



Trabajo final para obtener el Grado de Magister Profesional en  
Educación, Mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO ESCUELA REPÚBLICA DE BRASIL, DE LA COMUNA  
MELIPILLA, REGIÓN METROPOLITANA**

Nombre de candidato a Magister : Sofía Valdenegro Neira

Nombre tutor guía : Rocío Riffo San Martín

Nombre tutor metodológico : Genaro Moyano

Agosto de 2022

**Resumen:**

Considerando la creación de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), la cual tiene como objetivo garantizar una educación de calidad, y al mismo tiempo, una equidad en los diversos sectores socioeconómicos, los establecimientos educacionales se suscriben al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, por medio del cual implementan un Plan de Mejoramiento Educativo, con el fin de velar por el desarrollo de diferentes estrategias en distintas áreas, tales como Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia y Gestión de los Recursos.

No obstante, lo anterior, la Ley SEP, revela diferentes falencias, las cuales dejan en evidencia que no siempre se asegura una correcta gestión de los recursos, y por ende, tampoco el desempeño gerencial de los establecimientos. Por dicha razón, es que los métodos de evaluación y monitoreo se tornan tan relevantes dentro del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje, así como también la necesidad de ir optimizándolos de acuerdo a las diferentes necesidades que se vayan presentando.

En el presente trabajo, se generará un Plan de Mejoramiento Educativo en el plazo de un año de la Escuela República de Brasil, ubicada en la comuna de Melipilla, Región Metropolitana, con el fin de realizar un análisis que permita una mejora en lo educativo, y así, poder contribuir al progreso del quehacer institucional y pedagógico,

## Índice

### Contenido

Resumen: .....	2
Índice.....	3
Introducción.....	5
Marco Teórico.....	7
Ciclo de Mejoramiento Continuo .....	9
Diseño de Planes de Mejoramiento Educativo.....	9
Plan de Mejoramiento Educativo.....	10
Dimensiones del Plan de Mejoramiento Escolar.....	11
Gestión Pedagógica:.....	12
Liderazgo:.....	12
Convivencia Escolar:.....	13
Gestión de Recursos:.....	13
Estructura formato Plan de Mejoramiento:.....	13
Fase Estratégica.....	14
Análisis del Proyecto Educativo Institucional y autoevaluación institucional: .....	15
Análisis del Proyecto Educativo Institucional:.....	15
Vinculación del Proyecto Educativo Institucional con los planes requeridos por normativa .....	15
Autoevaluación Institucional:.....	16
Planificación estratégica:.....	16
Fase Anual: .....	18
Vinculación entre la fase estratégica y la fase anual:.....	18
Programación Anual:.....	18
Componentes de la programación anual: .....	18
Implementación, monitoreo y seguimiento:.....	19
Monitoreo a las acciones:.....	20
Seguimiento: .....	21
Seguimiento de las estrategias anuales:.....	21
Etapa de Evaluación: .....	22
Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones:.....	22

Evaluación del cumplimiento de las estrategias:.....	22
Grado de acercamiento al logro del objetivo estratégico: .....	24
Evaluación Proyectiva:.....	24
Consideraciones generales para el Ciclo de Mejoramiento Continuo.....	25
El Plan de Mejoramiento Escolar como instrumento central de la planificación.....	26
Marco Contextual .....	28
Reseña Histórica del Establecimiento .....	28
Características del Contexto:.....	28
Antecedentes geográficos y socioeconómicos: .....	30
Antecedentes Generales del establecimiento: .....	31
Autoevaluación Institucional .....	32
Diagnóstico Institucional.....	41
Análisis de los resultados Institucionales:.....	42
Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso. ....	42
1. Área de gestión del currículum .....	43
1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula. ....	45
Área Liderazgo Escolar .....	49
1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.....	51
Dimensión: Formación .....	55
1.3. Dimensión: Participación .....	59
1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano .....	61
Plan de Mejoramiento Educativo.....	67
Bibliografía.....	74

## Introducción

Durante los últimos años, las demandas sociales han ido incrementando a tal nivel, que la exigencia de cambios por parte de los ciudadanos ha obligado a replantear diferentes aspectos en el Sistema Gubernamental. Si nos enfocamos en lo que respecta educación, no podemos dejar de mencionar la conocida “Revolución Pinguina” en el año 2006, la cual movilizó a un centenar de estudiantes chilenos con el objetivo de acceder a una educación de calidad y a la vez equidad. A partir de esta movilización, se consiguió que fuera una prioridad estatal generar cambios; de dicha forma, y a partir del surgimiento y relevancia que alcanza la Reforma Educacional y la Ley de Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, en concordancia con la Ley General de Educación y la Ley de Subvención Escolar Preferencial, surgen diferentes lineamientos que enmarcan la labor estratégica en los diferentes niveles educativos existentes en Chile,

La Ley de Subvención Escolar Preferencial es aquella que tiene directa relación con lo que respecta éste trabajo, pues dicha ley es la que tiene como objetivo principal disminuir las brechas existentes entre la educación pública, particular subvencionada y particular, intentando brindar la tal ansiada y mencionada calidad igualitaria en la educación chilena.

En materia de recursos, las mayores fuentes van asociadas a la subvención tradicional, así como también a la subvención por Ley SEP, siendo esta última la que transfiere recursos adicionales a estudiantes con menores oportunidades, y que se encuentran en condición preferencial, los cuales son catalogados como alumnos prioritarios según los estándares explícitos en la Ley N° 20.248. Bajo este concepto, es que los establecimientos subvencionados reciben un monto de dinero adicional por cada estudiante que posea una situación económica familiar que dificulte

las posibilidades de enfrentar el proceso educativo en igualdad de condiciones que sus pares pertenecientes a establecimientos particulares.

Por otra parte, y en lo que respecta el trabajo en sí, es importante mencionar que para que los sostenedores de los establecimientos educacionales reciban la subvención mencionada anteriormente, se deben suscribir al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, el cual los obliga a desarrollar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo, el cual es definido como un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes; lo que implica intencionar en las escuelas el desarrollo de un Ciclo de Mejora Continua (MINEDUC, 2014)

## Marco Teórico

La puesta en marcha de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, trajo consigo una de las intervenciones educativas más grande de las que ha tenido conocimiento el Sistema Educativo Chileno.

A través de un nuevo e innovador sistema de financiamiento, dicha normativa motiva el mejoramiento del aprendizaje de los y las estudiantes de las escuelas subvencionadas, teniendo especial énfasis en aquellos y aquellas estudiantes más vulnerables.

La Ley reconoce que, para que las necesidades educativas sean satisfechas, los estudiantes más vulnerables requieren de recursos extras, es por ello que se otorga un monto adicional de subvención escolar por cada niño que se encuentra en la calidad de prioritario <sup>1</sup>matriculado en las escuelas, y adicionalmente, entrega un monto asociado a la concentración de estudiantes vulnerables pertenecientes a cada establecimiento<sup>2</sup>.

Es importante mencionar que, para recibir este beneficio, los sostenedores de los establecimientos deben firmar voluntariamente el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Académica que establece la responsabilidad de mejorar el aprendizaje a través del diseño e implementación de Planes de Mejoramiento Educativo en los establecimientos escolares bajo su administración. A través de los Planes de Mejoramiento, los sostenedores debían “(...) velar por el progreso de la calidad educativa de los establecimientos de su dependencia y asegurar mayores y mejores condiciones educacionales de su dependencia y asegurar mayores y mejores condiciones educacionales para las y los estudiantes más vulnerables” (MINEDUC, 2008).

---

<sup>1</sup> Según la Ley 20.248, los alumnos prioritarios serán los estudiantes cuyas condiciones socioeconómicas y culturales del hogar dificulten sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo.

<sup>2</sup> Para mayor información relativa a los montos de la subvención referirse al texto de la Ley y a las orientaciones que ha otorgado el Ministerio de Educación.

Dicha elaboración e implementación de Planes de Mejoramientos Educativos, son una pieza fundamental para el funcionamiento de la Ley anteriormente mencionada, pues es en este instrumento donde los establecimientos educativos planifican y organizan los procesos de mejora educativa concentrados en los aprendizajes de los estudiantes (MINEDUC, 2008). Aquí es donde los actores escolares tornan especial relevancia, pues son ellos los responsables de la elaboración de dicho Plan, por consecuencia, toman decisiones complejas en diversos temas enfocados en qué y cómo deberán mejorar sus establecimientos educativos.

A partir del año 2014 surge un cambio, pues el Ministerio de Educación propuso a los establecimientos educacionales un nuevo enfoque de trabajo en relación a su proceso de mejoramiento continuo. Este se basó en la utilización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y también del ya mencionado PME, pues en dicho tiempo se evidenciaba que los PEI se habían convertido en una herramienta formal que no siempre expresaba en su totalidad el proyecto educacional compartido por la comunidad y a su vez, los PME ya habían perdido su potencial de contribuir a la mejora de los aprendizajes, esto debido a que se había enfatizado su uso a la inversión anual de los recursos que entregaba la Ley SEP, y no se tomaba en cuenta el mejoramiento educativo a mediano plazo.

La propuesta ministerial se centró en el desarrollo e implementación del Plan de Mejoramiento. Este nuevo enfoque releva el PEI de cada establecimiento educacional y la autoevaluación institucional que realizan los actores escolares como puntos de partida para el diseño del plan de mejoramiento e incorpora metas a 4 años. Estas metas debían materializarse mediante una programación e implementación de planes anuales. Definir objetivos y metas, por una parte, permitiría a las escuelas establecer prioridades y, por otra, contar con indicadores de su desempeño que le permitan retroalimentar el proceso. (MINEDUC, 2018)

Durante el año 2018, se inicia el cuarto ciclo de mejora educativa propuesta por el Ministerio de Educación, aquí la invitación es que las comunidades educativas mantengan espacios de reflexión colectiva sobre sus procesos de autoevaluación.

Además, se da especial énfasis en que las comunidades educativas sean protagonistas de sus acciones, procesos y decisiones que al final forman parte de un ciclo de trabajo en común y avanzan en mejorar la calidad de la educación que ofrecen, ello considerando no sólo los resultados dados, sino que también la inclusión y participación de todos los agentes que participan en el contexto escolar.

### **Ciclo de Mejoramiento Continuo**

El ciclo de mejoramiento continuo se visualiza como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en el ámbito institucional y pedagógico, aquí se trazan objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo, así como también se planifican e implementan diferentes acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional.

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, pues sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, así como también permite definir y trazar objetivos estratégicos en un plazo de cuatro años, ordenando y articulando las diferentes acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

### **Diseño de Planes de Mejoramiento Educativo**

En lo que respecta el diseño en sí de estos Planes de Mejoramiento, es importante mencionar que ha sido un proceso que ha tenido ciertas observaciones como producto de la rápida aprobación e implementación de la Ley SEP. Entre estos, se pueden mencionar:

- Dificultad para comprender el formato del Plan de Mejoramiento.
- Ineficiencia en el proceso de difusión por parte del Ministerio de Educación para dar a conocer en escuelas, sostenedores y agencias ATE aquellos aspectos necesarios para elaborar dichos planes.

- Por último, se debe considerar que elaborar un plan que especifique intervenciones orientadas a mejorar el aprendizaje de los y las estudiantes es una labor compleja.<sup>3</sup>

## **Plan de Mejoramiento Educativo**

Desde los primeros meses del año 2008, los establecimientos educacionales iniciaron el proceso para elaborar los Planes de Mejoramiento Educativo comprometidos en la Ley SEP. Para ello, el Ministerio de Educación ha brindado un esquema pre establecido donde se organizan los elementos principales con los que debe constar dicho plan como estrategia de mejoramiento. Los formatos de estos planes fueron entregados a los establecimientos durante marzo del año 2009. Antes de publicar los formatos, la autoridad ministerial entregó una variedad de insumos a los establecimientos educativos con el fin de apoyar su elaboración.

Desde junio de 2008 a la actualidad, el Ministerio de Educación ha hecho entrega de orientaciones, manuales y sugerencias para facilitar el desarrollo de los Planes de Mejoramiento, sin embargo, pese a estos esfuerzos, el formato de ellos ha sido de difícil comprensión, pues se debe considerar que, desde su publicación a la fecha, han sucedido una serie importante de modificaciones en la lógica del Plan que han dificultado su completa comprensión y posterior elaboración.

Con el pasar de los años, y tras una serie de estudios de estos planes, algunos autores testigos del proceso de implementación, han evidenciado que algunos establecimientos educativos están desarrollando los PME como si se tratará únicamente de un requisito burocrático con el cual se debe cumplir para dar respuesta al Convenio de Igualdad de Oportunidades. (EDUCACION, 2019)

Se ha visualizado que en el diseño de los Planes de Mejoramiento no se toma en cuenta la organización escolar, ni tampoco se tiene una noción de cuánto

---

<sup>3</sup> Líneas de investigación tales como escuelas efectivas, mejora escolar o cambio escolar dan cuenta de la multiplicidad de dimensiones y variables que deben ser consideradas a la hora de efectuar intervenciones en las organizaciones escolares.

esfuerzo conlleva mejorar los aprendizajes y construir capacidades duraderas entre los directivos y los docentes, lo que parece tener una relación directa con la no comprensión o bien, absoluta comprensión de los Planes de Mejoramiento Educativo y, por sobre todo, de la utilidad de estos para convertirse en la futura transformación de las escuelas y la elevación de la mejora en los aprendizajes de los y las estudiantes.

Al evidenciar que el PME es uno de los aspectos claves en la implementación de la Ley SEP, se visualiza que las diferentes fallas en la comprensión de su formato, de una u otra forma, pueden limitar el tan ansiado impacto sobre los aprendizajes que se buscan conseguir con esta normativa.

Ante dicho panorama, se hace primordial para las escuelas, sostenedores y agencias técnicas poseer un conocimiento sobre la lógica del PME y su formato, con el fin de que éste se convierta en un instrumento útil que acompañe a los establecimientos educativos en su proceso de mejora, y por ende en la igualdad de oportunidades para todos los y las estudiantes pertenecientes al sistema educativo chileno.

### **Dimensiones del Plan de Mejoramiento Escolar**

Las dimensiones son las agrupaciones de contenidos institucionales y pedagógicos relevantes del área y contienen la identificación y descripción de los temas y criterios más específicos que deben ser abordados mediante las prácticas. Cada una de las dimensiones contiene una fase de mejoramiento, en función de los niveles de calidad en que se encuentran las prácticas que la componen. (CONCEPTUALES, pág. 2). Al momento de hablar de un Plan de Mejoramiento Educativo, debemos considerar que este posee cuatro áreas y éstas a su vez poseen subdimensiones, las cuales serán detalladas a continuación:

#### Gestión Pedagógica:

- ✓ **Gestión Curricular:** hace referencia a políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento educativo para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo es asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.
- ✓ **Enseñanza y Aprendizaje en el Aula:** procedimientos y estrategias que implementan los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Las acciones se enfocan en el uso de estrategias efectivas de enseñanza y de manejo de clases.
- ✓ **Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes:** políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento educativo para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de los estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses.

#### Liderazgo:

- ✓ **Liderazgo del Sostenedor:** definiciones y procedimientos que establece el sostenedor para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento educativo.
- ✓ **Liderazgo del Director:** describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados educativos y formativos del establecimiento educativo, en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional.
- ✓ **Planificación y Gestión de Resultados:** procedimientos y prácticas centrales del liderazgo en la conducción del establecimiento educacional, definiendo los grandes lineamientos de la organización escolar, el proceso de planificación, el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la

utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

#### Convivencia Escolar:

- ✓ **Formación:** políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educativo para promover la formación afectiva, social, ética, física y espiritual de los estudiantes.
- ✓ **Convivencia:** políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado, de respeto, valoración, organizado y seguro, que permita dar logro a los objetivos educativos
- ✓ **Participación y vida Democrática:** políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para construir una identidad positiva y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso que conduzca a la participación de todos sus miembros.

#### Gestión de Recursos:

- ✓ **Gestión del Personal:** políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, además de un clima laboral positivo.
- ✓ **Gestión de los Recursos Financieros:** políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.
- ✓ **Gestión de los Recursos Educativos:** condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.

#### Estructura formato Plan de Mejoramiento:

El Plan de Mejoramiento Escolar dispuesto en la Ley SEP, se compone de dos secciones, las que se diferencian entre el corto y largo plazo. La primera de ellas se refiere a la “Fase Estratégica”, en la que se debe analizar el PEI, establecer

una vinculación del PEI con Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación, Vinculación del PEI con planes requeridos por la normativa, además de una autoevaluación de la gestión educativa, autoevaluación de la propuesta curricular, análisis de los resultados, tanto cualitativos como cuantitativos y un análisis de las fortalezas y oportunidades de mejora. Así como también se deben definir los objetivos y metas estratégicas. Las estrategias deben ser máximo dos por objetivo. La fase estratégica considera los objetivos que a mediano plazo son desafíos que la comunidad educativa ha definido como prioritarios de abordar para lograr el mejoramiento en sus proceso y resultados.

La segunda fase de este Plan de Mejoramiento es la “Fase Anual” en la que se debe realizar una vinculación entre la fase estratégica y la fase anual, además, debe existir una programación anual, monitoreo de las acciones, seguimiento a las estrategias, cumplimiento de las acciones, cumplimiento de estrategias, grado de acercamiento al logro de los objetivos estratégicos y finalmente una evaluación proyectiva.

#### Fase Estratégica

La Fase Estratégica corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo y en permanente revisión cuando se requiere realizar alguna modificación a la planificación anual, esta se considera una etapa participativa en la que los actores pertenecientes a una comunidad educativa definen en conjunto, lo que quieren alcanzar para mejorar en un corto y mediano plazo. El principal objetivo de esta fase es, que la comunidad educativa defina y priorice de manera conjunta los aspectos que abordaran para avanzar en la mejora de formación y en los aprendizajes de los y las estudiantes.

Los componentes de esta fase son:

## **Análisis del Proyecto Educativo Institucional y autoevaluación institucional:**

### **Análisis del Proyecto Educativo Institucional:**

En esta etapa se permite organizar una propuesta de mejoramiento que reúna los aspectos de la gestión educativa, para lo cual es relevante una revisión respecto a lo que se ha determinado como el horizonte formativo del establecimiento. En este sentido, el PEI es el instrumento movilizador del quehacer educativo de cada escuela/liceo y define de manera explícita su identidad, esto es su Misión, Visión y Sellos Educativos. Para el análisis del PEI, la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre cómo a través de este instrumento se potencia el logro de los aprendizajes de sus estudiantes. (MINEDUC, MINEDUC.CL, 2014).

### **Vinculación del Proyecto Educativo Institucional con los planes requeridos por normativa**

Considerando que el PEI es el resultado de un proceso de reflexión en que participan activamente los y las integrantes de un establecimiento educacional, y por ende una doctrina colectiva que le otorga identidad a la vida escolar, el diseño e implementación de los diversos instrumentos de gestión educativa que han sido prescritos por el MINEDUC deben orientarse a la concreción de los propósitos dispuestos en el PEI.

Buscar llegar a la concreción del Proyecto Educativo, por medio del ciclo del mejoramiento continuo requiere que los procesos sean vistos como algo que aporte al logro de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes. Por lo cual, es importante que las comunidades educativas analicen sus instrumentos de gestión como herramientas que en un futuro a corto o mediano plazo le permitan guiar y/u orientar los procesos formativos. En este escenario, es preciso identificar la relación existente entre los diferentes instrumentos de gestión y los componentes del PEI y, establecer el aporte que cada uno de ellos hará a la concreción de la propuesta pedagógica, en el Plan de Mejoramiento Educativo (MINEDUC.CL, 2014).

#### Autoevaluación Institucional:

La autoevaluación institucional requiere que la comunidad educativa realice un análisis y posterior reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, los cuales están relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los y las estudiantes en base al desarrollo de la trayectoria educativa y formativa, y al análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento. Los pasos de dicha etapa son:

- Autoevaluación de la gestión educativa:

En este proceso se determina qué información se necesita recopilar, para determinar las fortalezas y los aspectos a mejorar en torno a la concreción de la implementación del currículum sobre la base de la contextualización de este.

- Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa:

En esta etapa se espera que las comunidades educativas reflexionen sobre cuánto han aportado a la gestión y a la concreción de los sellos educativos. En este proceso se debe incorporar una reflexión tanto de cada uno de los planes, así como también, respecto del sentido de implementar políticas integrales que aborden aspectos más específicos de la gestión.

- Autoevaluación de la implementación curricular:

Consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en la gestión de éste, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado.

#### Planificación estratégica:

El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias, y a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en

el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años, y que orientarán el diseño de los sucesivos períodos anuales.<sup>4</sup>

Para formular la planificación a mediano plazo, se torna relevante abordar los siguientes componentes:

- **Objetivos Estratégicos:**

Son aquellos que se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas, barreras, y también desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos de una comunidad educativa.

- **Metas estratégicas:**

Las metas estratégicas permiten definir a mediano plazo acciones, las cuales implican establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los diferentes niveles de logros alcanzados al final de cada ciclo para cada objetivo estratégico, determinando de esta manera los resultados obtenidos, así como también los desafíos a proponerse para un próximo ciclo.

- **Estrategias:**

El tercer paso es definir las estrategias, las cuales se definen como líneas de acción genéricas para un periodo de un año y permiten acercarse de manera progresiva al logro de los objetivos y metas. Las estrategias brindan sentido al periodo anual, ello en la medida que el diseño e implementación de estas permitan cumplir cada uno de los objetivos establecidos para cada dimensión. La definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los períodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año. (MINEDUC.CL, 2014)

---

<sup>4</sup> Documento de apoyo para la revisión de la fase estratégica del plan de mejoramiento educativo 2017, abril 2017.

#### Fase Anual:

Considerando que, en la fase estratégica se abordaron los elementos generales del modelo del mejoramiento continuo, la Planificación Anual debe permitir establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento a un año en función de las diversas necesidades que se vayan presentando en una comunidad educativa. Para ello, es relevante considerar la evaluación del periodo anterior y los ajustes realizados a algunos componentes de la fase estratégica.

#### Vinculación entre la fase estratégica y la fase anual:

Este es un proceso que permite vincular dos elementos importantes a la hora de ejecutar la planificación: las estrategias y la propuesta anual de mejoramiento. En este sentido, lo que se busca es establecer cuáles serán los subdimensiones que se trabajarán. Este paso se inicia con el análisis de cada estrategia definida y su vinculación con los subdimensiones, lo que requiere priorizar el diseño de acciones con elementos de gestión que potencien los Objetivos Estratégicos y las estrategias por cada dimensión del modelo. (MINEDUC.CL, 2014)

#### Programación Anual:

Este proceso permite ordenar y priorizar las iniciativas de una comunidad educativa para alcanzar una gestión de calidad, que asegure la formación y el aprendizaje de los y las estudiantes y el logro de objetivos y metas planteadas en la fase estratégica.

#### Componentes de la programación anual:

- Indicador de seguimiento:

Es el elemento cuantificador de las estrategias y permite establecer el nivel de contribución de las acciones para el cumplimiento de la estrategia anual, durante la implementación. Esto permitirá tomar decisiones y ajustar lo que se está implementando para alcanzar lo esperado.

- Elaboración de acciones:

Las acciones son las que hacen real el cumplimiento de los diferentes objetivos estratégicos y los procesos educativos para el aprendizaje de todos los y las estudiantes. Las acciones poseen estricta relación con las estrategias determinadas

en el periodo de mejoramiento, para cada estrategia se deben elaborar al menos dos acciones, dichas acciones deben incorporar en su formulación los siguientes aspectos:

- ✓ Nombre de la acción
- ✓ Descripción de la acción
- ✓ Fechas
- ✓ Programa asociado
- ✓ Responsable
- ✓ Recursos para la ejecución de la acción
- ✓ ATE
- ✓ TIC
- ✓ Plan asociado
- ✓ Medios de verificación
- ✓ Montos asociados

Se sugiere que una vez terminada la planificación anual se realice una revisión total de las acciones, recursos y tiempos comprometidos, cuidando la coherencia de la fase estratégica con la planificación anual, así como también la capacidad de gestión con que se cuenta para llevar a cabo su implementación.

Implementación, monitoreo y seguimiento:

La etapa de la implementación contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten evidenciar, durante la ejecución del PME, el impacto de las acciones planificadas y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.<sup>5</sup>

Una implementación adecuada de acciones implica una ejecución según lo planificado, además permite ver si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para ello, es que tornan especial relevancia los procesos de

---

<sup>5</sup> “Documento de apoyo para la preparación y revisión de la etapa de implementación y evaluación anual 2017 del plan de mejoramiento educativo”. Octubre 2017.

monitoreo y seguimiento que permitan realizar a tiempo las adecuaciones necesarias. Es importante mencionar que el sistema de monitoreo permite:

- Visualizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.
- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando.
- Analizar la coherencia, así como también la factibilidad de las acciones para tomar decisiones.
- Analizar el grado de compromiso de los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento.

Monitoreo a las acciones:

El monitoreo de las acciones es un proceso sistemático que se realiza en diferentes momentos determinados previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar así las causas que lo explican. El monitoreo tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones.

Esta etapa se realiza a partir de la revisión de componentes como fechas, disposición oportuna de los recursos con y sin financiamiento y de variables organizativas. Además de lo anteriormente mencionado, se sugiere considerar aquellos aspectos que hacen relación a la gestión de recursos humanos como el rol de los responsables de cada acción, el desempeño y el impacto de la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa.

Cabe mencionar, que la información que se da a partir de este proceso permite tomar decisiones acordes que impliquen continuar, modificar o dejar de implementar acciones planificadas,<sup>6</sup> así como también definir nuevas acciones que permitan contemplar la programación anual. Los establecimientos educacionales dispondrán de dos tablas, una para establecer el nivel de implementación de las

---

<sup>6</sup> Para efectos del registro de información en la plataforma, cuando una acción se deja de implementar, se debe seleccionar la opción "Deshabilitar acción", esto solo puede realizarse una vez declarado el último nivel de ejecución de dicha acción y la justificación que lo explica.

acciones y otra para tipificar las razones u obstáculos que explican su ejecución de acuerdo con lo planificado. (MINEDUC.CL, 2014)

Seguimiento:

El proceso de seguimiento es aquel que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que desfavorecen y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento. Dicho proceso se realiza en fechas previamente establecidas por un establecimiento educativo, ello de acuerdo al avance en la implementación de las acciones. El proceso de seguimiento se completa con información obtenida en el monitoreo, esto debido a que implica vincular el nivel de implementación de las acciones con el nivel de alcance de las estrategias.

Cabe destacar que un adecuado seguimiento de acciones requiere de sistematicidad y se realiza en diferentes momentos del año académico en el cual se están ejecutando las acciones. Se sugiere que dicho seguimiento se realice al término del primer semestre y otro a mediados del segundo, ello con el fin de realizar modificaciones antes de la etapa de evaluación anual.

Seguimiento de las estrategias anuales:

El seguimiento de las estrategias anuales es concebido como el resultado del proceso de monitoreo, esto tras la utilización de la información obtenida a partir de la implementación de acciones y de la aplicación del indicador de seguimiento.

Dicho proceso, permite al final del periodo anual, estimar el grado de cumplimiento de la programación, además de detectar aquellos aspectos del objetivo estratégico que se están cumpliendo y cuáles se deben reforzar en la propuesta anual posterior.

Cabe destacar que realizar un análisis del cumplimiento de los indicadores, durante la implementación de las acciones, permite una entrega de información objetiva para que un establecimiento analice el estado de avance y determine así, los pasos necesarios y factibles para ajustar y mejorar aquellas acciones en proceso de implementación.

#### Etapa de Evaluación:

En esta etapa se realiza una revisión crítica de aquellos aspectos cualitativos y cuantitativos, al final de cada periodo, en la que el equipo directivo y técnico lidera un trabajo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a la estrategia en consecuencia a la propuesta a mediano plazo.

En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de evaluación, posibilitarán la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente.<sup>7</sup>

Para llevar a cabo esta etapa, es importante considerar:

- Factores externos a la gestión educativa que de una u otra forma, impacten en la implementación de la programación anual.
- Factores propios de la gestión educativa que dificulten o fortalezcan los procesos educativos durante el año.
- Participación de los distintos actores de la comunidad educativa, dando especial relevancia los docentes.

#### Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones:

Para llevar a cabo este proceso, es necesario contar con al menos dos fuentes de información, entre ellas la información obtenida en el proceso de verificación a la implantación de los PME y con el resultado del proceso de monitoreo y seguimiento.

Por lo anterior, es necesario contar con dos tipos de análisis, uno centrado en los aspectos cuantitativos y otro que se centre en los aspectos cualitativos, para lo que es importante atender las diferentes causas que expliquen el nivel de ejecución.

#### Evaluación del cumplimiento de las estrategias:

Un paso a realizar en la etapa de evaluación es el análisis del grado de cumplimiento de las estrategias propuestas a un año. Para ello es importante, que

---

<sup>7</sup> Si los resultados de esta etapa arrojan la necesidad de ajustar alguno de los componentes de la fase estratégica, las comunidades educativas pueden realizarlo, resguardando la coherencia entre cada una de las etapas y fases.

se realice la última aplicación del indicador de seguimiento, lo que permitirá recopilar información cuantitativa del avance de las estrategias. Este análisis debe contemplar aquellos aspectos cualitativos que ayudarán a estimar las causas que expliquen el desarrollo del ciclo de mejoramiento continuo.

En el análisis de esta etapa es de gran importancia que la comunidad educativa participe, pues eso ayudara a reforzar el compromiso en los procesos de mejoramiento.

Aquí lo importante es analizar qué actor de la comunidad educativa requiere más apoyo, así como también qué aspecto de la gestión es relevante de ir afianzando para volver a abordarlo en el próximo periodo anual.

Para que este análisis sea llevado a cabo, el Ministerio de Educación propone diversos ejemplos de criterios que puedan aportar en la reflexión cualitativa y cuantitativa, entre ellos se encuentran:

- **Aspectos cuantitativos:**
  - ✓ Última aplicación del indicador de seguimiento.
  - ✓ Contraste de los resultados de aprendizaje al inicio y al término del año escolar.
- **Aspectos cualitativos:**
  - ✓ Análisis de las capacidades de los equipos para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento.
  - ✓ Reflexión de las causas que facilitaron o dificultaron la implementación de las acciones y estrategias.
  - ✓ Análisis de la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la implantación de las acciones.

Por otro lado, es importante que los equipos directivos en conjunto con el compromiso del sostenedor, se alineen para:

- ✓ Organizar el proceso de evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo para que este sea participativo y se realice en los tiempos pertinentes.

- ✓ Orientar y analizar las brechas de aprendizajes considerando el currículum vigente.
- ✓ La socialización de los resultados de esta última etapa con los diferentes actores de la comunidad educativa.
- ✓ La definición de los desafíos que se abordarán para seguir avanzando en el logro de los Objetivos Estratégicos.

Grado de acercamiento al logro del objetivo estratégico:

Con el fin de abordar este proceso, se requiere realizar los pasos anteriores, debido a que esa información permitirá a la comunidad educativa realizar un ejercicio reflexivo y dialogante, en el cual se estimará la coherencia entre lo que se aborda en la fase estratégica y lo que se implementó en los periodos anuales.

En este paso de la evaluación, se permite establecer una mirada proyectiva para el próximo periodo anual, en el que se espera que la comunidad educativa vuelva a poner en el centro el Proyecto Educativo Institucional y los desafíos que requiera abordar con una propuesta de mejoramiento que sea coherente, factible e integral.

Para dar cumplimiento a lo planteado anteriormente, es necesario que la comunidad educativa cuente con:

- La información de los pasos previos de la etapa de Evaluación.
- Los Sellos Educativos.
- Los Objetivos y Metas Estratégicas.
- El cuadro de organización estratégica.

Evaluación Proyectiva:

En esta etapa del proceso de evaluación se requiere que el equipo directivo y los docentes analicen los cambios que se producen en la comunidad educativa, previo al inicio de un nuevo año lectivo.

La importancia de este componente es que permite reunir la información de la etapa de evaluación, teniendo en cuenta los logros y desafíos que se deben

abordar y fortalecer el año que se inicia, además de aquellos cambios que podrían impactar en la gestión educativa.

El Ministerio de Educación, propone que este último paso de la etapa de evaluación anual se realice previo a al inicio del periodo anual siguiente, de modo que se puedan considerar acciones como:

- Cambios en el equipo directivo
- Cambio de sostenedor(a)
- Creación de alguna unidad o cargo nuevo.
- Cambios en el entorno del establecimiento.

#### Consideraciones generales para el Ciclo de Mejoramiento Continuo

Llevar a cabo procesos para el mejoramiento continuo y la elaboración e implementación de cada una de las fases y etapas del Plan de Mejoramiento Escolar, implica considerar diferentes aspectos de la gestión escolar, que en teoría facilitarían el desarrollo del ciclo.

Para esto, se requiere que el sostenedor en conjunto con el equipo directivo y el Consejo Escolar trabajen en conjunto, con el fin de garantizar las condiciones necesarias para que los procesos implicados tengan un impacto significativo en la mejora integral de la formación y aprendizajes del estudiantado en general, ello contando con la participación de toda la comunidad educativa.

para que el diseño e implementación de las fases y etapas del PME sea un proceso participativo y se adecue a la realidad y necesidades de la comunidad educativa, el Ministerio de Educación propone a sostenedores, equipo directivo y consejo escolar:

- Planificar y asegurar las condiciones (tiempos, espacios, recursos adecuados, información relevante y sistematizada) para que la comunidad educativa reflexione y construya en conjunto cada uno de los componentes del PME.
- Organizar y planificar, según el calendario escolar, las jornadas que promueve el Mineduc en el contexto de la mejora continua, garantizando la

participación del sostenedor(a), docentes y asistentes de la educación, además de estudiantes y apoderados si corresponde.

- Para los establecimientos municipales, los PME deben responder al desarrollo de objetivos territoriales que las comunidades se plantean considerando el PEI.
- Considerar, dentro del ciclo de mejoramiento, las estrategias y/o programas ministeriales que fortalecen la mejora integral.
- Informar a los postulantes al establecimiento y a los padres, madres y apoderados sobre el Proyecto Educativo y su Reglamento Interno.
- Definir acciones que aporten al mejoramiento de los aprendizajes, con énfasis en los estudiantes prioritarios y preferentes.
- Establecer horas docentes destinadas a la función técnico pedagógica.
- Informar a los apoderados del estudiante, sobre la existencia de este convenio, con especial énfasis en las metas fijadas en materia de rendimiento académico.
- Contar en la malla curricular con actividades artísticas y/o culturales y deportivas.
- Coordinar y articular acciones con las instituciones y redes de servicios sociales competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y necesidades educativas especiales. (MINEDUC A. , 2018)

### **El Plan de Mejoramiento Escolar como instrumento central de la planificación**

En relación a las orientaciones actuales del año 2022 en cuanto al Plan de Mejoramiento Escolar, se dice que esta planificación busca integrar en un solo instrumento, es decir, en el PME, los diferentes planes solicitados por la normativa vigente de nuestro país, identificando y registrando así, aquellas acciones que responden a cada uno de ellos:

- Plan de Formación Ciudadana
- Plan de la Gestión de la Convivencia Escolar
- Plan de Apoyo a la Inclusión
- Plan de Desarrollo Profesional Docente

- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género
- Plan Integral de Seguridad Escolar

Esta articulación, según lo indicado en las orientaciones vigentes, permitirán favorecer un enfoque integral el cual contribuirá al logro de los objetivos propuestos.

En el proceso de formulación es muy relevante incorporar acciones que se vinculen a cada uno de los planes, considerando el Plan Anual como el instrumento de planificación que integra todos los ámbitos de desarrollo y acción de la comunidad educativa. Es decir, no será necesario reformular cada uno de los planes, ello debido a que basta con registrar en la plataforma las acciones vinculadas a cada plan, y que responden a los desafíos de mejora requeridos. (MINEDUC, 2018)

## **Marco Contextual**

### **Reseña Histórica del Establecimiento:**

La Escuela República de Brasil, fue creada por Decreto N° 497 de fecha 06 de febrero de 1951, con el nombre de Escuela Urbana Elemental de hombres N° 37 del departamento de Melipilla, provincia de Santiago, ubicada en Melipilla, subdelegación N° 1 de calle Ugalde.

Comenzó sus funciones el día 02 de marzo de 1951, instalada y dirigida por Julio H. Araya con una matrícula total de 109 estudiantes. Pasado los años, cambió su nombre a Escuela de Hombres N° 32, de segunda clase. Con esta denominación, funcionó en varias casonas de la ciudad de Melipilla, hasta que, en 1968, y tras muchas gestiones de la dirección de la escuela en ese tiempo, la Sociedad Constructora de Establecimientos Educaciones, entregó el inmueble que hoy funciona en la calle Riquelme N° 850 Melipilla, con el nombre de Escuela República de Brasil de carácter mixta. El 19 de junio de 1981, por decreto de traspaso N° 2987 la escuela pasa al sistema municipal.

La escuela República de Brasil comenzó a ser reconocida dentro de la ciudad de Melipilla, llegando a tener una matrícula sobre los mil estudiantes durante algunos años, contando con un alto porcentaje de estudiantes egresados.

### **Características del Contexto:**

La escuela República de Brasil, está conformada por un grupo de personas que se dedica a atender las aspiraciones y necesidades de familias muy diversas culturalmente, pues cuenta con matrícula de estudiantes de diferentes nacionalidades, entre ellos: bolivianos, haitianos, venezolanos y peruanos.

El establecimiento cuenta con dos cursos por nivel de enseñanza básica y uno por nivel de educación parvularia. Actualmente el establecimiento, tiene una planta docente completa, la cual se conforma por una directora, un inspector general, una jefa técnica, once profesores, dos educadores de párvulos. Además de las profesionales del equipo PIE, la dotación SEP, y la no docente.

En lo que respecta a antecedentes generales, es importante mencionar que el establecimiento República de Brasil, comienza a impartir educación desde el primer nivel de transición, y trabaja con la modalidad de jornada completa de primer año básico hasta octavo año básico de educación regular. Cuenta con Programa de Integración Escolar, el cual a la fecha tiene un total de 150 estudiantes integrados por necesidades educativas especiales de carácter transitorio y permanente.

En el contexto de la Ley SEP, el establecimiento trabaja en un Plan de Mejoramiento Educativo que tiene por objetivo general contribuir al mejoramiento de los aprendizajes de todos los y las estudiantes de manera inclusiva, lo anterior con el apoyo de la Subvención Escolar Preferencial, que asigna recursos adicionales para los estudiantes prioritarios. De la matrícula total del establecimiento un 57,9% corresponde a alumnos prioritarios y un 23,5% a alumnos preferentes.

En el contexto de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, el establecimiento actualmente cuenta con la categoría de desempeño insuficiente, lo que implica que existen grandes desafíos en la mejora continua de la calidad de aprendizajes de sus estudiantes, aplicando estrategias institucionales trabajadas y consensuadas en Reflexión Pedagógica por docentes y asistentes de la educación.

Importante mencionar, que establecimiento forma parte del Sistema Educativo Nacional, y, por ende, responde a la política educativa, principios y objetivos nacionales comunes, lo que indica que el trabajo debe dar respuesta eficaz a las distintas necesidades e intereses concretos de los y las estudiantes, para su desarrollo integral a través de una educación pública de calidad. En cuanto a los profesionales que imparten la educación, es importante mencionar que están encasillados en una evaluación académica destacada y competente.

En relación a las familias que forman parte de la comunidad escolar, se puede mencionar que son de condiciones socioeconómicas que corresponden a un estrato Medio Bajo, ello según encuesta SIMCE aplicada a inicios del año escolar. El índice de vulnerabilidad del establecimiento según encuesta aplicada por JUNAEB, corresponde al 88,75%.

Además de lo mencionado anteriormente, el establecimiento cuenta con diversos programas educacionales, entre ellos:

- Plan de Mejoramiento Escolar.
- Plan Lector.
- Proyecto Educativo Institucional.
- Programa de Integración Escolar.
- Aprendamos a crecer.
- Plan de Prevención de Riesgo.
- Proyecto de Jornada Escolar Completa.
- Apoyo de Habilidades para la vida.
- Programa de Autocuidado.

En relación a los estudiantes, es importante mencionar, que cuentan con locomoción gratuita, apoyo de Ley SEP, alimentación otorgada por JUNAE, atención oftalmológica, traumatológica, otorrino y dental, conectividad gratuita en laboratorio computacional, programa de integración, biblioteca CRA, entrega de vestuario a alumnos prioritarios, entrega de insumos escolares, además de infraestructura moderna y acogedora.

**Antecedentes geográficos y socioeconómicos:**

Escuela República de Brasil, se sitúa en la comuna de Melipilla, está ubicado en calle Riquelme N°850, en el sector urbano de Melipilla, lado Sur Poniente. Establecimiento, cuenta con un terreno de seis mil ochocientos sesenta y ocho metros cuadrados de superficie, con frente a las calles Riquelme, Pardo y Hurtado, que deslinda al norte en ciento veintiséis metros del canal Puangue; al sur, en ciento veintisiete metros cincuenta centímetros con calle Riquelme; al este, en cincuenta metros cuarenta centímetros, con calla Pardo; y al oeste en cincuenta y nueve metros con calle Hurtado.

El nivel socioeconómico es medio bajo, tal como se indicó anteriormente, importante mencionar que la mayoría de los apoderados no terminaron sus estudios, por ende, ejercen labores básicas para financiar sus necesidades.

**Antecedentes Generales del establecimiento:**

<b>Nombre del establecimiento</b>	Escuela República de Brasil
<b>RBD – DV</b>	10790
<b>Dependencia Administrativa</b>	Municipal
<b>Nombre del Director</b>	Marcia Olmedo Hormazábal
<b>Dirección</b>	Riquelme N°850
<b>Teléfono</b>	228323695
<b>Correo Electrónico</b>	<a href="mailto:Colegio.rbrasil@cornumel.cl">Colegio.rbrasil@cornumel.cl</a>
<b>Región</b>	Metropolitana
<b>DEPROV</b>	Dirección Provincial Talagante
<b>Comuna</b>	Melipilla

## Autoevaluación Institucional

**Análisis Proyecto Educativo Institucional:** Síntesis de los componentes del Proyecto Educativo Institucional.

<p><b>Misión del Establecimiento</b></p>	<p>El colegio República de Brasil tiene como misión proveer una educación de calidad, inclusiva y con equidad buscando al máximo el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes, en un ambiente de altas expectativas, respetando las creencias, cultivando valores, fomentando hábitos de estudios, promoviendo el trabajo colaborativo y la sana convivencia de toda la comunidad educativa, con el objetivo de lograr una formación académica y personal acordes a las demandas de la sociedad actual.</p>
<p><b>Visión del Establecimiento</b></p>	<p>El Colegio República de Brasil, tiene como visión lograr ser reconocido como uno de los mejores colegios a nivel comunal por su excelencia académica y formación integral. Entregando una educación de calidad que propicie aprendizajes relevantes y significativos, en un proceso cooperativo en el que padres, educadores y comunidad trabajen mancomunadamente para lograr alumnos reflexivos, críticos y autónomos que les permitan ser los mejores en su futuro.</p>
<p><b>Sellos del Establecimiento</b></p>	<p><b>Artístico:</b> Promover en nuestros estudiantes el desarrollo de sus talentos a través de la imaginación y creatividad, buscando favorecer la autoestima y convivencia positiva en la comunidad estudiantil.</p> <p><b>Deportivo:</b> Fomentar la práctica deportiva en todos nuestros estudiantes para llegar a ser considerada como una</p>

	herramienta importante dentro de un estilo de vida activo y saludable.
<b>Valores Establecimiento</b>	<b>Respeto:</b> Buscamos promover en los estudiantes la importancia del respeto a sí mismo, hacia otros, a la vida y a la diversidad que existe en nuestra comunidad educativa. <b>Responsabilidad:</b> La responsabilidad entendida como la preocupación por sus deberes y compromisos, puntualidad en toda acción, asistencia a clases, conocimiento y cumplimiento de las normativas internas del colegio.

- Vinculación del Proyecto Educativo Institucional con el Modelo de la Gestión Escolar:

<b>Sello</b>	<b>Dimensión de la Gestión Pedagógica</b>	<b>Dimensión de Liderazgo</b>	<b>Dimensión de la Convivencia Escolar</b>	<b>Dimensión de Gestión de Recursos</b>
<p><b>Vivenciar la Interculturalidad</b></p> <p>Desarrollamos una cultura escolar inclusiva, respetuosa y participativa, fomentando instancias de reflexión e integrando estrategias que promuevan la igualdad de todos quienes forman parte del establecimiento.</p>	<p>Desde la gestión pedagógica se generan instancias de trabajo colaborativo para realizar estudio de la planificación, analizando las instancias que se presentan en el curriculum donde podemos hacer más visible nuestro sello, integrando también acciones, estrategias e ideas del equipo de aula que vienen a enriquecer la integración del sello en quehacer dentro del aula.</p>	<p>El equipo Directivo promoverá las instancias de trabajo en equipo y articuladamente con todos los estamentos, para asegurar un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro del desarrollo del sello. Involucrándose activamente en el desarrollo de las acciones planificadas.</p>	<p>Relacionando todos los documentos que guían o consolidan las acciones, estrategias o actividades que desarrolla convivencia escolar, involucrando a todos los estamentos del establecimiento. Potenciando talleres y jornadas de reflexión, siendo un estamento con foco en lo preventivo, aplicando y monitoreando para conocer el impacto y recoger opiniones e ideas que nos permitan ir transitando cada día más hacia el respeto por todas y todos.</p>	<p>Orientar la utilización de los recursos en acciones que apoyan nuestro sello, considerando la contratación de personal calificado, materiales que apoyan las acciones planificadas en todas las demás dimensiones</p>
<p><b>Hábitos de vida saludable</b></p> <p>Promovemos estilos de vida saludable, generando instancias para el desarrollo de actividad física, la difusión de hábitos alimenticios saludables y conductas de autocuidado.</p>	<p>Incluir y resaltar en el trabajo pedagógico hábitos de vida saludables, incorporando a todas las asignaturas, trabajando transversalmente, coordinando y/o planificando los OA que apuntan al desarrollo de nuestro sello.</p>	<p>El Liderazgo directivo se focalizará en construir una comunidad segura, acogedora, estimulante y colaboradora, en donde cada uno es valorado, promoviendo la interculturalidad y la vida sana mediante el desarrollo de acciones que mejoren constantemente las instancias de desarrollo integral</p>	<p>Convivencia escolar trabaja en base a lo que se planifica, posteriormente implementa y evalúa planes y acciones que permitan al establecimiento emprender cómo una organización escolar que apoye el foco de nuestro sello, incentivando a la promoción del buen vivir y el autocuidado.</p>	<p>Existen oportunidades en el colegio para asegurar la finalidad de nuestro sello y que la comunidad utilice los servicios disponibles, mediante el trabajo en equipo, por medio de la utilización de manera eficiente de los recursos financieros, materiales, equipamiento e infraestructura a fin de implementar el PEI.</p>

- **Autoevaluación Institucional:**

Implementación curricular:

Pregunta	Respuesta
<p>Describa la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la Implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión</p>	<p>Durante el periodo anterior, la modalidad a distancia, fue uno de los principales factores que dificultó la implementación curricular, aunque se trabajó la priorización curricular, buscando diferentes medios para llegar a nuestros estudiantes, el proceso se vio afectado. La poca certeza del logro de los aprendizajes afectó la implementación curricular, en muchas oportunidades se avanzó en los OA y ahora comprobamos que realmente no fueron aprendidos por los estudiantes.</p>
<p>¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?</p>	<p>La cobertura curricular fue diferente en el periodo 2021, continuamos con OA priorizados, la modalidad sincrónica y asincrónica implementada el 2021 permitió mantener contacto con los niños y niñas, permitió cumplir con los AO de nivel 1, pero el impacto, el logro no fue el evidenciaron los instrumentos de monitoreo de aprendizaje, ahora se pudo detectar que los % de logro del 2021 no evidencian el aprendizaje real de los estudiantes</p>
<p>¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?</p>	<p>Priorizando los objetivos de aprendizaje de acuerdo a las indicaciones entregadas por el ministerio de educación. Articulación de cursos paralelos o asignaturas. Por medio del programa de apoyo de escuelas arriba, plan leo primero y sumo primero, también apoyaron el proceso de acuerdo a la realidad país, tomamos todo aquello que complementara nuestro trabajo.</p>
<p>¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular?, ¿Cuál?</p>	<p>Como fue un año diferente, las acciones y llegada a nuestros estudiantes debió ser diferente. Logramos llegar al 99% de nuestros estudiantes, enfatizando la atención a todos los estudiantes, respetando sus ritmos de aprendizaje, atendiendo en varios casos de manera personalizada y con un trabajo constante de apoyo socioemocional para nuestros niños y niñas.</p>

- Análisis de los resultados:

<b>Pregunta para el Análisis</b>	<b>Respuesta</b>
De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?	Durante el periodo 2021 se fortalecieron los procesos de atención a los estudiantes en situación de pandemia. La modalidad sincrónica y asincrónica fue adaptándose de acuerdo a nuestras necesidades. Sin embargo, los resultados obtenidos por los niños y niñas, en su mayoría no reflejan el aprendizaje real que obtuvieron el 2021, allí hay varios factores externos que influye, el apoyo excesivo de los padres es un ejemplo de ello.
¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?	La interacción que se produce entre docente y estudiante no se puede reemplazar de ninguna manera. Las clases online, la atención online PIE, los espacios de trabajo colaborativo son acciones que han impactado positivamente en los resultados. Con un año de práctica en esta modalidad de trabajo se pudo fortalecer varios procesos, como implementar sistema de monitoreo de aprendizaje.
¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?	Observando la parte socioemocional de los estudiantes, el establecimiento jugó un rol muy importante, apoyando en cubrir necesidades básicas, pero sobre todo en la contención. Observando los resultados la conclusión es que este 2022 el proceso de recuperación de aprendizajes debe ser un plan organizado y monitoreado, que permita acortar la brecha, puesto que el diagnóstico 2022 no concuerda con los resultados del 2021.

- Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento:

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Oportunidades de Mejoramiento
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes.	La escuela ha fortalecido los espacios de reflexión pedagógica, análisis y trabajo colaborativo, el cual refuerza la motivación y compromiso de los profesionales con la instalación y consolidación de prácticas pedagógicas en beneficio de mejores aprendizajes. Detectar la necesidad de establecer una cultura de monitoreo de avance de logro de los OA trabajados. Proceso continuo de acompañamiento al aula.	Preparación de la enseñanza, por medio del estudio de la planificación, con todo el equipo de aula. Establecer una cultura de monitoreo y evaluación de los aprendizajes, realizando cruce de información interna y externa, lo que nos permitirá identificar donde están las mayores debilidades. Construcción de instrumentos de evaluación de calidad.
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo	La entidad sostenedora ha entregado apoyos en las diferentes áreas de gestión, lo que da cuenta de su responsabilidad por generar las condiciones adecuadas para la mejora progresiva de los resultados de aprendizaje y de eficiencia interna de la escuela. El equipo directivo trabaja de manera distribuida, con reuniones semanales que nos permite monitorear los procesos de todos los estamentos. Implementación del convenio ADECO, que	Mejorar los procesos internos, establecer un plan de trabajo formal, donde se registren acciones concretas de mejora, con responsables, fechas de monitoreo y seguimiento de este.

		complementa y mejora el proceso de acompañamiento al aula	
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional	La escuela se ha preocupado por generar protocolos y acciones para resguardar y proteger la integridad física y psicológica de sus estudiantes, lo que contribuye a su bienestar y la generación de un clima propicio para el aprendizaje. Docentes comprometidos y preocupados por el bienestar socioemocional de los estudiantes, interviniendo tempranamente ante situaciones que requieren atención especial.	Monitoreo de la planificación de convivencia escolar, para detectar a tiempo los acciones que no se está logrando cumplir. La planificación de las acciones definidas para abordar el aspecto formativo de los estudiantes no es conocida por todos los estamentos, lo que dificulta la articulación del trabajo entre las distintas áreas y su apropiación por parte de la comunidad, pudiendo obstaculizar el desarrollo de su formación ético-valórica. Enfocarse en la prevención.
Gestión de los Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos	Mantener al establecimiento con los insumos sanitarios para prevenir contagios. Adquisición de implementos tecnológicos que apoyan el proceso pedagógico. Contratación de personal idóneo.	Establecer plan de monitoreo y seguimiento de la implementación y uso apropiado del material adquirido. Que el sostenedor libere recurso SEP para uso propio del establecimiento, que deje de cubrir horas no lectiva con recurso SEP.

- Conclusión de la Autoevaluación Institucional:

Preguntas	Respuestas
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?	Como un año diferente el plan de aprendizaje sincrónico y asincrónico respondió a la necesidad, ahora el panorama es otro, con lo visto en el proceso de presencialidad 2022, el foco para este año debe estar en la recuperación de aprendizajes, donde todos los actores de la comunidad educativa forman parte activa. El proceso de acompañamiento al aula se ha fortalecido, ya se siente parte del quehacer docente, con una mirada formativa, orientada a construir comunidad de aprendizaje.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?	Actualizar o agregar anexos a los documentos institucionales, sin duda era una necesidad por la crisis sanitaria, el retorno gradual del 2021 debía ser planificado, eso nos ayudó en la gestión interna, se hace una necesidad llevar al papel decisiones, protocolos de actuación, plan de acción, lo que genera orden, claridad para todos y delega responsabilidades, aunque hay que continuar fortaleciendo el proceso. En el siguiente periodo se debe trabajar en establecer como trabajamos nuestros sellos
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?	Convivencia escolar sin duda trabajó fuertemente el apoyo socioemocional y asistencial en el periodo 2021, aunque sabemos que no le corresponde al colegio asumir esa atención en su totalidad. Comprendimos analizando el informe final PME que nuestro foco debe ser preventivo, con un SAT integral y establecer una coordinación entre UTP y convivencia, para implementar el desarrollo efectivo de habilidades socioemocionales insertas en el plan de estudio.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión de recursos?	La escuela cuenta con una adecuada gestión de los recursos educativos tanto en infraestructura como en equipamiento y material didáctico, lo que permite proveer de los soportes necesarios para el desarrollo de la labor pedagógica y con ello, potenciar aprendizajes significativos en todos sus estudiantes. Debemos mejorar los planes de monitoreo y seguimiento del uso de los

	recursos para observar el impacto o nivel de uso en pos de la mejora de los aprendizajes.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de Resultados?	Observando los % de logro de nuestros estudiantes, encontramos que el 92% aprueba el año escolar, al observar por asignatura el promedio de aprobación es del 83%, lo que nos cuestiona estos resultados, son los % de las evaluaciones DIA y de escuelas arriba, son de los % de logro superior al 80% en lenguaje de primer ciclo es de 79% y matemática 81%, en segundo ciclo en lenguaje es de 67% y matemática 52%, lo que nos orienta para este periodo a analizar nuestros procesos internos en evaluación.

## Diagnóstico Institucional

Para poder realizar un Diagnóstico Institucional, es importante saber que éste constituye una instancia de reflexión colectiva de un establecimiento educacional, esto en base a aquellas prácticas que se abordarán para el mejoramiento del aprendizaje de los y las estudiantes. Este proceso es fundamental para determinar el significado de la tarea y así generar estrategias que permitan el mejoramiento y el compromiso de los diferentes actores insertos en una comunidad educativa, en el logro de objetivos y metas formuladas.

Lo más importante de este proceso es generar un análisis que implique a los diversos actores de un establecimiento, pues, esto permitiría reconocer los aspectos más deficientes, y así se podría tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben realizar, y así, al mismo tiempo asumir los desafíos que esto implicaría.

El diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental, ya que, la información que se obtiene constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación.

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 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. (Subvenciones Mineduc)

### **Análisis de los resultados Institucionales:**

Para llevar a cabo un análisis de los resultados del Diagnóstico Institucional del establecimiento, se utilizará una Escala evaluativa de las áreas de proceso, dicha escala describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones, y además de ello, se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar insertos en una práctica pedagógica.

A continuación, se dará a conocer dicha Escala Evaluativa, y luego se procederá a calificar según los valores dados, las diferentes áreas de proceso enfocadas en las distintas prácticas ejercidas en establecimiento República de Brasil de la comuna de Melipilla.

### **Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.**

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
<b>1</b>	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
<b>2</b>	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
<b>3</b>	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.
<b>4</b>	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

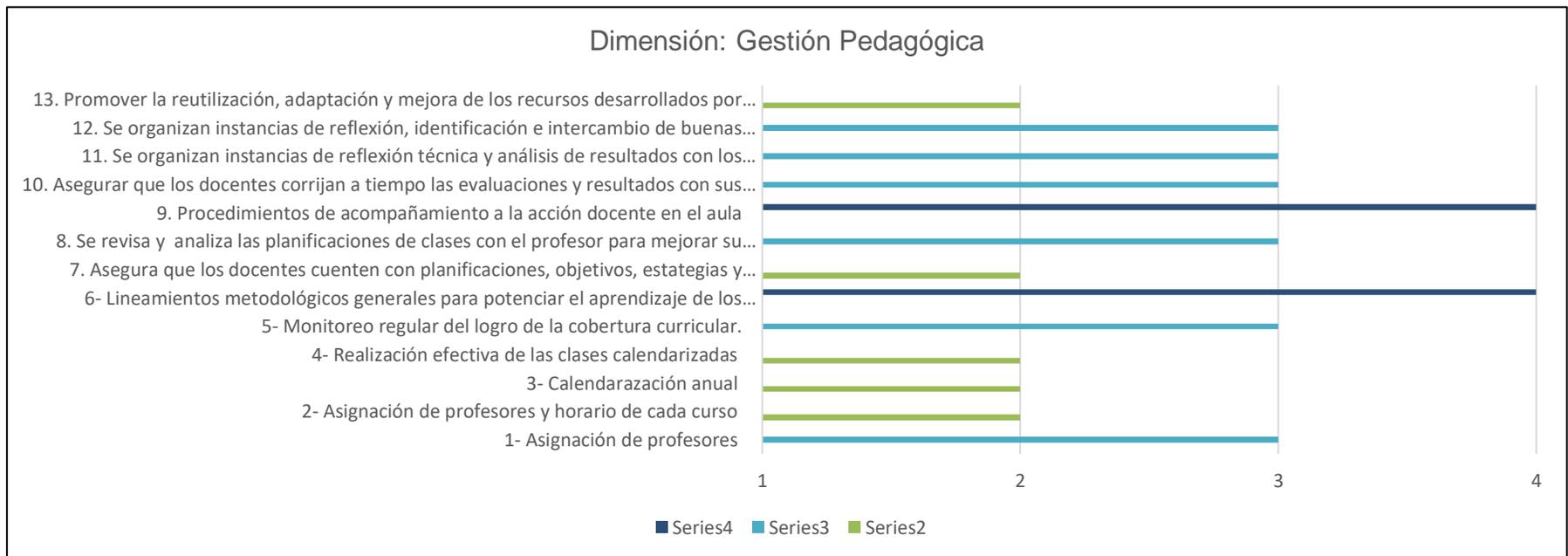
## 1. Área de gestión del currículum

### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			3	
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).		2		
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.		2		
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.		2		
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.				4
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.		2		
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.				4
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.			3	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			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.		2		

Dimensión : Gestión pedagógica  
 Responsable : Equipo Técnico Pedagógico  
 Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.  
 Escala : 1 al 4



En lo que respecta a la gestión pedagógica, se puede visualizar que los niveles de calidad de estas prácticas se encuentran mayoritariamente en el valor dos y tres; sólo dos de éstas están en el valor cuatro, lo que se traduce en que no todas las prácticas mencionadas están instaladas en la unidad educativa, por ello se sugiere trabajar en lo que respecta a la labor de la Unidad Técnico Pedagógica, esto considerando que es un ente organizador que debe brindar instancias de reflexión con el objetivo de alcanzar clases efectivas en los diferentes niveles de enseñanza – aprendizaje.

## 1. Área de gestión del currículum

### 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

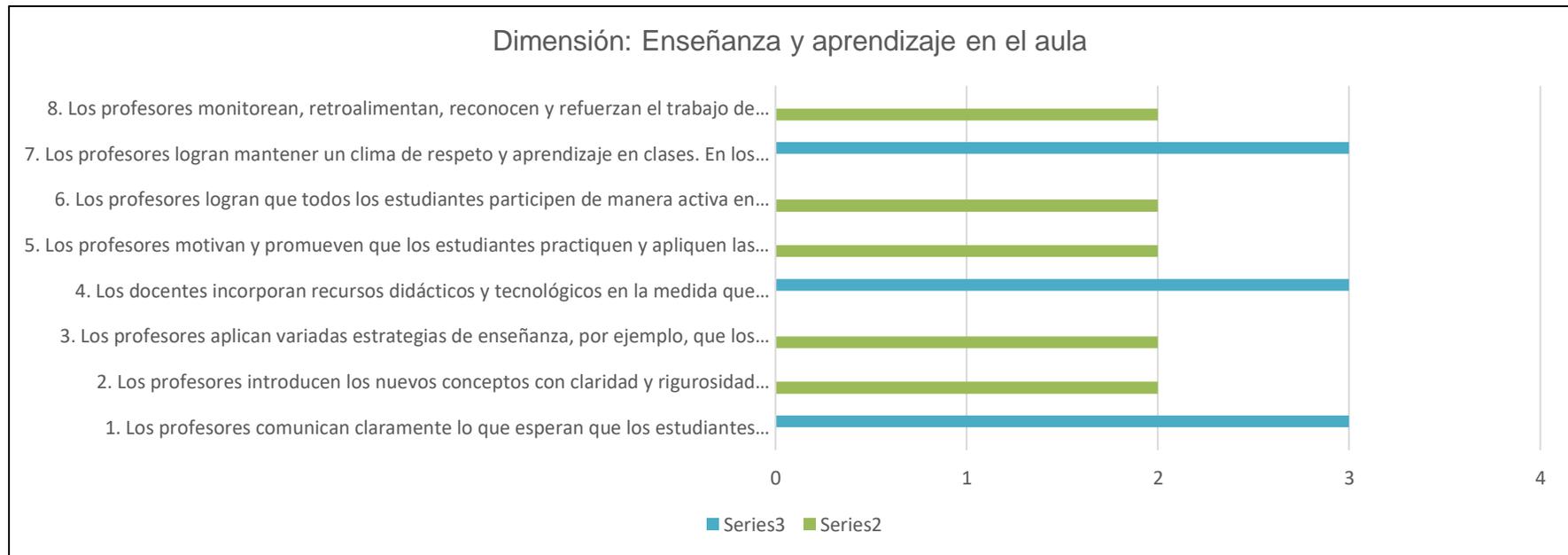
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			3	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.		2		
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.		2		
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.		2		
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		2		
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.		2		

Dimensión : Enseñanza y aprendizaje en el aula

Responsable : Docentes

Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.

Escala : 1 al 4



En cuanto a la enseñanza y aprendizaje en el aula, se evidencia que los niveles de calidad de estas prácticas se encuentran mayormente en el nivel dos, lo que evidencia que se debe realizar una intervención con el fin de mejorar estos resultados, pues se debe lograr que los estudiantes se sientan motivados a participar en su proceso de enseñanza – aprendizaje, ello variando las estrategias que permitan la mejora de las prácticas docentes.

## 1. Área de gestión del currículum

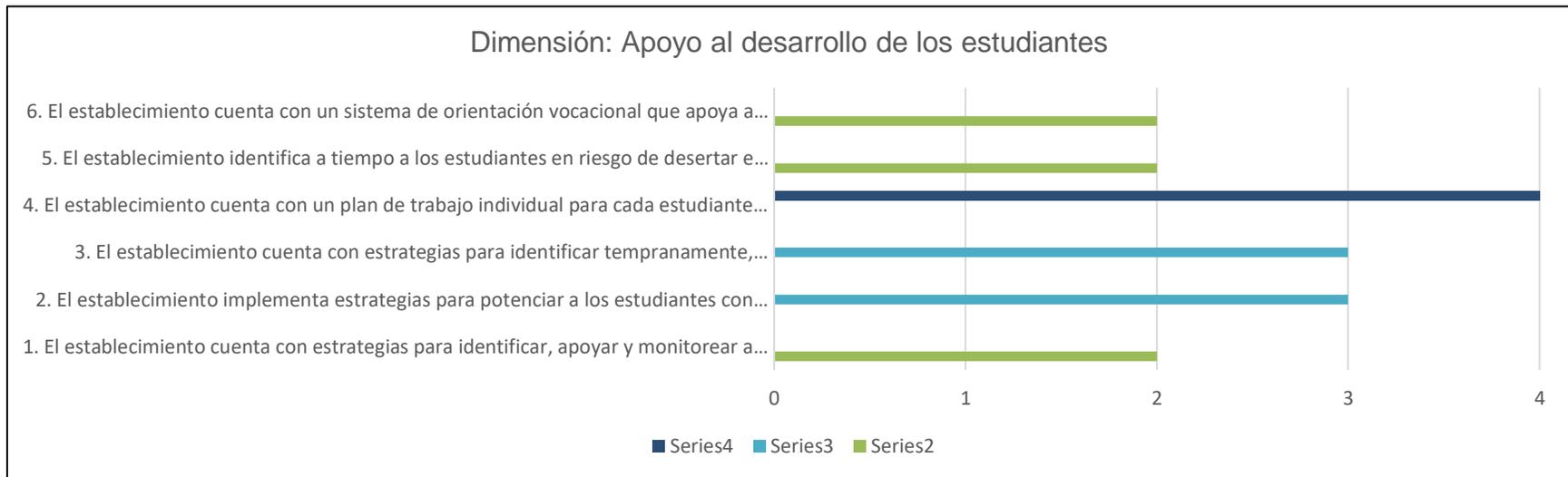
47

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

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.		2		
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.				4
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		2		
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.		2		

Área : Gestión del currículum  
 Dimensión : Apoyo al desarrollo de los estudiantes  
 Responsable : Establecimiento  
 Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.  
 Escala : 1 al 4



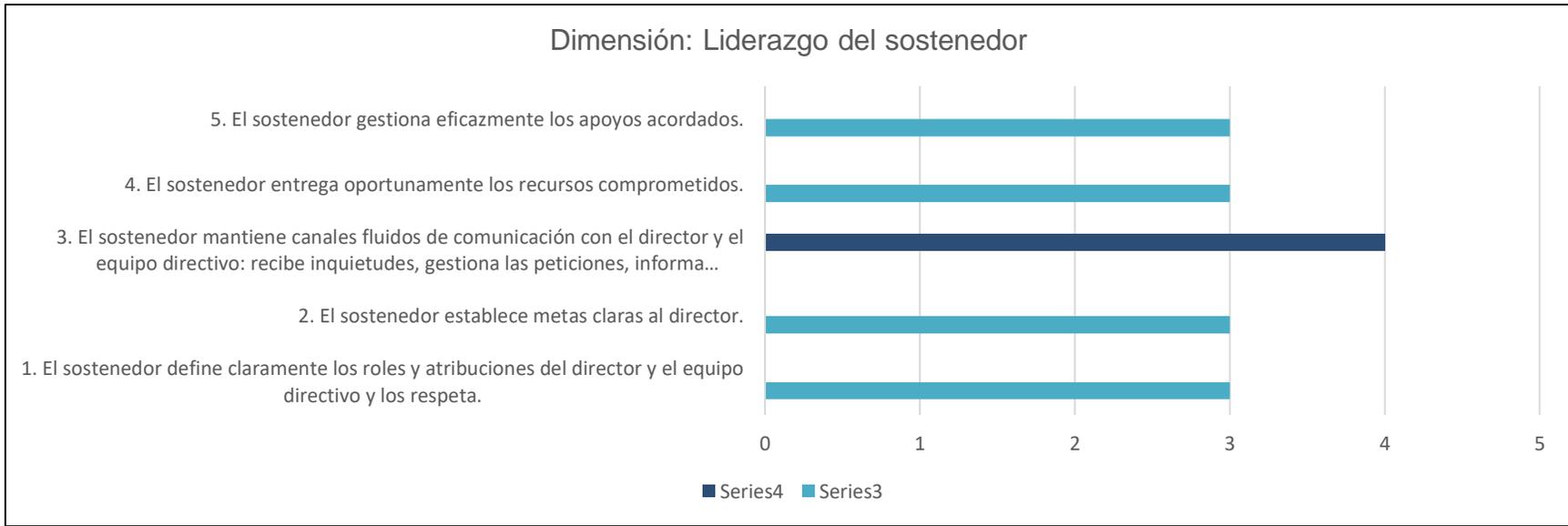
En lo que tiene relación con la dimensión de apoyo al desarrollo de los estudiantes, se puede apreciar que existen niveles descendidos en las prácticas relacionadas a ello, pues se evidencia que no existen acciones que tienen directa relación con el aprendizaje, tales como no contar con estrategias para identificar a tiempo los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, ni tampoco a aquellos que están en riesgos de desertar, por lo que no se implementan acciones para asegurar una continuidad en el sistema educativo. Además de ello, se puede observar que no existe un sistema de orientación vocacional que les permita a los estudiantes mantenerse informados de las elecciones de estudios secundarios y/o superiores.

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			3	
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				4
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.			3	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			3	

Área : Liderazgo Escolar  
Dimensión : Liderazgo del sostenedor  
Responsable : Sostenedor  
Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.  
Escala : 1 al 4



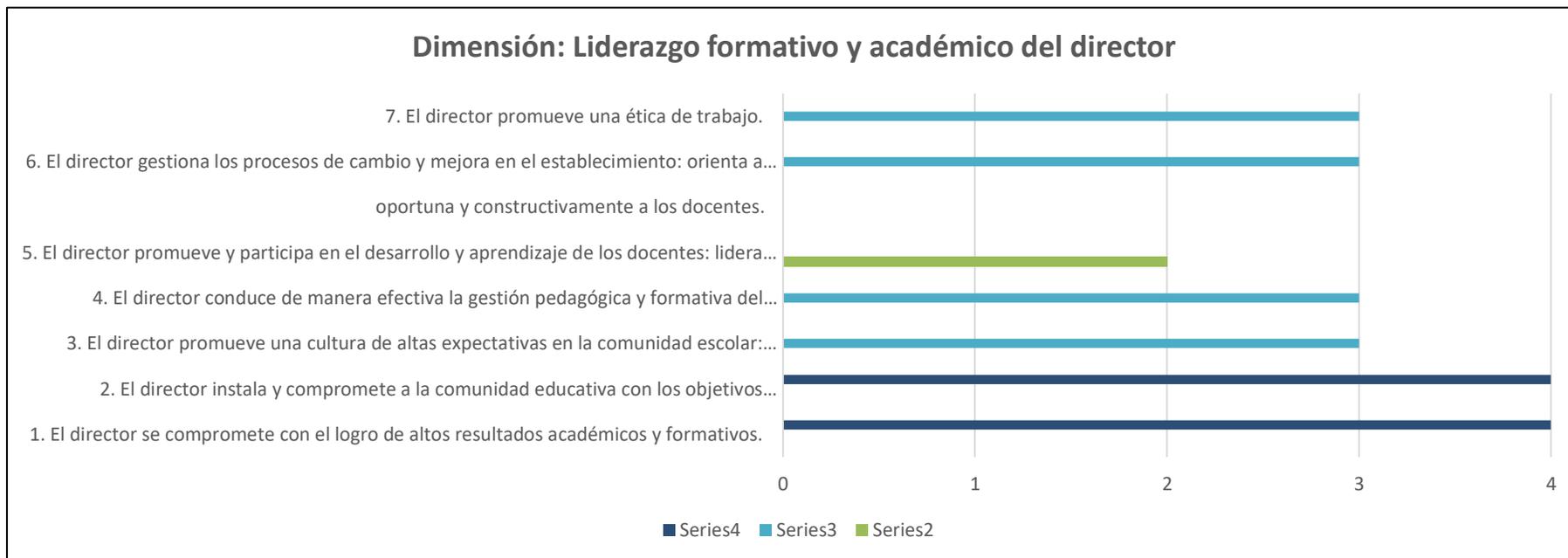
En cuanto a la dimensión de Liderazgo del sostenedor, se puede apreciar que las prácticas relacionadas al área alcanzan un puntaje esperado, lo que indica que se definen claramente los roles y atribuciones del director, así como también existen metas claras dadas para el director. El sostenedor de establecimiento mantiene canales fluidos de comunicación con el director y equipo directivo, así como también existe una entrega oportuna de aquellos recursos comprometidos en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

## 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				4
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				4
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.			3	
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 oportuna y constructiva a los docentes.		2		
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	

Área : Liderazgo Escolar  
 Dimensión : Liderazgo formativo y académico del director  
 Responsable : Director  
 Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.  
 Escala : 1 al 4



En la dimensión de liderazgo formativo y académico del director se evidencian resultados esperados, la práctica más descendida es aquella que hace referencia a que el director del establecimiento, en este caso no promueve ni participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes, esto se relaciona con que no lidera conversaciones profesionales, ni promueve desafíos académicos a los docentes como lo debiese hacer, pues es una práctica que está dentro de sus funciones como director, y que, al mismo tiempo incide en las prácticas docentes de manera directa o indirecta.

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				4
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.				4
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				4
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	

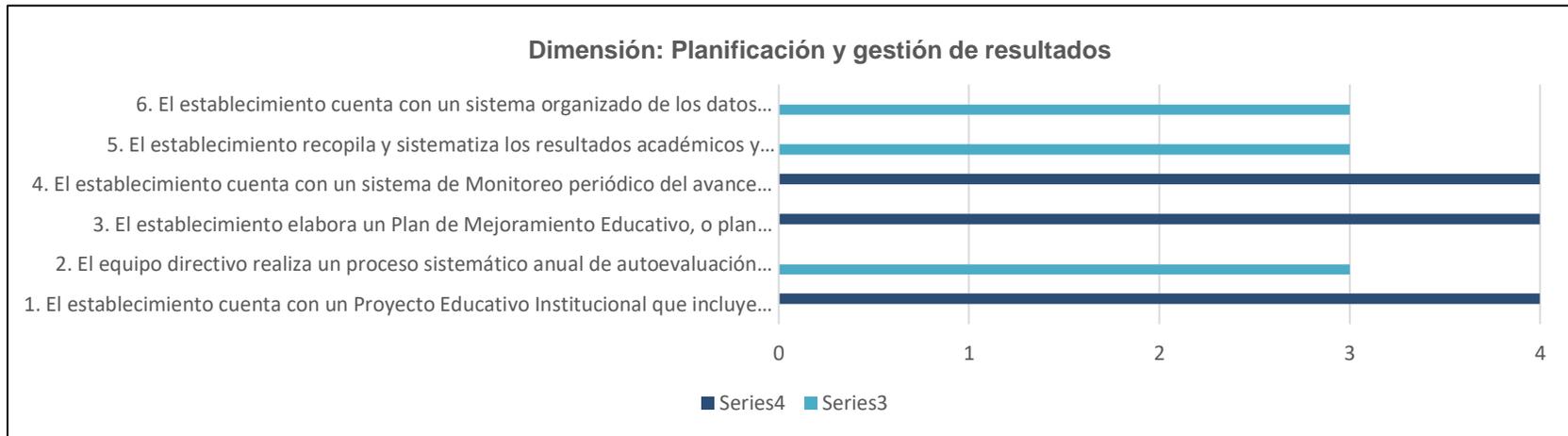
Dimensión : Planificación y gestión de resultados

Responsable : Establecimiento

54

Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.

Escala : 1 al 4



En relación a la dimensión de Planificación y gestión de los resultados se puede apreciar que los niveles alcanzados se encuentran en un buen nivel, lo que nos evidencia que existen un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales de la misión y visión educativa, además de la descripción del perfil del estudiante que se busca formar, además de ello, se monitorean constantemente el avance periódico del Plan de Mejoramiento Escolar.

### Dimensión: Formación

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

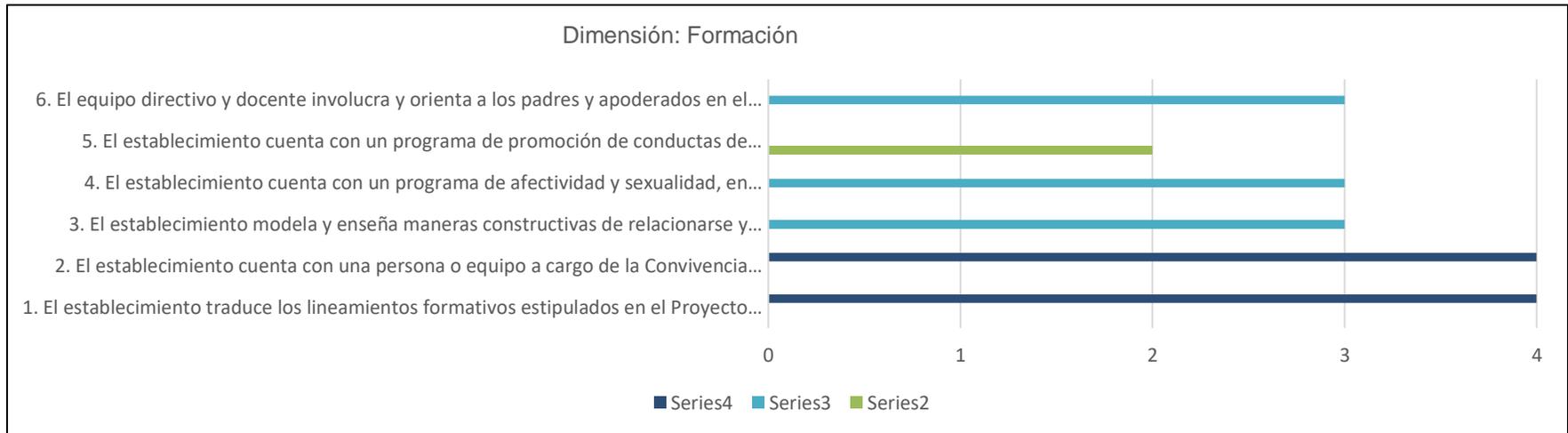
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				4
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.				4
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.		2		
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.			3	

Dimensión : Formación

Responsable : Establecimiento

Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.

Escala : 1 al 4



En lo que respecta la dimensión de formación, se puede mencionar que el establecimiento ejerce prácticas acordes para dar cumplimiento a esta área, y, por ende, da respuesta a lo inserto en el Proyecto Educativo Institucional. Sólo una de las prácticas está descendida en comparación con el resto, por lo que se debe trabajar en contar con un programa de promoción de conductas de autocuidado personal y prevención de conductas de riesgos, y posterior a ello, hacer un seguimiento, ello con el fin de mejorar los resultados y subir el nivel.

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

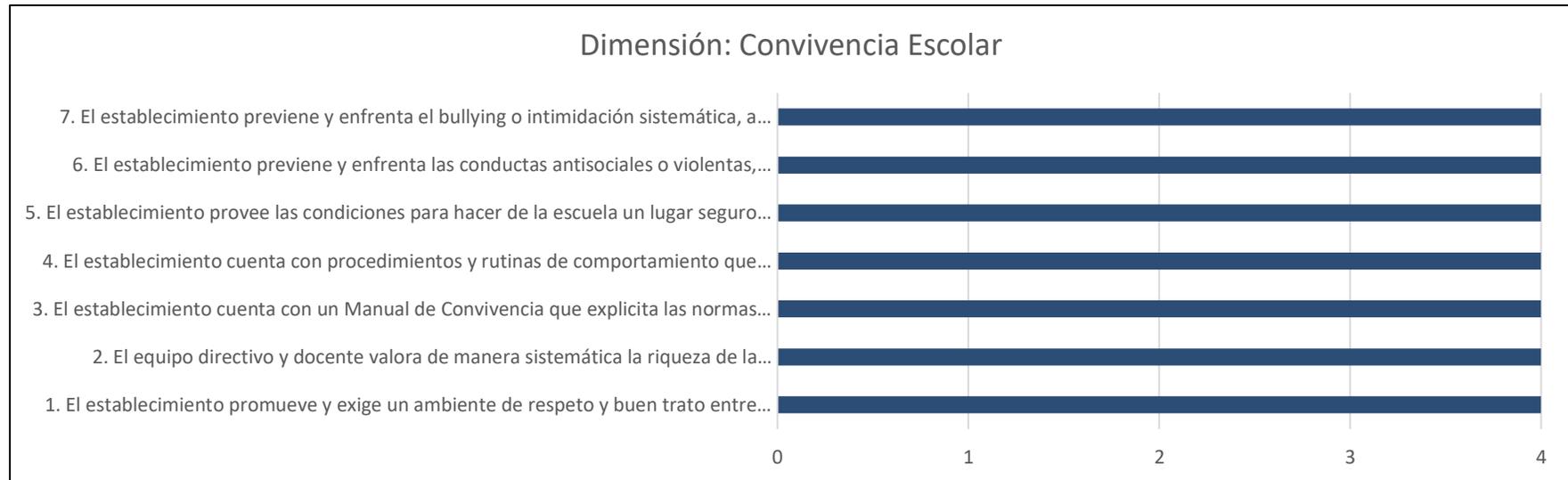
<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento 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).				4
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.				4
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
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				4
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).				4
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.				4
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				4

Dimensión : Convivencia Escolar

Responsable : Establecimiento

Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.

Escala : 1 al 4



En la dimensión de convivencia escolar se puede apreciar que todas las prácticas alcanzan el nivel mayor, lo que indica que el establecimiento está ejerciendo acordemente las labores enfocadas en mantener en un ambiente de calidad para los y las estudiantes, así como también a los diferentes actores de la comunidad educativa. Se puede apreciar que el establecimiento brinda un espacio seguro, cuenta con un manual de convivencia escolar que explicita las normas, y también con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las diferentes actividades escolares diarias.

### 1.3. Dimensión: Participación

59

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

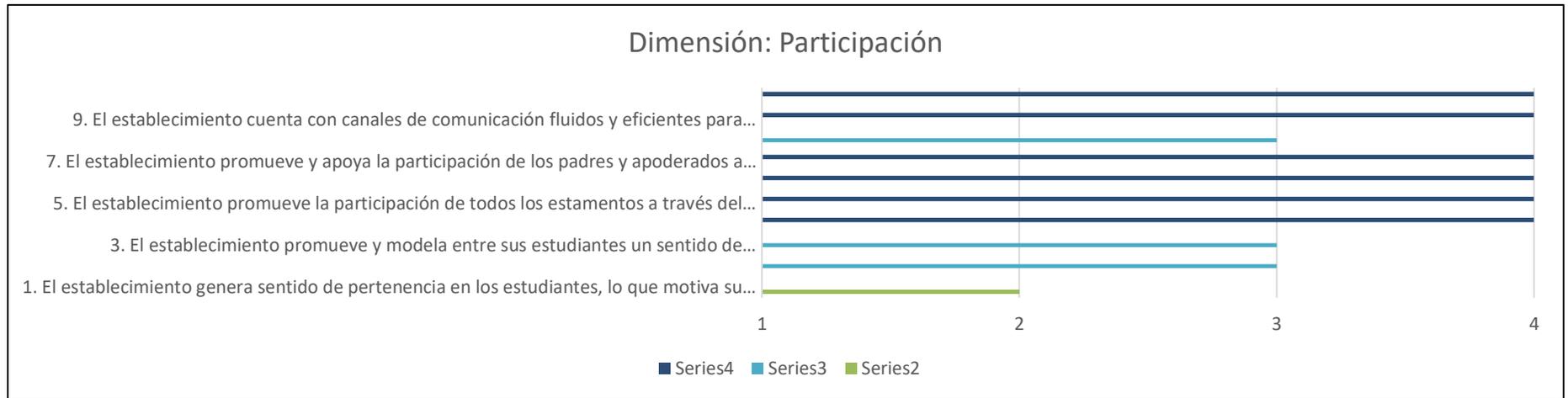
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		2		
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de 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.				4
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.				4
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.				4

Dimensión : Participación

Responsable : Establecimiento

Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.

Escala : 1 al 4



En cuanto a la dimensión de participación se puede apreciar que existe un alto nivel alcanzado en las prácticas insertas en ésta, lo que da a entender que el establecimiento promueve instancias de encuentro y participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y así al mismo tiempo fortalecer sentido de pertenencia, y junto a ello, también se generan instancias donde se promueve sentido de responsabilidad con la comunidad, entorno y sociedad, esto no sólo con los estudiantes, si no , que también con padres y apoderados del establecimiento. La única práctica a fortalecer hace referencia a que los estudiantes participen activamente del Proyecto Educativo Institucional.

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

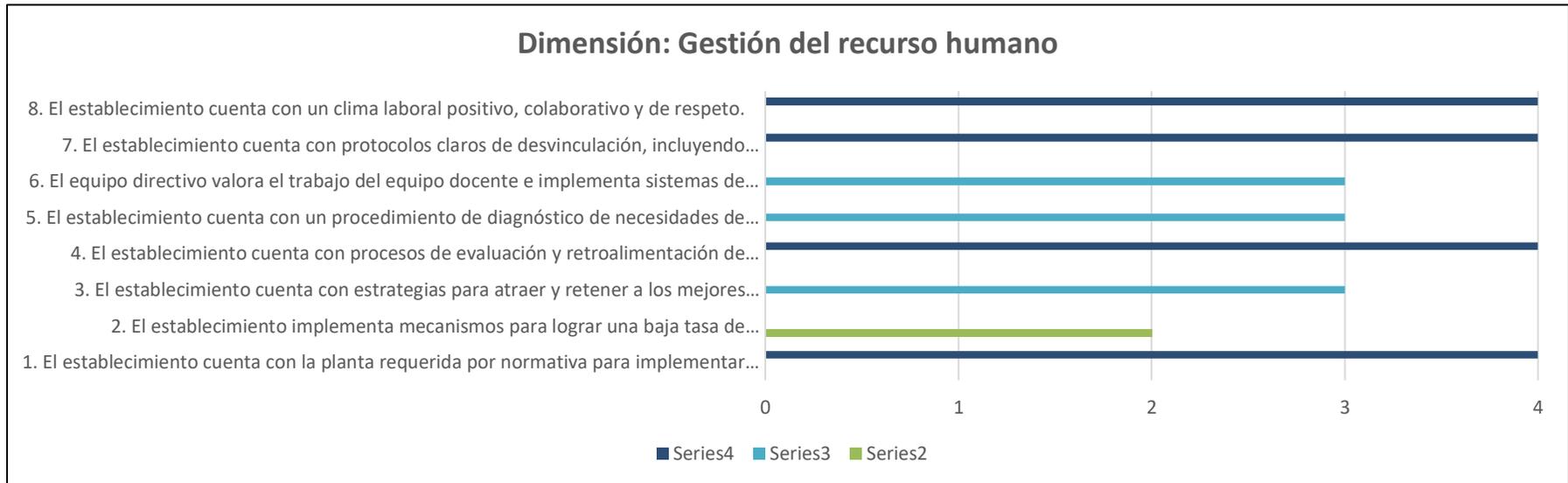
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				4
2. El establecimiento implementa mecanismos 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.				4
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.				4
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				4

Dimensión : Gestión del recurso humano

Responsable : Establecimiento

Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.

Escala : 1 al 4



En lo que respecta la dimensión de gestión del recurso humano, se aprecian niveles esperados, las prácticas se puntúan mayormente en el nivel cuatro, pese a ello, hay factores que mejorar, debido a que estos afectan de una u otra forma en aprendizaje de los y las estudiantes. Las prácticas a mejorar tienen directa relación con manejar mecanismos para lograr una baja tasa de inasistencia, así como también, en suplir a aquellos docentes que se encuentran con licencias o ausencias en establecimiento.

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

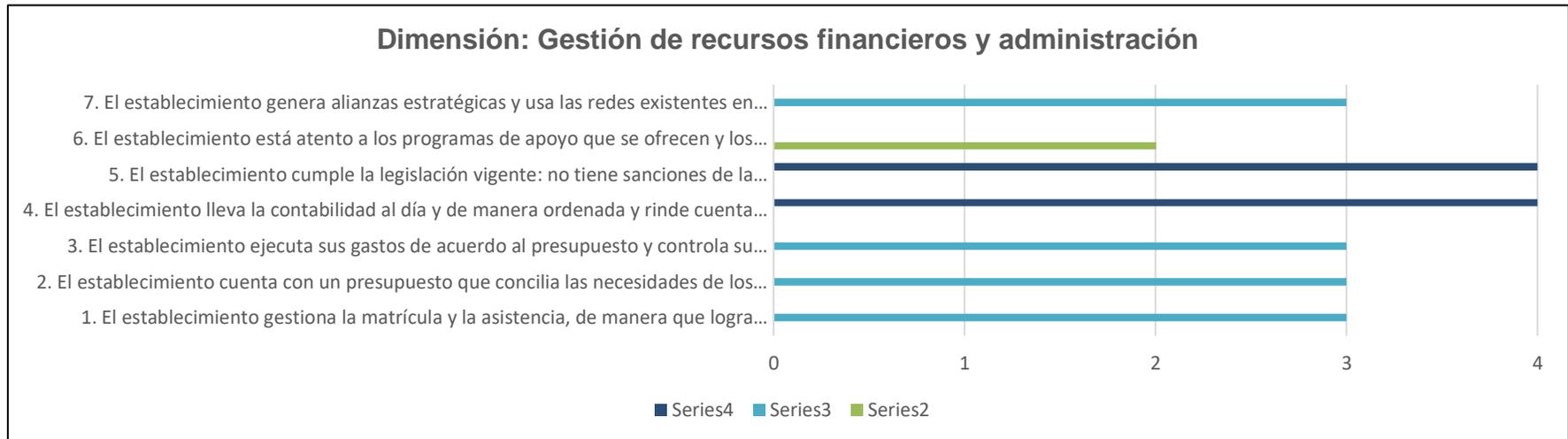
<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.			<b>3</b>	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			<b>3</b>	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			<b>3</b>	
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.				<b>4</b>
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				<b>4</b>
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.		<b>2</b>		
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>3</b>	

Dimensión : Gestión de recursos financieros y administración

Responsable : Establecimiento

Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.

Escala : 1 al 4



En lo que respecta la dimensión de la gestión de recursos financieros y administración, se puede apreciar que las prácticas están dentro los niveles de mayor puntuación, sólo una de ellas está en el nivel dos, lo que indica que existe un buen manejo de recursos financieros. El establecimiento se encarga de gestionar aquellas acciones en pos de mejoras que tienen directa relación con la administración en sí, así como también de recursos.

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

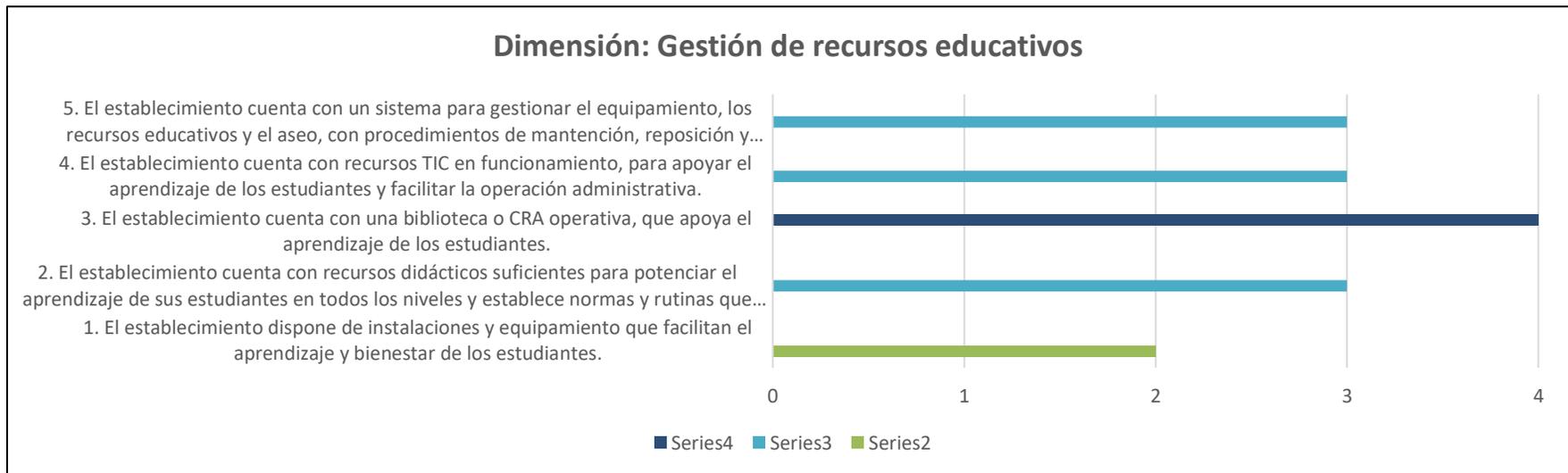
<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.		<b>2</b>		
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.			<b>3</b>	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				<b>4</b>
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			<b>3</b>	
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.			<b>3</b>	

Dimensión : Gestión de los recursos educativos

Responsable : Establecimiento

Rango de medición : Nivel de calidad de práctica.

Escala : 1 al 4



En torno a los resultados arrojados en la dimensión de gestión de los recursos, se puede apreciar que los niveles alcanzados son óptimos, esto hace referencia a que el establecimiento cuenta con recursos para apoyar el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, pese a ello, se debe trabajar en mejorar las instalaciones y equipamiento con el que se cuenta para facilitar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, ello debido a que esta es una de las prácticas más débiles.

## Plan de Mejoramiento Educativo

### Objetivos y metas:

Dimensión	Objetivo	Meta
<b>Gestión Pedagógica</b>	<p>Planificar la calendarización anual de manera eficiente y eficaz.</p> <p>Establecer objetivos de cumplimiento de evaluación semestral.</p> <p>Monitorear el cumplimiento de los objetivos, mediante indicadores de gestión.</p>	<p>Planificar la calendarización anual, estableciendo objetivos y metas, que aseguren el aprendizaje del estudiante y velar por su estricto cumplimiento.</p>
<b>Liderazgo</b>	<p>Liderar de manera eficiente el equipo de trabajo.</p> <p>Lograr un óptimo clima laboral.</p> <p>Integrar a las familias de los estudiantes en la formación educacional.</p>	<p>Ejercer la jefatura del personal del colegio, garantizando un clima escolar que favorezca la formación integral de los estudiantes. Impulsar la participación de las familias, instituciones y otros organismos en los proyectos educativos.</p>
<b>Convivencia Escolar</b>	<p>Que las relaciones se basen en el respeto al prójimo.</p> <p>Lograr un grato ambiente laboral, cercanía con los estudiantes y sus familias.</p>	<p>Dar estricto cumplimiento al Manual de Convivencia escolar establecido.</p>

	<p>Tener un plan de acción frente a situaciones de bullying o discriminación.</p> <p>Impartir charlas de buena convivencia y generar actividades relacionadas a lo menos una vez al mes.</p>	
<b>Gestión de Recursos</b>	<p>Administrar de manera eficiente los recursos financieros, velando porque no se generen desviaciones en su uso.</p> <p>Distribuir correctamente los recursos, de manera que se cubran las necesidades identificadas.</p>	<p>Gestionar de manera eficiente y eficaz los procesos de obtención y distribución de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje propuestas por el establecimiento.</p>

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
<b>Gestión Pedagógica</b>	Gestión Currículum	Definir métodos de identificación temprana de estudiantes con dificultades de aprendizaje.	Identificar las distintas necesidades educativas de los estudiantes para dar cumplimiento a los objetivos de aprendizajes planteados	Realizar evaluaciones psicopedagógicas y/o psicológicas que sirvan para evaluar, identificar y apoyar a los estudiantes con necesidades educativas especiales	Unidad Técnico Pedagógica Programa de Integración Escolar
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Dar cumplimiento al plan anual de estudios	Lograr objetivos de aprendizaje esperados	Evaluar periódicamente a través de evaluaciones formativas y de proceso	Unidad Técnico Pedagógica Docentes
	Apoyo al desarrollo del estudiante	Entregar las herramientas técnicas y de conocimiento necesarias, para generar hábitos de estudio de manera didáctica	Lograr el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de manera óptima en los estudiantes	Implementación de métodos de aprendizaje, medibles de manera periódica.	Equipo Técnico Pedagógico

<b>Liderazgo</b>	Liderazgo del sostenedor	Gestionar las condiciones financieras para el desarrollo de las acciones insertas en el plan educativo.	Asegurar las condiciones que permitan una gestión efectiva y un liderazgo pedagógico.	Monitorear el cumplimiento del desarrollo de las acciones semestralmente.	Sostenedor
	Liderazgo formativo y académico del director	Hacer cumplir la misión y visión del establecimiento	Dar cumplimiento a la misión y visión del establecimiento alineándose al desarrollo de los objetivos planteados en los tiempos definidos	Ser responsable de otorgar los medios para dar cumplimiento al plan de objetivos establecidos, a través de una gestión oportuna y de calidad	Director
	Planificación y de gestión resultados	Planificar los objetivos de gestión anual	Definir la planificación estratégica y de gestión para el establecimiento, junto con indicadores de gestión para	Elaborar indicadores de gestión para cada objetivo, tanto estratégico como operacional	Unidad Técnico Pedagógica

			medir su cumplimiento		
<b>Convivencia Escolar</b>	Formación	Generar instancias de reflexión en razón de mejoras las relaciones afectivas, sociales de los estudiantes	Promover la formación afectiva de los estudiantes, a través del equipo de Convivencia Escolar	Verificar el cumplimiento real de las actividades de formación escolar en relación a las planificadas	Incluye a la totalidad del personal del establecimiento
	Convivencia Escolar	Crear políticas y procedimientos de Convivencia Escolar.  Dar a conocer el plan de Convivencia Escolar, estableciendo reglas y normas	Generar un ambiente de respeto y seguro para el desarrollo escolar	Ejecutar el plan de Convivencia Escolar.	Incluye a la totalidad del personal del establecimiento
	Participación	Involucrar en todos sus ámbitos a cada uno de los participantes del	Desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso en cada una de las	Implementar diversas instancias de participación que involucre a los	Establecimiento

		establecimiento para mejorar	partes involucradas	docentes, estudiantes y apoderados, con el fin de que sean escuchados	
<b>Gestión de Recursos</b>	Gestión del recurso humano	Definir procesos de evaluación que permitan controlar el cumplimiento de objetivos.  Dar conocimiento del protocolo de desvinculación al no cumplirse el plan definido.	Gestionar que el recurso humano del establecimiento cumpla con el plan de estudios definido	Medir de manera permanente el cumplimiento de objetivos mediante indicadores de gestión	Equipo directivo
	Gestión de recursos financieros y administración	Ejecutar y controlar el presupuesto anual del establecimiento.	Gestionar de manera eficiente los recursos del establecimiento, de modo que permitan abarcar la mayoría de las necesidades definidas	Mantener control contable y presupuestario permanente, de manera que se eviten las desviaciones	Área financiera del establecimiento

	Gestión de los recursos educativos	Utilizar los recursos educativos de manera que sirvan en apoyo del desarrollo educativo y de aprendizaje	Distribuir de manera eficiente los recursos educativos	Utilizar de manera didáctica los recursos educativos y verificar su distribución	
--	------------------------------------	--	--	--	--

## Bibliografía

<http://190.54.4.77/mumc0820ga/login/index.php>

<https://es.scribd.com/document/332181459/Dimensiones-Del-PME-Esquema>

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Estandares Indicativos de Desempeno.pdf>

[http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia para el%20DiagnOstico Institucional Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia para el%20DiagnOstico Institucional Formulario.pdf)

[http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia para el%20DiagnOstico Institucional Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia para el%20DiagnOstico Institucional Formulario.pdf)

[https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15220.html#:~:text=Los%20indicadores%20de%20desempe%C3%B1o%20son,o%20cualitativos%20de%20este%20logro.](https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15220.html#:~:text=Los%20indicadores%20de%20desempe%C3%B1o%20son,o%20cualitativos%20de%20este%20logro)

[https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207509\\_estandar.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207509_estandar.pdf)

[https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Los%20Est%C3%A1ndares%20Indicativos%20de%20Desempe%C3%B1o%20son%20un%20conjunto%20de%20referentes,los%20establecimientos%20y%20sus%20sostenedores.](https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Los%20Est%C3%A1ndares%20Indicativos%20de%20Desempe%C3%B1o%20son%20un%20conjunto%20de%20referentes,los%20establecimientos%20y%20sus%20sostenedores)