de violencia que ocurran en el establecimiento o que puedan afectar a sus hijos, y los incorporan en las alternativas de solución.					

En base a sus respuestas anteriores y guiándose por las Prácticas Específicas, complete con un **máximo** de tres fortalezas y debilidades, la siguiente tabla FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

**Dimensión: Gestión de Recursos**

**4.1 Gestión de Recursos Humanos**

**Práctica general a evaluar:** Acciones sistemáticas y secuenciadas, que contribuyan a la gestión de los recursos humanos, evaluando su quehacer pedagógico, para mejorar sus competencias y desarrollo profesional, en beneficio del logro de los objetivos y metas institucionales.

Prácticas Específicas	Estado de la Práctica				
	1	2	3	4	5
a) El/la directora(a) y el equipo directivo diagnostican las necesidades e incentivos de los diversos actores de la comunidad educativa y contratación del personal, para diseñar un plan de acción consensuado con el sostenedor, que favorezca el logro de los objetivos y de las metas institucionales.					
b) El/la directora(a), en conjunto con el sostenedor, diseñan e implementan una política de formación continua y perfeccionamiento profesional pertinentes a cada nivel educativo, basada en las competencias de los actores y la necesidad de implementación del currículum, dando respuesta a la diversidad de cada uno de los estudiantes para el logro de los objetivos y de las metas institucionales.					
c) El/la directora(a), en conjunto con el sostenedor, implementan procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño del personal, basados en procedimientos y criterios formalmente consensuados, para el logro de los objetivos y de las metas institucionales.					
d) El/la directora(a), en conjunto con el sostenedor, equipo directivo y técnico (o los docentes), definen, gestionan y evalúan las alianzas estratégicas externas y articulan redes de apoyo, para potenciar el desarrollo profesional de todos los actores.					

En base a sus respuestas anteriores y guiándose por las Prácticas Específicas, complete con un **máximo** de tres fortalezas y debilidades, la siguiente tabla FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

## 4.2 Buen uso de Recursos Pedagógicos

**Práctica general a evaluar:** Procedimientos y acciones sistemáticas que permitan a los actores generar, disponer, mantener y utilizar los recursos pedagógicos necesarios para apoyar los procesos de aprendizaje de todos los estudiantes.

Prácticas Específicas	Estado de la Práctica				
	1	2	3	4	5
a) El/la directora(a) y el equipo directivo diagnostican las necesidades e incentivos de los diversos actores de la comunidad educativa y contratación del personal, para diseñar un plan de acción consensuado con el sostenedor, que favorezca el logro de los objetivos y de las metas institucionales.					
b) El/la directora(a), en conjunto con el sostenedor, diseñan e implementan una política de formación continua y perfeccionamiento profesional pertinentes a cada nivel educativo, basada en las competencias de los actores y la necesidad de implementación del currículum, dando respuesta a la diversidad de cada uno de los estudiantes para el logro de los objetivos y de las metas institucionales.					
c) El/la directora(a), en conjunto con el sostenedor, implementan procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño del personal, basados en procedimientos y criterios formalmente consensuados, para el logro de los objetivos y de las metas institucionales.					
d) El/la directora(a), en conjunto con el sostenedor, equipo directivo y técnico (o los docentes), definen, gestionan y evalúan las alianzas estratégicas externas y articulan redes de apoyo, para potenciar el desarrollo profesional de todos los actores.					

En base a sus respuestas anteriores y guiándose por las Prácticas Específicas, complete con un **máximo** de tres fortalezas y debilidades, la siguiente tabla FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

### 4.3 Buen uso de Recursos Tecnológicos

**Práctica general a evaluar:** Acciones sistemáticas, que contribuyan al buen uso de los recursos tecnológicos, para apoyar la gestión institucional y el aprendizaje de todos los estudiantes.

Prácticas Específicas	Estado de la Práctica				
	1	2	3	4	5
a) El equipo directivo cuenta con una política que permite disponer y asegurar el uso adecuado de los recursos tecnológicos con que cuenta el establecimiento para apoyar los procesos de gestión institucional y del uso pedagógico.					
b) Los docentes planifican utilizando herramientas TIC.					
c) Los docentes utilizan herramientas tecnológicas, para optimizar su quehacer pedagógico (mapas, pizarras interactivas, programas computacionales, unidad de aprendizaje multimedia, unidad didáctica digital, entre otros), promoviendo el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes.					
d) Los estudiantes cuentan con espacios de libre disposición para el uso de herramientas tecnológicas.					

En base a sus respuestas anteriores y guiándose por las Prácticas Específicas, complete con un **máximo** de tres fortalezas y debilidades, la siguiente tabla FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES