



**Magíster En Educación
Mención Gestión de Calidad**

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

**Plan De Mejoramiento Educativo
Escuela G 349 Capilla de Caleu**

Profesor guía:

Pedro Enrique Rosales Villarroel

Alumno:

Richard Andrés Pizarro Heredia

Santiago - Chile, octubre de 2018

ÍNDICE.

1.- Abstract	3
2.- Introducción	4
3.- Marco Teórico	6
4.- Dimensionamiento del Establecimiento	8
5.- Percepciones de la Gestión Educativa	29
6.- Análisis Diagnóstico Situacional y Desarrollo de los Descriptores	38
6.1.- Dimensión de Liderazgo	39
6.2.- Dimensión Gestión Pedagógica	46
6.3.- Dimensión Formación y Convivencia	55
6.4.- Dimensión Gestión de Recursos	65
7.- Análisis de Resultados	74
7.1.- Dimensión de Liderazgo	74
7.2.- Dimensión Gestión Pedagógica	77
7.3.- Dimensión Formación y Convivencia	81
7.4.- Dimensión Gestión de Recursos	84
8.- Plan de Mejoramiento Educativo	88
8.1.- Fase Estratégica	89
8.2.- Fase Anual	93
9.- Bibliografía	102

1.- ABSTRACT

El presente trabajo corresponde a la sistematización de la evidencia necesaria con la que cuenta la Escuela G 349 Capilla de Caleu, mediante el trabajo colaborativo entre el Equipo de Gestión, Profesores y otros actores de la Comunidad Educativa y la recopilación de todos los insumos necesarios para un buen Diagnóstico Institucional, identificando aquellas áreas y dimensiones que cumplen con los Estándares Indicativos de Desempeño y aquellos aspectos que se encuentran deficientes y que es necesario mejorar para el logro de un escenario que propicie una Educación de Calidad.

Producto del análisis de este diagnóstico se establecen Objetivos Estratégicos que apuntan a la superación de los indicadores deficitarios en un Plan de Mejoramiento Educativo abordando todas las áreas de la Gestión Educativa (Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos), para posteriormente elaborar un Plan de Mejoramiento anual con objetivos a corto plazo, estableciendo acciones concretas que puedan impactar en el logro de mejores resultados en los aspectos detectados como deficitarios en el plazo de un año. Finalmente se establecen los mecanismos necesarios para el monitoreo y evaluación de las acciones que permitan instalar o mejorar prácticas en función del óptimo desempeño de la Calidad Educativa de la Institución.

2.- INTRODUCCIÓN

“El Plan de Mejoramiento Educativo es 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 y liceos el desarrollo de un **Ciclo de Mejora Continua**, entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos en función de lo declarado en el PEI”¹.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de la Escuela G-349 Capilla de Caleu, tiene como finalidad entonces el tránsito desde un estado diagnosticado hacia un estado deseable o aceptable mediante el desarrollo de estrategias y metas medibles y evaluables y que tengan un impacto duradero en el tiempo.

El siguiente Plan de Mejoramiento Educativo contempla tres momentos de desarrollo para su elaboración: 1.- Diagnóstico Institucional; 2.- Análisis de Resultados; 3.- Plan Estratégico de Mejoramiento Educativo.

1.- Diagnóstico Institucional: Se desarrolló una fase de trabajo que consistió en la recopilación de información mediante la observación de la dinámica del establecimiento, entrevistas al director, jefe técnico pedagógico, encargado de convivencia escolar, profesores, personal asistente de la educación, grupos focales de estudiantes y entrevistas a apoderados, además de la revisión de toda la documentación disponible en el establecimiento y en plataformas digitales con el fin de obtener la mayor cantidad de antecedentes que permitan la toma de decisiones. Posteriormente se sistematizó la información aportada por las

¹ Presentación PME, <https://sep.mineduc.cl/pme/presentacion/>

personas y se contrastó el resultado de sus discursos con la evidencia obtenida de la documentación disponible.

2.- Análisis de Resultados: Se ordena toda la información obtenida y se forman equipos de trabajo de acuerdo a las áreas de pertinencia e interés con los que se evalúa y analiza el resultado de los medios de verificación y se contrastan con los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores², material aportado por el Ministerio de Educación, con el objetivo de establecer el cumplimiento de los criterios de evaluación de desempeño que avalan la categoría de Satisfactorio en la Gestión. Una vez analizados estos resultados se presentan en una jornada de Reflexión Técnica Pedagógica en donde en conjunto el equipo directivo y docente establecen la categoría de Gestión para cada Estándar Indicativo; estas categorías se enmarcan en cuatro niveles que identifican el grado de logro del desempeño en cada Estándar: Débil, Incipiente, Satisfactorio y Avanzado.

Posteriormente se analiza, por Dimensión, aquellos Estándares que se encuentran en las categorías de Desempeño Satisfactorio y Avanzado, reconociendo las Fortalezas y Oportunidades que este escenario presenta para la Institución. De la misma forma se establecen las categorías de Desempeño en los niveles de Débil e Incipiente, reconociendo las Debilidades y Amenazas que debe enfrentar la Institución y las oportunidades de mejora que estas representan, de acuerdo con la Visión y Misión del establecimiento plasmadas en nuestro Proyecto Educativo Institucional.

3.- Plan de Mejoramiento Educativo: Se formulan los Objetivos Estratégicos por Dimensión abordando aquellos Estándares de Desempeño que presentan una oportunidad de mejora al estar en las categorías de Débil o Incipiente. Junto con los Objetivos por Dimensión se establecen las Estrategias a largo plazo para el

² Ministerio de Educación de Chile, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, Decreto Supremo de Educación N° 73/2014, Unidad de Currículum y Evaluación, Primera edición: marzo 2014.

logro de los Objetivos Planteados, los que son nuevamente comunicados en la instancia de Reflexión Técnica Pedagógica a los profesores y equipo directivo para su análisis, corrección y validación.

Finalmente se establece un Plan de Mejoramiento Educativo Anual, el que se desprende de los Objetivos Estratégicos, con metas anuales y acciones concretas que apunten a la mejora de los Estándares de Desempeño en las categorías de Débil e Incipiente. Estas acciones son acompañadas de indicadores de logro y responsables para su monitoreo y evaluación además de los medios de verificación que consoliden la implementación de la acción, todo esto en consonancia con el Proyecto Educativo Institucional.

3.- MARCO TEÓRICO

“El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, es un instrumento de la política pública en educación, que incorpora a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, lo que permitirá desarrollar capacidades de gestión institucional, a través de la implementación de una cultura evaluativa orientada a la obtención de resultados a nivel institucional”. (SACGE, p.3).

En el marco del desarrollo de la gestión institucional hacia la calidad se establecen ciertos instrumentos que sirven de herramientas e insumos para avanzar en la mejora continua y de esta manera lograr estándares de calidad.

Uno de estos instrumentos es el Plan de Mejoramiento Educativo, “todos los establecimientos educacionales del país, deben elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con un enfoque a cuatro años. Para aquellos establecimientos adscritos a la Subvención Escolar Preferencial, tiene la

obligatoriedad de diseñar, enviar al Ministerio de Educación e implementar un PME”.

El Plan de Mejoramiento Educativo es 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 y liceos el desarrollo de un **Ciclo de Mejora Continua**, entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos en función de lo declarado en el PEI.

Para desarrollar un buen Plan de Mejora primero se deben establecer aquello que se quiere mejorar. El diagnóstico institucional es primordial para el logro de un buen plan de mejoramiento.

No obstante, para realizar un buen proceso de diagnóstico es necesario primeramente realizar un proceso investigativo que nos aporte todos los insumos necesarios para un buen diagnóstico.

“Este mejor conocimiento de la situación analizada que proporciona la investigación facilitará valorarla para llegar a establecer si se producen en ella carencias o no tras compararla con un criterio o patrón (evaluación), y también permitirá identificar con más facilidad los factores que están influyendo sobre ella determinando su comportamiento (diagnóstico)³”

Entonces, con un buen proceso de investigación, podemos desarrollar un mejor proceso de diagnóstico. “La etapa de diagnóstico es el momento de sumergirse en las causas de lo que se busca mejorar. Cuanto mejor se conozca

³ Raquel Amaya Martínez González, “La Investigación en la Práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y la evaluación en los centros docentes”. CIDE, Madrid

por qué las cosas no funcionan como se desea, más cerca se estará de acertar al momento de diseñar el proyecto de mejora.”⁴

Dentro de los diagnósticos institucionales el análisis FODA es una herramienta que favorece la comprensión de los resultados investigados y permite analizar y sistematizar de manera efectiva el diagnóstico institucional. “El análisis **FODA** es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa”⁵

4.- DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

4.1.- HISTORIA

La escuela básica G-349 Capilla de Caleu fue fundada el 09 de mayo del año 1920 e instalada en una casona colonial de la comunidad La Capilla de la localidad de Caleu en la Comuna de Tiltil, desde donde impartía educación primaria. Posteriormente, la comunidad sede un terreno en comodato al municipio en donde se imparten clases con régimen de internado, pasando luego a transformarse en la actual escuela con jornada escolar completa.

⁴ Mejorar la Escuela, Diagnóstico Institucional, Directores que hacen escuela, Organización de Estudios Iberoamericanos.

(<https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1.-El-diagnostico-institucional.pdf>)

⁵ Ruiz y Villagra, “Análisis FODA, Un diagnóstico acertado”. Revista de Investigación científica CLIE. 2014.

4.2.- ADMINISTRACIÓN Y DEPENDENCIA.

La Escuela G 349 Capilla de Caleu es un establecimiento gratuito, municipal y subvencionado. Pertenece a la Ilustre Municipalidad de Tilttil y depende administrativamente de la Corporación Municipal de Desarrollo Social, a través del Departamento de Educación, quien se suscribe como el Sostenedor del Establecimiento.

Actualmente la Escuela G-349 imparte enseñanza desde pre-kinder a 8° año básico en la modalidad de curso combinado, por lo que pertenece a la red Microcentro Chacabuco, instancia que reúne a las cuatro escuelas multigrado de la Provincia de Chacabuco.

La comunidad educativa se compone de la institución de base, que es la escuela y su esquema organizativo formal cuya estructura es delineada por el ministerio de educación, además cuenta con un centro de padres y apoderados (CEPA), que dialoga constantemente con la dirección del establecimiento en función de generar recursos materiales y redes de apoyo comunitarias, mediante actividades variadas; cabe destacar, que la comunidad de Capilla de Caleu, cuenta con una organización territorial llamada Asociación de Comuneros de Capilla de Caleu y un Club de Huasos, éstos otorgan apoyo en actividades comunitarias locales de diversa índole.

La prioridad de la escuela es satisfacer las necesidades educativas de la población de Caleu, considerando las comunidades vecinas de La Capilla, El Llano, Espinalillo y lo Marín en completa consideración y observancia de los planes y programas considerados en el currículum a través de los distintos gobiernos de turno. Para esto, la escuela cuenta con los recursos emanados por el ministerio y administrados por el sostenedor (Corporación Municipal de Desarrollo Social de Tilttil) en función de dar calidad a la educación formal básica de niñas y niños con necesidades educativas diversas, abriendo las puertas a distintos programas tales como: Proyecto de Integración Escolar (PIE), que busca la

participación escolar de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales; Estudiantes Prioritarios, que son seleccionados mediante las mediciones de estratificación social con que cuenta el municipio considerando entre éstos los que pertenecen al grupo con mayor vulnerabilidad y deprivación social de la comunidad.

Además de estos recursos, la Escuela, a través del Centro de Padres y Apoderados, postula al financiamiento de diferentes proyectos que dotan de infraestructura, instalaciones o recursos que fortalecen el desempeño del establecimiento.

4.3.- INFRAESTRUCTURA

Con una infraestructura renovada y acorde a los nuevos tiempos cuenta con 7 salas de clases, una sala de recursos Biblioteca- CRA, un amplio comedor, multicancha techada, amplias áreas verdes y espacios para la recreación además de un invernadero que mantienen y utilizan todos los miembros de la comunidad. También cuenta con espacios para los docentes y asistentes de la educación, oficinas para la Dirección, Jefatura Técnica y Equipo PIE.

La Escuela cuenta además, con una sala de computación, gracias a un acuerdo entre la comunidad de Capilla de Caleu y la empresa ENTEL, la sala antes mencionada, también cuenta con una biblioteca que es parte del programa CRA, que comprende distintos recursos educativos para el aprendizaje (libros, juegos didácticos, videoteca, televisión satelital educativa, etc.).

4.4.- VISIÓN.

La escuela es un espacio de participación significativa, que rescata y valida los saberes, significados y códigos de la comunidad caleuana donde se inserta, para desde ahí construir, incentivar y fortalecer los valores, competencias y saberes considerados en el currículum y plasmados en los planes

y programas para cada nivel, desde una visión crítica de la realidad, transformándola en un espacio central de desarrollo y difusión cultural que refuerce y active el espíritu de la **comunidad**, ubicándola en un lugar destacado dentro de la comuna de Tiltil.

Los sellos de la escuela y que constituyen el perfil de egreso de sus estudiantes son el **pensamiento humanista crítico**, para que cada estudiante sea un agente de cambio activo en su propia realidad y en el ámbito social; **ecológico medioambiental**, el estudiante dirigirá sus acciones a la preservación, mantención y mejora del entorno, incorporando a su práctica cotidiana la sustentabilidad y el cuidado del mundo natural; **sentido de identidad local**, el estudiante conoce las tradiciones y costumbres de su localidad y busca perpetuar lo mejor de sus antecesores, valorando el sentido de pertenencia y su compromiso con la comunidad de origen.

4.5.- MISIÓN.

“Empoderar a los estudiantes de las competencias necesarias para enfrentar el mundo local y global desde una óptica crítica, con autonomía y respeto por sí mismo, por el otro y por el medio que les rodea y a la vez, tolerante y respetuoso por las diferencias culturales y de pensamiento; observante de una actitud ecológica y medioambiental activa; con gusto y gozo por el arte, el folclor, la cultura y el patrimonio natural e histórico, tanto local, como global, en su máxima extensión; conocedor de la historia de su comunidad, de Chile y del mundo, en vista y con compromiso en la construcción de un país democrático e integrador, que considere las diferencias y contribuya a la equidad”.

4.6.- OBJETIVO GENERAL.

Construir, en la Escuela G-349 Capilla de Caleu, una comunidad educativa preocupada por la calidad de los aprendizajes y la calidad de vida de sus miembros, a través de una educación integral que considere a la escuela y la comunidad como una unidad (apoderados, estudiantes, docentes) provista de objetivos en común, con respeto por el medio ambiente y tradiciones folclóricas, contribuyendo a formar un ser humano crítico y reflexivo.

4.7.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

Escuela y comunidad.

- Favorecer y fortalecer las instancias de participación de los distintos actores de la comunidad educativa mediante el Consejo Escolar, el Centro de Padres y Apoderados (CEPA), el Gobierno Escolar y el Consejo de Profesores.
- Contar con monitores de la comunidad para colaborar con los docentes en la realización de los talleres de la Jornada Escolar Completa.
- Tener una participación activa en los eventos y competencias folclóricas y culturales dentro de la localidad y la comuna.

- Lograr el respaldo y la participación de las instituciones de la comunidad en las efemérides y celebraciones nacionales mediante un trabajo colaborativo y respetuoso por los espacios sociales.

Escuela y medio ambiente.

- Comprometer y educar, a través de los talleres extra programáticos y las asignaturas del plan de estudio, estudiantes comprometidos con el medio ambiente y con conocimientos acerca del reciclaje, reutilización de recursos, reducción de residuos y sustentabilidad.
- Contar con un equipo compuesto por estudiantes, apoderados, profesores y miembros de la comunidad caleuana comprometidos en un plan de cuidado del medioambiente y optimización de los recursos, tanto dentro como fuera del establecimiento mediante la construcción, mantención y optimización del invernadero escolar, la huerta ancestral, la protección del Santuario de la Naturaleza Cerro El Roble y la recuperación de suelo para reforestar.
- Organizar brigadas de limpieza, reciclaje y reutilización de residuos para crear conciencia e informar sobre el impacto ambiental de arrojar desperdicios contaminando el entorno.

Pedagógico y académico

- Construir un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con participación activa de todos los actores de la comunidad educativa con el fin de dar respuesta a las necesidades académicas de los estudiantes con monitoreo constante y evaluado año a año por el Consejo Escolar.

- Perfeccionar a los docentes a través de instancias ministeriales de Microcentro y favoreciendo instancias de capacitación y actualización de la práctica docente en las áreas que el establecimiento necesite.
- Contar con un diagnóstico especializado para alumnas y alumnos con necesidades educativas diversas y aplicar, en los casos necesarios, un Plan de Adecuación Curricular Individual (PACI) fortaleciendo el aprendizaje de todos los estudiantes según el Marco para la Buena Enseñanza (MBE).
- Construir y gestionar un trabajo pedagógico coordinado por la Unidad Técnica Pedagógica que incluya una batería de diversos instrumentos de evaluación validados con el fin de evaluar la mayor cantidad de indicadores de logro tanto en lo conceptual, procedimental y actitudinal, aunando criterios en función de generar una metodología pedagógica y didáctica de aula que den cuenta de un trabajo articulado y sistematizado en estricta observancia de las bases curriculares generados por el ministerio para cada sector y nivel de aprendizaje.
- Implementar talleres extra programáticos en la Jornada Escolar Completa (JEC), que reafirmen y potencien los conocimientos procedimentales, actitudinales y conceptuales, construidos e instalados en las horas de clase tradicional, centrados en un aprender a hacer haciendo, en un contexto concreto y pertinente, empoderando a las y los estudiantes de sus procesos cognitivos y de su entorno comunitario. Estas instancias de aprendizaje serán escogidas por los estudiantes en consulta pública y tendrán estrecha relación con las necesidades y los sellos de la Escuela G-349 Capilla de Caleu.

4.8.- ANTECEDENTES DEL ENTORNO.

La comunidad educativa Escuela G-349 Capilla de Caleu, perteneciente a la comuna de Tilttil, se inserta en la comunidad de Caleu, precisamente en el poblado de Capilla de Caleu, al noroeste de la ciudad de Tilttil en la cordillera de la costa junto a las faldas del cerro El Roble. Su carácter rural, acuna una población habitual con tradiciones campesinas que rescatan tanto el folclor en su aspecto musical y deportivo (rodeo).

La riqueza natural del entorno es protegida por la Asociación de Comuneros que junto con los organismos medioambientalistas estatales transformaron el lugar en un Santuario de la Naturaleza, cuyo valioso ecosistema es motivo de orgullo para la comunidad.

La Comunidad de Caleu está estrechamente ligada al quehacer de la Escuela debido a que es el único lugar en el que confluyen principalmente los niños y niñas de prácticamente toda la localidad como espacio de cultura y aprendizaje. En la localidad hay otra escuela multigrado en la comunidad de El Llano, distante a unos 8 Km. desde la Escuela y que pertenece a la misma red de Microcentro de la Provincia.

La continuidad de estudios de las y los egresados de la escuela la deben desarrollar en los liceos de la comuna, distantes a más de 14 km. de la Escuela, por lo que algunos estudiantes optan por el régimen de Internado en algunos establecimientos emblemáticos de la Provincia de Santiago.

4.9.- ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS.

A. Modalidad de Estudios y Matrícula Vigente.

La Escuela G-349 Capilla de Caleu da cobertura curricular desde los niveles NT1 hasta 8° básico en la modalidad de cursos combinados hasta 6° año básico en todas las asignaturas del plan lectivo curricular y los talleres correspondientes a la Jornada Escolar Completa (Todos los cursos de Enseñanza Básica se encuentran suscritos a la Jornada Escolar Completa). Durante el año 2018 la matrícula de enseñanza básica del establecimiento es de 48 estudiantes de acuerdo a la siguiente distribución:

Curso	Mujeres	Hombres	Total
Pre Kinder	1	6	7
Kinder	1	2	3
1°	2	3	5
2°	3	2	5
3°	2	3	5
4°	5	3	8
5°	3	4	7
6°	2	7	9
7°	2	1	3

8°	2	4	6
----	---	---	---

(Cuadro 1 de Distribución de Estudiantes por Curso. Fuente Registro de Matrícula 2018).

La Plataforma SIGE no considera a los estudiantes de Educación Pre básica ya que esta modalidad carece de Reconocimiento Ministerial por Infraestructura no apta para la ejecución de plan Pre Escolar, esto es, infraestructura de adobe y falta de instalaciones apropiadas para el suministro de gas (nicho de albañilería para los cilindros de gas). Los Estudiantes que atiende el establecimiento en esta modalidad son 8 niños y 2 niñas.

110 Enseñanza Básica								
	Curso	Habilitado Subvenciones	JECD	Matrícula Vigente	Retirados	Matrícula SEP	Alumnos PIE	Colisiones
1	1° Básico A	Si	Si	5	0	3	2	0
2	2° Básico A	Si	Si	5	0	3	1	0
3	3° Básico A	Si	Si	5	0	4	0	0
4	4° Básico A	Si	Si	8	0	4	5	0
5	5° Básico A	Si	Si	7	0	5	3	0
6	6° Básico A	Si	Si	9	1	4	2	0
7	7° Básico A	Si	Si	3	1	3	1	0
8	8° Básico A	Si	Si	6	0	4	4	0
Totales				48	2	30	18	0

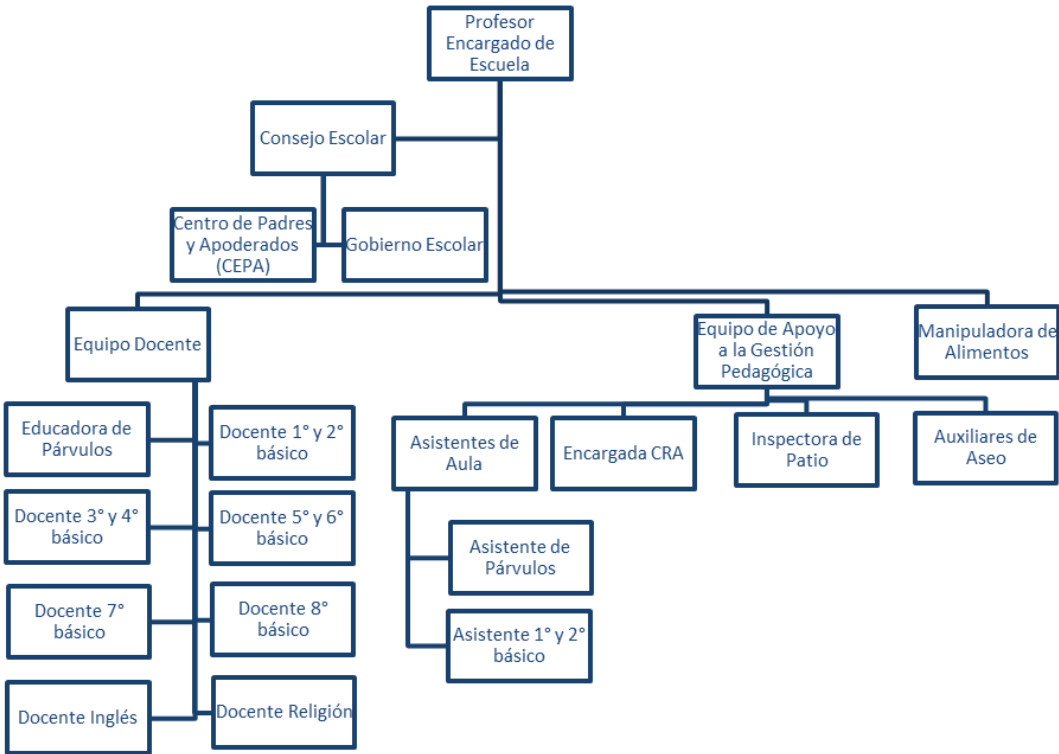
(Cuadro 2 de Distribución de Estudiantes por Curso incluidos la distribución de Estudiantes PIE. Fuente Plataforma SIGE)⁶.

La misma plataforma indica la cantidad de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE) ingresados a la plataforma. Los 18 estudiantes corresponden al 37,5% de la matrícula de Educación Básica.

B. Estructura Organizacional y Recursos Humanos

⁶ Comunidad Escolar, Zona Privada. <https://sige.mineduc.cl/Sige/Sep/BienvenidaSep>

Su dotación de funcionarios de la Escuela G 349 Capilla de Caleu la conforman un profesor encargado de escuela, una educadora de párvulos, cinco profesores de educación general básica y dos docentes especialistas en las asignaturas de Inglés y Religión, una educadora diferencial y una psicopedagoga integrantes del equipo PIE, dos asistentes de aula para pre básico y NB1, una encargada CRA, una inspectora de patio y dos auxiliares de aseo. El organigrama de la Institución se expresa como sigue:



(Cuadro 2, Organigrama Escuela G 349 Capilla de Caleu)

La totalidad de los docentes se encuentran acreditados en su Idoneidad y los resultados de sus evaluaciones docentes, de acuerdo a la ponderación de los cuatro instrumentos de evaluación, se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 11% obtuvo el nivel DESTACADO, 67% obtuvo el nivel COMPETENTE y

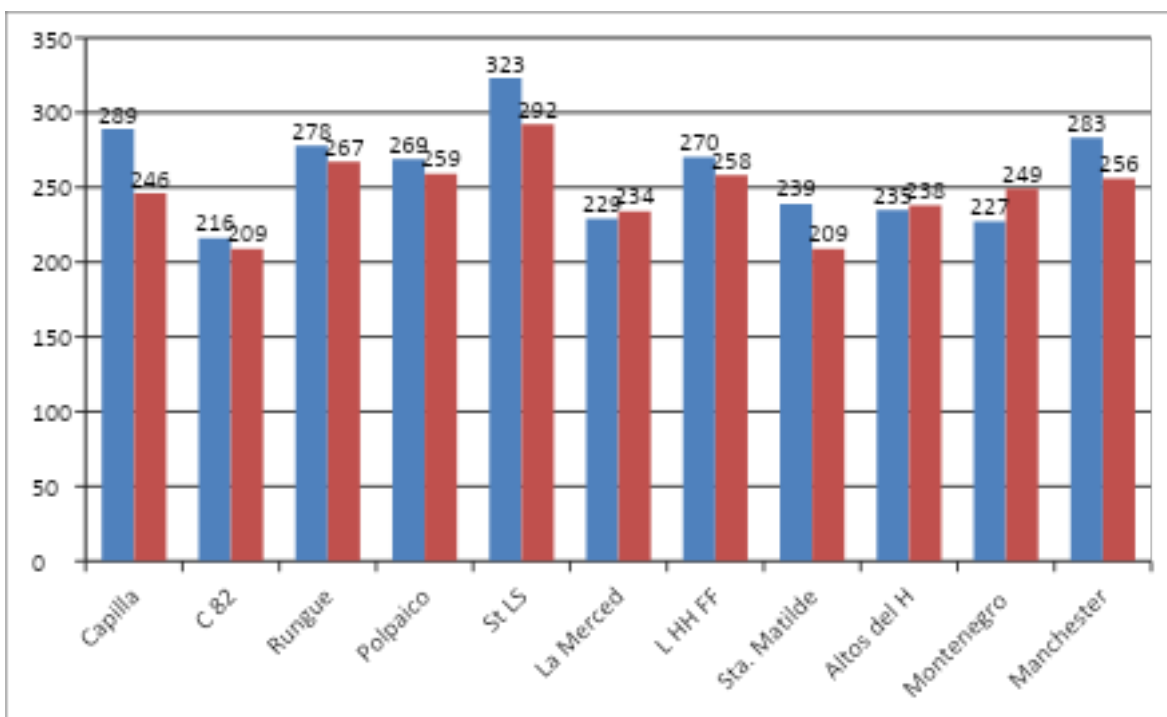
un 22% obtuvo el nivel BÁSICO; No hay docentes en el establecimiento que se encuentren en la categoría de Insatisfactorio. (Fuente: Plataforma DOCENTEMAS)⁷.

C. Resultados Académicos

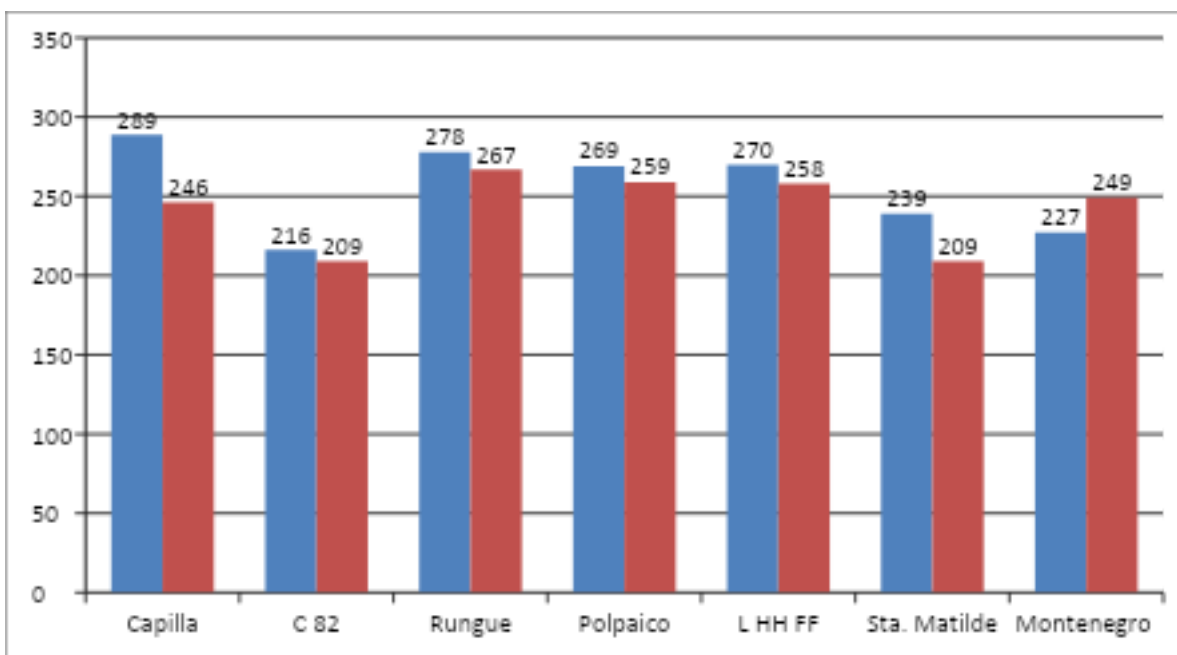
Los resultados SIMCE dan cuenta de un sostenido progreso durante el último tiempo y la Categoría de Desempeño ha situado al establecimiento en el nivel Medio, destacándose en los resultados por sobre los otros establecimientos de la comuna.

En el comparativo de los resultados SIMCE de 4° básico del año 2017 se observa un puntaje superior al promedio de los puntajes obtenidos por los colegios de la comuna y en Lenguaje se encuentra por sobre los establecimientos municipales de la Comuna.

⁷ Plataforma DOCENTEMAS, Informes para Directivos,
<https://www.swdm-mideuc.cl/Docentemas/AplicacionesFO/direcInformeEstablecimiento/Principal.aspx>
file:///C:/Users/HP/Downloads/2017_TilTil_10441%20(1).pdf

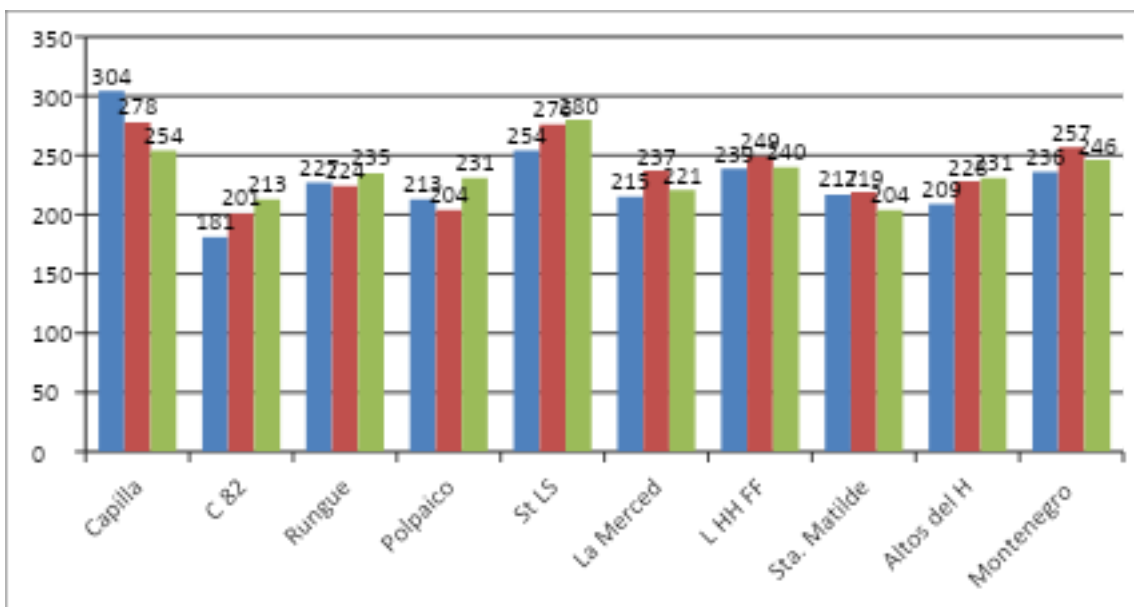


(Gráfico 1, Comparativo resultados SIMCE 4° básico 2017 a nivel comunal)

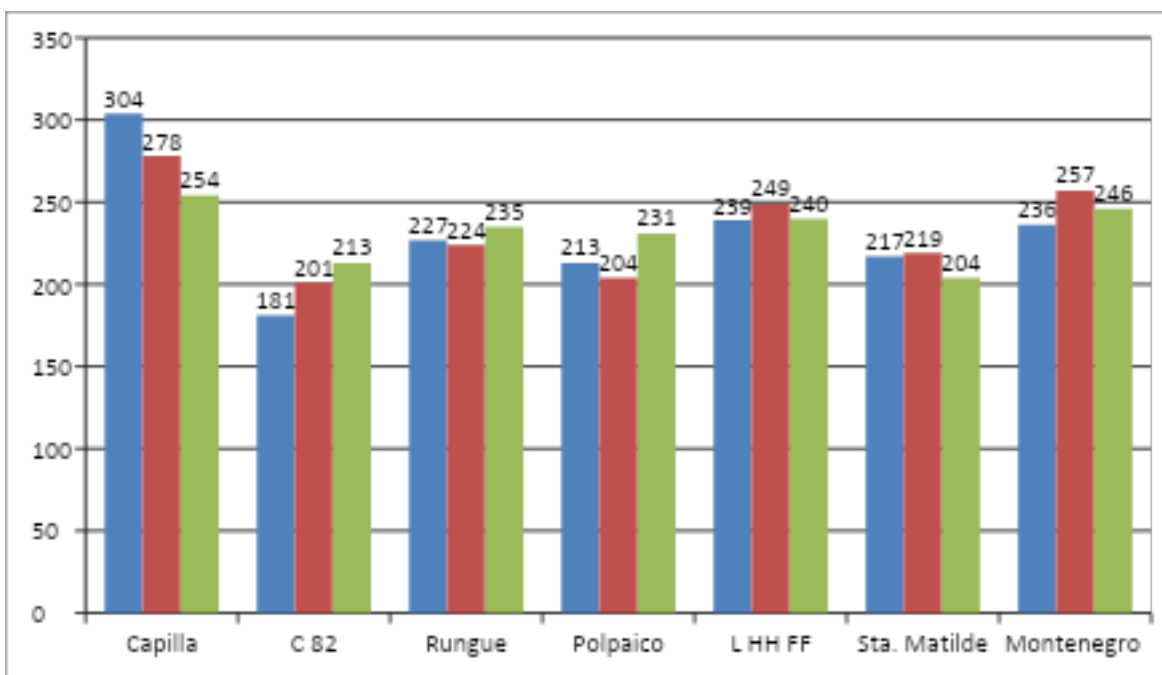


(Gráfico 2, Resultados SIMCE 4° básico 2017 de Escuelas Municipales de la Comuna)

En la comparación de los resultados obtenidos por 8° básico, los resultados son muy superiores a los de la comuna entre los colegios municipalizados y particulares subvencionados.

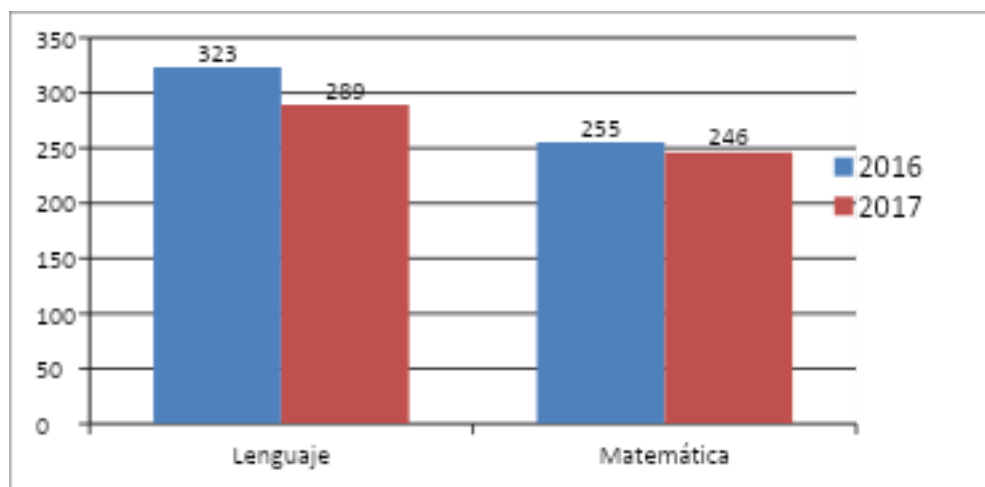


(Gráfico 3, Comparativo de resultados SIMCE 8° básico 2017 a nivel comunal)



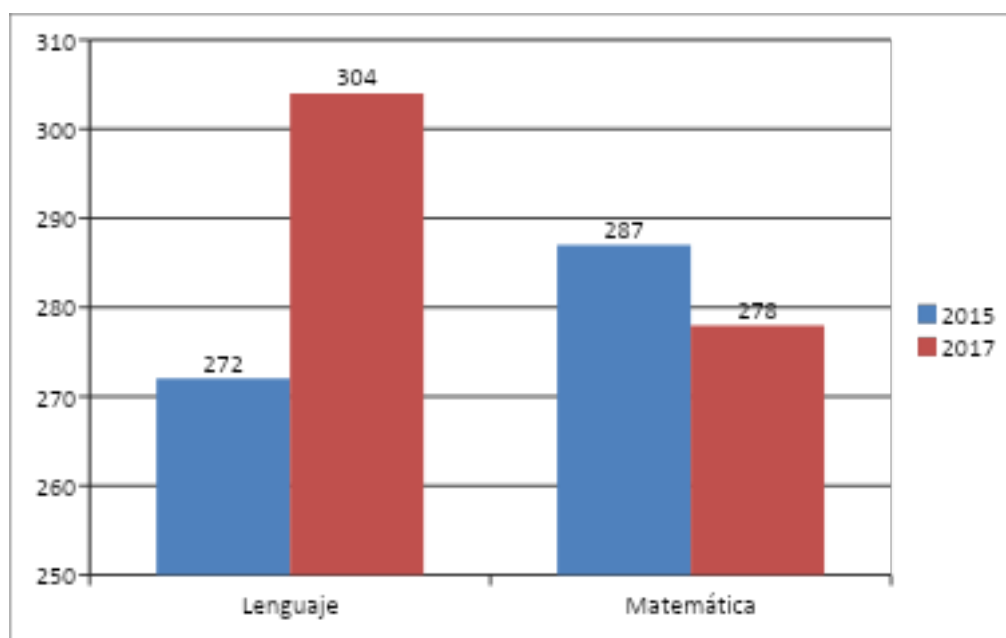
(Gráfico 4, Comparativo de resultados SIMCE 8° básico 2017 de Escuelas Municipales de la Comuna)

En el informe de resultados de la Agencia de Calidad, se señala que el puntaje promedio en Lenguaje para 4° básico de la evaluación SIMCE 2017 es 19 puntos superior al promedio del puntaje de establecimientos del mismo Grupo Socio Económico (GSE) y el puntaje de matemática del mismo curso es similar al de establecimientos del mismo GSE; no obstante, este puntaje no es comparable con el año anterior debido a la cantidad de estudiantes que rinden la evaluación (menor a 5), por lo que se puede deber a las características de los mismos estudiantes y no a los resultados de la gestión del establecimiento.



(Gráfico 5, Resultados SIMCE 4° básico 2016 - 2017)⁸

⁸ Resultados Simce, Agencia de Calidad. <http://www.simce.cl/ficha/?rbd=10441>



(Gráfico 6, Resultados SIMCE 8° básico 2015 - 2017)

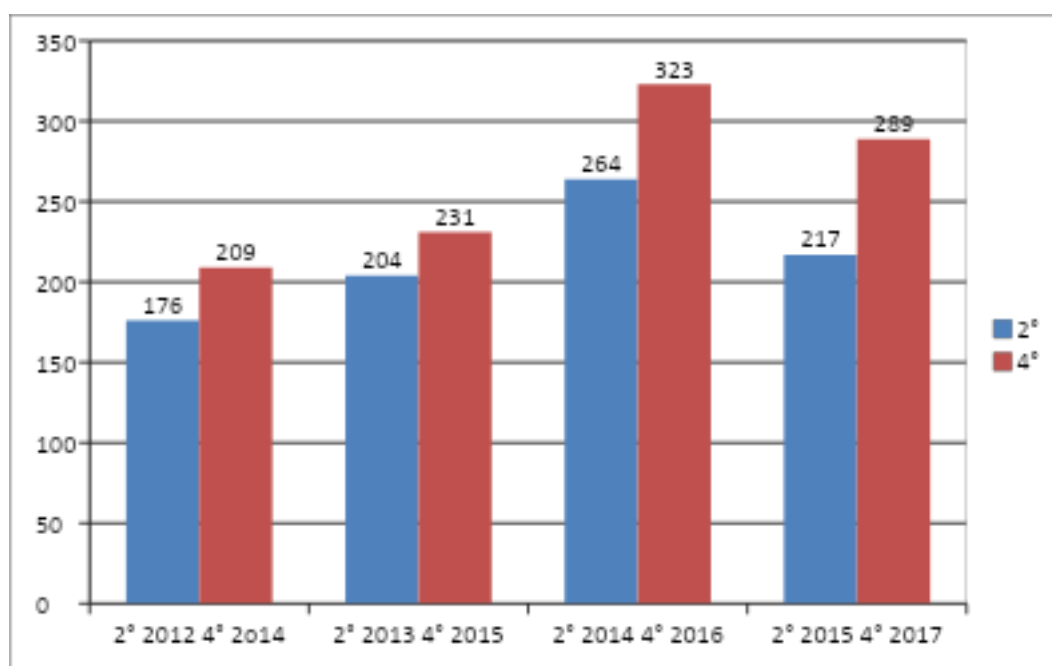
En virtud de esta información es necesario, entonces, realizar un análisis de resultados comparando los puntajes obtenidos por los mismos estudiantes en evaluaciones anteriores.

Año	2° Básico	Cuarto Básico			6° Básico		Octavo Básico			
	Lectura	Leng.	Matem	Ciencias	Leng	Mate	Leng	Matem	C Nat	C Soc
2011		223	229	250			248	231	248	255
2012	176	252	229	264						
2013	204	298	240		231	221	219	229	234	
2014	264	209	227		250	224	272	287		289
2015	217	231	214		229	214				
2016		323	255		233	252				

2017		289	246				304	278		
------	--	-----	-----	--	--	--	-----	-----	--	--

(Cuadro 2 de progresión de los resultados SIMCE consolidado)

Al observar el cuadro de progresión, se puede identificar la evolución de los resultados SIMCE obtenidos por el mismo curso, despejando la variable que tiene relación con las características de los estudiantes para analizar la evolución relacionada con la variable Gestión Institucional.

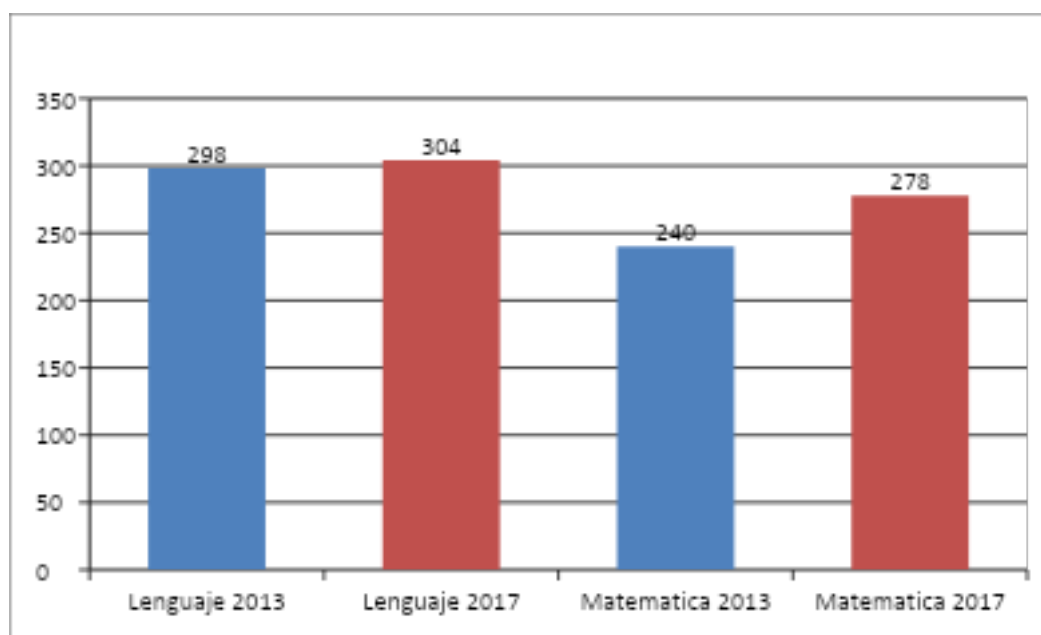


(Gráfico 7, Comparativo mismo curso Resultados 2° básico y 4° básico)⁹

En el Gráfico 7 se muestra en detalle la progresión de los resultados del mismo curso comparando sus evaluaciones en Lectura 2° básico y Lenguaje 4° básico. El incremento sostenido puede señalar una gestión pedagógica sostenida en el tiempo.

⁹ <http://www.simce.cl/ficha/?rbd=10441>

Los mismos resultados se pueden observar al comparar los resultados de Lenguaje y Matemática obtenidos por el 8° básico en el año 2017 y el mismo curso cuando estaba en 4° básico en el año 2013.



(Gráfico 8, Comparativo mismo curso Resultados 4° básico 2013 y 8° básico 2017)¹⁰

D. Otros Indicadores de Calidad

En Cuanto a los Otros Indicadores de Calidad medidos en la Evaluación SIMCE, la información obtenida se expresa de la siguiente manera:

■ Puntaje en cada indicador 4° básico			
Indicador	Puntaje	Variación respecto de evaluación anterior	Variación respecto de establecimientos del mismo GSE
Autoestima académica y motivación escolar	67*	↔	↔
Clima de convivencia escolar	59*	↔	↔
Participación y formación ciudadana	57*	↔	↔
Hábitos de vida saludable	57*	↔	↔

¹⁰ <http://www.simce.cl/ficha/?rbd=10441>

(Cuadro 3, Resultados Indicadores de Desarrollo Personal y Social 4° básico 2015)¹¹

■ Puntajes 2015 - 2016 en cada indicador			
Indicador	Puntaje	Variación respecto de la evaluación anterior	Variación respecto de establecimientos del mismo GSE
Autoestima académica y motivación escolar	87	más alto (20 puntos)	↔
Clima de convivencia escolar	74	más alto (15 puntos)	↔
Participación y formación ciudadana	90	más alto (33 puntos)	↔
Hábitos de vida saludable	70	más alto (13 puntos)	↔

(Cuadro 4, Resultados Indicadores de Desarrollo Personal y Social 4° básico 2016)¹²

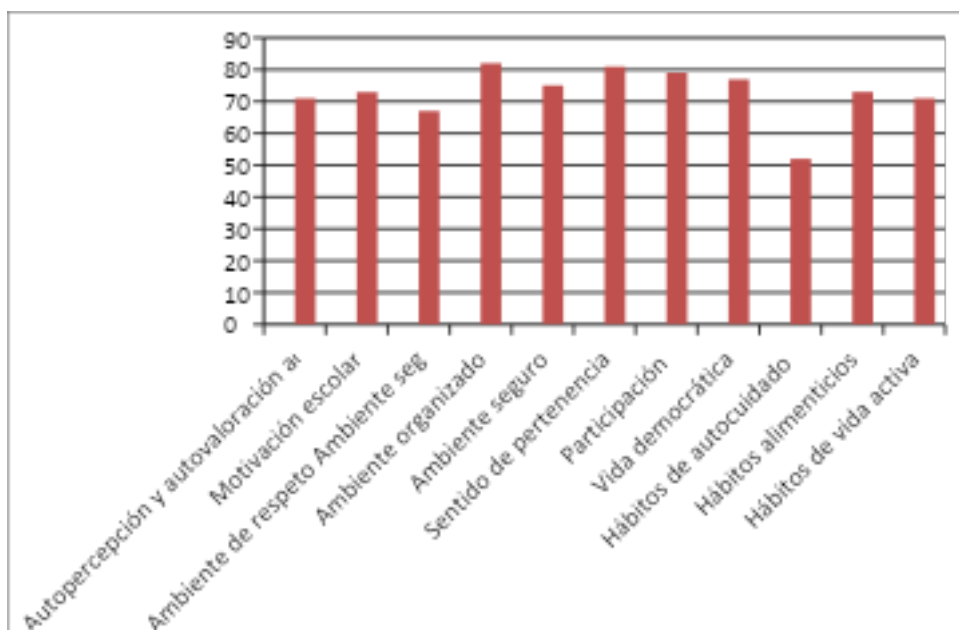
■ Puntajes 2016 - 2017 en cada indicador			
Indicador	Puntaje	Variación respecto de la evaluación anterior	Variación respecto de establecimientos del mismo GSE
Autoestima académica y motivación escolar	72	más bajo ↔	similar (-2 puntos)
Clima de convivencia escolar	74	similar ↔	similar (-2 puntos)
Participación y formación ciudadana	79	más bajo ↔	similar (1 punto)
Hábitos de vida saludable	65	más bajo ↔	más bajo (-5 puntos)

(Cuadro 5, Resultados Indicadores de Desarrollo Personal y Social 4° básico 2017)¹³

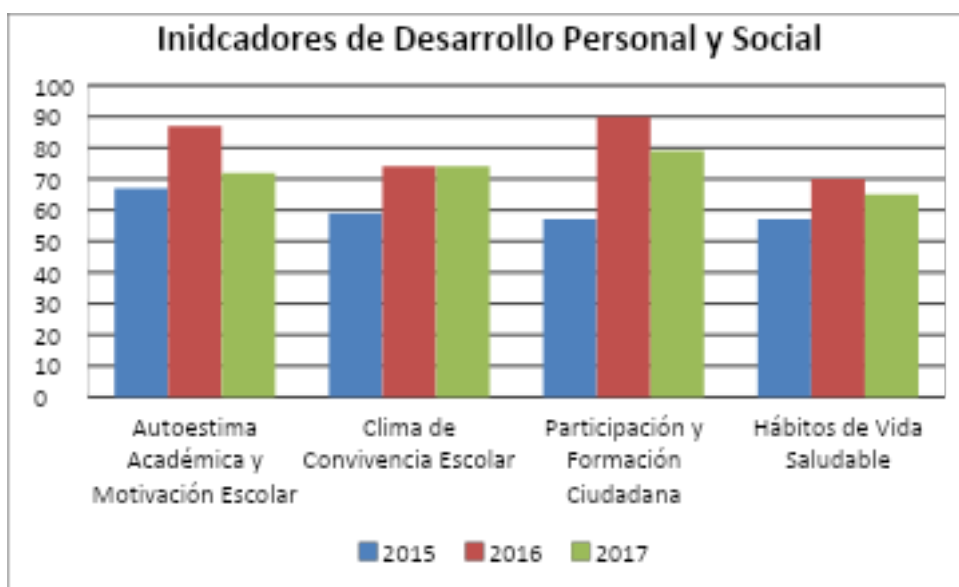
¹¹ <http://www.simce.cl/ficha/?rbd=10441>

¹² <http://www.simce.cl/ficha/?rbd=10441>

¹³ <http://www.simce.cl/ficha/?rbd=10441>



(Gráfico 9, Resultados Indicadores de Desarrollo Personal y Social 4° básico 2017)¹⁴



(Gráfico 10, Comparativo Resultados Indicadores de Desarrollo Personal y Social 4° básico)

¹⁴ <http://www.simce.cl/ficha/?rbd=10441>

Puntajes 2016 - 2017 en cada indicador			
Indicador	Puntaje	Variación respecto de la evaluación anterior	Variación respecto de establecimientos del mismo GSE
Autoestima académica y motivación escolar	80	-	↔
Clima de convivencia escolar	85	-	↔
Participación y formación ciudadana	85	-	↔
Hábitos de vida saludable	73	-	↔

(Cuadro 5, Resultados Indicadores de Desarrollo Personal y Social 8° básico 2017)¹⁵

Los resultados de estos Indicadores muestran claramente un notorio avance en las mediciones desde que se inició la evaluación. No obstante es necesario revisar estos indicadores en forma aislada debido a la misma especificación planteada respecto de los puntajes de las Evaluaciones de Lenguaje y Matemática, esto es, que no se puede comparar un año con otro debido a la cantidad de estudiantes que rinden la evaluación (menor a 5). Un análisis correcto de esta información para poder establecer el impacto de la Gestión Institucional necesariamente debe comparar los resultados obtenidos por el mismo curso en diferentes años de medición, por lo tanto debemos esperar la acumulación de resultados de un mismo curso para una correcta interpretación del impacto de la Gestión Institucional. Sin Embargo se puede realizar un análisis a priori de estos resultados considerando que las apreciaciones de los estudiantes se encuentran por sobre la media y que la mayoría de los indicadores superan el 70% de logro.

¹⁵ <http://www.simce.cl/ficha/?rbd=10441>

5.- PERCEPCIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Una primera aproximación al análisis diagnóstico institucional se encuentra en el discurso de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Para recabar la información necesaria y suficiente del discurso de los miembros de la comunidad se aplicaron los siguientes instrumentos de recogida de datos:

- Entrevista semiestructurada al Director del establecimiento.
- Entrevista semiestructurada a la Jefe Técnico del Establecimiento.
- Entrevista semiestructurada a la Encargada de Convivencia Escolar del Establecimiento.
- Focus Group con los profesores del Establecimiento.
- Focus Group con los estudiantes de segundo ciclo del Establecimiento.
- Entrevista semiestructurada a Padres y Apoderados del Establecimiento.

El resultado de la aplicación de estos instrumentos se sistematiza de la siguiente forma:

A.- Entrevista al Director, Profesor Rubén Michea Cruz.

El Director señala que el Sostenedor cumple un rol de administrador de los recursos únicamente, que no hay mayor incidencia en la labor docente o educativa y que las instancias de Reuniones de Directores se centra principalmente en los déficit de los recursos y la situación financiera de la Corporación Municipal más que en otros aspectos de la gestión aunque sí reconoce que se han realizado análisis de los resultados SIMCE a nivel comunal y que se informa sobre la Categorización de Desempeño Institucional anualmente, además de entregar ciertas directrices respecto de las funciones directivas y algunas responsabilidades en forma verbal. Manifiesta que el sostenedor o sus representantes sólo visitan la

Escuela cada vez que hay invitaciones formales para actividades celebrativas, pero que estas no revisten una iniciativa del sostenedor por tomar conocimiento sobre la marcha del establecimiento en lo pedagógico o administrativo. Por otra parte, señala que los recursos que se asignan al establecimiento por concepto de SEP, FAEP, Pro Retención, PIE, y otros, nunca llegan a concretarse y que regularmente ha tenido que autogestionar los recursos a través del Centro de Padres y Apoderados u otras iniciativas de autogestión, muestra como evidencia los correos enviados al sostenedor solicitando recursos, reparaciones, mantenciones, sustituciones, renovaciones y otros, y las respuestas a estos requerimientos comprometiendo recursos y asistencia que señala que nunca llegaron.

Sobre su propia gestión directiva, el director manifiesta que su responsabilidad fue asignada en el año 2015, en medio de un conflicto interno del establecimiento y que tuvo que hacer frente a diversas situaciones complejas entre las que se encontraban varias denuncias ante la Superintendencia de Educación, un clima laboral adverso y la fuga de matrícula. No obstante, él afirma que las modificaciones impartidas, el personal contratado, y la importancia que se le ha impuesto al clima laboral y escolar están dando los resultados esperados y sostiene que con el tiempo éstos se consolidarán.

Respecto de los docentes, señala que el equipo liderado es de una alta calidad. Destaca que todos los docentes se encuentran en los más altos niveles de desempeño de la comuna a excepción de la profesora de Religión que aún se encuentra en el nivel básico de desempeño. Manifiesta confianza en el equipo de profesionales y por ello es partidario de no agobiar a los docentes.

Al referirse a las asistentes de la educación sostiene que son de un gran compromiso con su labor y que incluso son capaces de tener una actitud proactiva frente a los requerimientos de la institución.

Destaca, por último, las buenas relaciones que se han ido fortaleciendo entre dirección, docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres y apoderados y las diferentes instituciones de la comunidad, creando una red de trabajo colaborativo que se ha traducido, en sus palabras, en una sólida gestión con resultados evidentes.

B.- Entrevista a Jefatura Técnica, Profesora Nadine Michea Chacón.

La profesora de Inglés asume la Jefatura Técnica en forma nominal ya que las escuelas microcentro no poseen esta figura dentro de su estructura formal.

Respecto del equipo de gestión, la profesora señala que durante el tiempo se ha consolidado una forma de trabajo en donde ha primado la confianza en el trabajo bien hecho. Indica que la escuela, a pesar de ser microcentro, sostiene altas expectativas de su gestión y del logro de los estudiantes.

Manifiesta que el equipo docente tiene grandes capacidades y se desafía constantemente hacia la mejora. No obstante el aspecto burocrático o de cumplimiento de obligaciones de tipo administrativo es la debilidad que ella considera más relevante: “algunos profesores entregan muy tarde sus planificaciones o simplemente no las entregan, tampoco entregan los instrumentos de evaluación que están aplicando y hay que presionar para el llenado de leccionarios o la consignación de las calificaciones en el libro de clases, las que en ocasiones registran en un cuaderno aparte”. Al momento de la entrevista, ella muestra el registro de entregas de planificaciones y sólo un 67% de las asignaturas por nivel contaban con sus planificaciones y sólo el 50% de los docentes se mantenía relativamente al día en sus planificaciones.

Señala que uno de los elementos que también es considerado como deficiente por ella en la gestión tiene que ver con las visitas al aula y el trabajo de acompañamiento a la labor docente, debido, en parte, al limitado tiempo destinado a la labor técnica pedagógica en la carga horaria (sólo 10 horas).

A pesar de lo anterior, manifiesta que hay un alto compromiso con la labor educativa, los y las profesoras someten a los estudiantes a diferentes instrumentos de evaluación, tanto en el proceso como en el resultado, dándole mucha importancia a la retroalimentación. Realizan ferias didácticas internas como la feria del medioambiente, el concurso de literatura, el concurso de ortografía, la feria del Patrimonio o el English Day. También participan en concursos comunales o regionales como Crecyt, Spelling bee, literatura y otros.

Además, el compromiso docente va más allá creando jornadas de reflexión y autocapacitación en torno a debilidades detectadas o necesidades propias de la institución. Los docentes además acceden a jornadas de capacitación o estudios de postgrado; en estos momentos hay dos profesores realizando estudios de postgrado y otros tres han realizado cursos de capacitación o diplomados en el plazo reciente. Otros dos se encuentran en evaluación docente y otro es evaluador par de la comuna.

C.- Entrevista a Profesora Encargada de Convivencia Escolar, Laura Martínez Chamorro.

La Profesora Laura es la actual encargada de Convivencia Escolar y dispone de 6 horas destinadas a esta labor. En su discurso señala que la gestión de la convivencia en el establecimiento se centra principalmente en aquellas situaciones de conflicto que se pueda presentar entre los estudiantes, atendiendo de forma oportuna cualquier tipo de violencia escolar. De la misma forma manifiesta que se le da un alto valor a la participación de los estudiantes y de los padres y apoderados, generando instancias de diálogo e información constante.

La profesora cuenta con un archivador en el que muestra el Manual de Convivencia Escolar, el Reglamento Interno, los Planes de Gestión Institucional, Los protocolos internos, el manual de funciones, las pautas de entrevistas a

estudiantes y apoderados, las pautas de indicadores de urgencia y los resultados de las intervenciones en convivencia.

En cuanto al clima escolar, señala que entre los profesores y asistentes de la educación hay un excelente clima laboral, lo que se traduce en un muy buen trato hacia los estudiantes y esto redundando en que los estudiantes también se tratan bien entre ellos. No obstante hay situaciones que se deben manejar a nivel institucional y el consejo de profesores en varias ocasiones ha determinado sanciones o propuesto alternativas de solución a conflictos de diverso índole.

D.- Focus Group Profesores.

Los profesores se reúnen semanalmente durante dos horas a discutir asuntos técnicos pedagógicos y reflexionar sobre la marcha pedagógica. Estas reuniones son lideradas por el equipo de gestión compuesto por el director, la jefe técnico y la encargada de convivencia escolar. En tres de estas jornadas se desarrolló un focus group para determinar los puntos fuertes (fortalezas) y los puntos a mejorar (debilidades) de la institución en tres ámbitos: Liderazgo y Recursos, Gestión Pedagógica, y Participación y Convivencia. Los profesores asistentes a estas jornadas fueron: Luis Montenegro, Claudia Valenzuela, Richard Pizarro, Carolina Alfaro, Carolina Toro, Nadine Michea, Alejandra Sandoval, Rubén Michea y la asistente de aula Gloria Bernales.

A Continuación se detallan los resultados del grupo focal en los tres ámbitos señalados:

a) Liderazgo y Recursos:

Puntos Fuertes (fortalezas).

Salas Temáticas: los profesores señalan como un gran acierto el funcionamiento de las salas temáticas, innovación que busca concentrar todos los recursos didácticos de una misma asignatura en una sala.

Docentes por Asignatura: La mayoría de los asistentes señala como fortaleza el que los profesores estén destinados a los cursos por asignatura, de acuerdo a sus competencias y habilidades. De esta forma se tiene una visión global de la asignatura, se obtiene una visión objetiva de los estudiantes y se intenciona el trabajo colaborativo.

PEI, PME, Planes de Gestión, Protocolos: Los docentes señalan que una de las fortalezas de la institución tiene que ver con la elaboración del Proyecto Educativo, el Plan de Mejora, Los planes de gestión y los protocolos, que articulan la gestión, establecen claros lineamientos y normas e interpretan el quehacer institucional.

Puntos de Mejora (debilidades):

Recursos didácticos e insumos para la labor docente: La mayor debilidad percibida por los docentes se enmarca en la falta de recursos didácticos (pizarras, libros, material didáctico por asignatura) y de insumos necesarios para ejecutar la labor docente (papel, plumones, tintas, etc.)

Infraestructura: los docentes reconocen que la infraestructura es suficiente para el buen desempeño, pero hay condiciones que se deben mejorar, entre ellas la aislación de las salas (temperatura), el mobiliario de las salas y la necesidad de lockers.

b) Gestión Pedagógica:

Puntos Fuertes (fortalezas):

Trabajo en Aula: los docentes reconocen como punto fuerte el trabajo al interior del aula, que se expresa en buenos resultados académicos a nivel interno como en evaluaciones externas. Reconocen una estructura de clase que incluye inicio, desarrollo y cierre.

Altas expectativas: Los docentes reconocen mantener altas expectativas de los estudiantes, lo que aumenta las exigencias y por ende los resultados.

Alta motivación escolar: Señalan que los estudiantes quieren venir a clases, que se motivan con los trabajos y desafíos propuestos y que hay un ambiente de trabajo productivo al interior de la sala en períodos de clases.

Evaluaciones diferenciadas y diversas: Los docentes manifiestan que es una fortaleza la producción de diferentes instrumentos de evaluación y las actividades desafiantes al nivel de cada estudiante.

Conocimiento de los estudiantes y atención a la diversidad: Manifiestan como una de las grandes fortalezas la oportunidad de conocer a cada uno de los estudiantes, de modo que se puede acomodar la enseñanza a sus propias necesidades e inquietudes, atenderlos en forma casi individual y generar actividades para potenciar a cada uno.

Puntos de Mejora:

Cumplimientos Administrativos: Los docentes reconocen como un punto a mejorar el cumplimiento en la entrega de planificaciones, evaluaciones, consignación de calificaciones y el registro de actividades en el leccionario.

Exigencias a los estudiantes: También señalan que en ocasiones tienden a no exigir el cumplimiento de los compromisos acordados con los estudiantes como la entrega de trabajos o rendición de pruebas en determinadas fechas o la entrega de tareas. También consideran como debilidad el no ponderar este indicador en las evaluaciones o rúbricas.

c) Participación y Convivencia:

Puntos fuertes (Fortalezas):

Clima Laboral: Los docentes señalan como una gran fortaleza el clima laboral, se sienten cómodos, alegres y sin agobio.

Clima Escolar: Indican que una gran fortaleza es el tipo de estudiantes, que favorecen un clima escolar propicio, señalando que los conflictos son mínimos y no revisten una mayor gravedad.

Apoderados Comprometidos: Por último consideran como una gran fortaleza el compromiso de los apoderados con las actividades de escuela y la alta valoración que estos tienen hacia el cuerpo docente.

Puntos de mejora (debilidades):

Escuela Para Padres: Los docentes consideran que una gran debilidad ha sido el no poder instalar una escuela para padres, en donde se entreguen herramientas para que los propios apoderados puedan acompañar y apoyar de mejor forma la labor académica de los estudiantes.

E.- Focus Group con los Estudiantes:

Con los estudiantes se llevó a cabo dos sesiones de grupos focales con 10 estudiantes de segundo ciclo, estos grupos focales centraron su actividad en dos áreas a discutir: convivencia escolar y desarrollo de las clases. De la discusión entre los estudiantes se obtiene los siguientes resultados:

Convivencia Escolar:

- Conocen el Reglamento Interno, lo han trabajado en clases de orientación con sus profesores jefes.
- Reconocen que hay un buen clima escolar pero que algunos compañeros molestan a otros.
- Existe un buen trato entre los profesores y los estudiantes.
- Hay estudiantes que no respetan las normas.

Desarrollo de las clases:

- Consideran que la mayoría de las clases son entretenidas.
- Los profesores explican bien la materia.
- Pueden usar el material de las salas temáticas.
- No siempre cumplen con las tareas.

F.- Entrevistas con los Padres y Apoderados.

Los padres y apoderados entrevistados manifiestan una alta confianza en la labor educativa de los docentes. Se sienten seguros con sus hijos e hijas en este colegio.

Creer que la exigencia es buena y que los niños y niñas aprenden de diferentes maneras.

A juicio de los padres y apoderados el colegio ha cambiado mucho desde que está el nuevo director y llegaron nuevos profesores, “eso le cambió la cara a la escuela”.

6.- Análisis del Diagnóstico Situacional y Desarrollo de los Descriptores

El Análisis del Diagnóstico Situacional de la Institución se desarrolla sobre la base de los Estándares Indicativos de Desempeño¹⁶. En cada una de las dimensiones se especifica cuáles son los medios de verificación y otros resultados del diagnóstico que entregan los antecedentes necesarios para la categorización de desempeño.

La Categorización de Desempeño involucra cuatro categorías:

Desarrollo débil: El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.

Desarrollo incipiente: El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.

Desarrollo satisfactorio: El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.

¹⁶ Ministerio de Educación de Chile, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, Decreto Supremo de Educación N° 73/2014, Unidad de Currículum y Evaluación, Primera edición: marzo 2014.

Desarrollo avanzado: El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el nivel de desarrollo satisfactorio.¹⁷

6.1.- Dimensión Liderazgo

La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.

Para el análisis diagnóstico de esta dimensión, además de la entrevista al director, la jefe técnico y el focus group con los profesores, se consideran los siguientes medios de verificación:

- Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal. (PADEM).
- Actas de Reuniones de Directores del Departamento de Educación.
- Actas de Reuniones de Jefaturas Técnicas del Departamento de Educación.
- Actas de Reunión de Consejo Escolar.
- Actas de Verificación Ministerial del PME.
- Registro de Visitas al Establecimiento.
- Presupuesto Institucional Anual.
- Oficios Conductores entre Escuela y Sostenedor.
- Inventarios.

¹⁷ Op cit. Pág.34.

- Contratos de Trabajo.
- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Plan de Mejoramiento Educativo (PME) años anteriores.
- Actas de Consejo de Profesores y Jornadas de Reflexión Pedagógica.
- Actas de Microcentro.
- Registro de Salidas Pedagógicas.
- Registros de Matrículas de Estudiantes.
- Registro de Estudiantes NEE, Prioritarios, Preferentes, JUNAEB.
- Oficios Conductores Informando Participación y Resultados en Actividades Extraescolares.
- Documentación de Personal que incluye: contrato, funciones, título profesional o técnico, otras certificaciones, evaluaciones, certificados de nacimiento, antecedentes e idoneidad. Liquidaciones de Sueldo Mensual.
- Libro de Registro de Asistencia de personal docente.
- Libro de Registro de Asistencia de personal asistente de la educación.
- Registro de Licencias Médicas.
- Registro de Permisos Administrativos y Vacaciones.
- Registro de Apoderados y consentimientos informados sobre salidas pedagógicas, clases de religión, Registro de recepción del Manual de Convivencia, Reglamento Interno, Reglamento de Evaluación y Convenio de Cooperación.
- Informes anuales a la Comunidad: Cuenta Pública 2015, 2016 y 2017.
- Manual de Funciones.

Producto de las evidencias aportadas por los medios de verificación y sumado con los resultados obtenidos del discurso de los miembros de la comunidad, el análisis diagnóstico y categoría de desempeño para esta Dimensión se expresa como sigue:

Dimensión: Liderazgo		
1.- Liderazgo del Sostenedor		
Descriptor	Evidencia	Nivel de Desarrollo
1.1 El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.	<p>El establecimiento cuenta con PADEM como única evidencia de la Gestión del Sostenedor a nivel comunal.</p> <p>Existe evidencia de reuniones de jefes de UTP de todos los establecimientos de la comuna, pero no es sistemático y las medidas tienen carácter colaborativo de autocapacitación más que un enfoque desde el sostenedor.</p> <p>No hay evidencia alguna de visitas realizadas por el sostenedor al establecimiento salvo la primera reunión del Consejo Escolar y la Verificación de PME del año anterior.</p> <p>Durante este año no hay evidencia de visitas del sostenedor al establecimiento.</p>	Débil
1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.	Las asignaciones de las funciones para la elaboración del PEI, PME y Presupuesto Anual existen pero sin evidencia escrita.	Incipiente

<p>1.3 El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.</p>	<p>Existe Presupuesto anual y Oficios Conductores solicitando recursos por parte del director y respuestas de parte del Sostenedor comprometiendo los recursos, sin embargo no existe evidencia alguna de que los recursos hayan sido asignados.</p>	<p>Débil</p>
<p>1.4 El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.</p>	<p>Existe Contrato de trabajo del Encargado de Escuela y Convenio de desempeño del director en establecimientos municipales, Pero no existe evidencia de las expectativas y metas que el director debe cumplir.</p>	<p>Incipiente</p>
<p>1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.</p>	<p>Existe Proyecto Educativo Institucional y Plan de mejoramiento visados y aprobados por el sostenedor. Hay evidencia de cambios estructurales (planta directiva y docente) en virtud del buen funcionamiento del establecimiento consultados y comunicados al Consejo Escolar y la Comunidad Educativa.</p>	<p>Satisfactorio</p>
<p>1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el</p>	<p>Hay evidencia de comunicación constante entre el Sostenedor y el equipo directivo, existe reunión</p>	<p>Satisfactorio</p>

director y con la comunidad educativa.	periódica mensual del sostenedor con los directores de la comuna. También existe evidencia de comunicación entre el Sostenedor y algunos apoderados	
2.- Liderazgo del Director		
2.1 El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.	El director asume su responsabilidad en el logro de los objetivos del establecimiento, sin embargo no hay evidencia que avale sus vistas al aula o supervisión directa de la labor educativa.	Incipiente
2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.	El director logra que el equipo se comprometa, comparta y asuma las prioridades y metas educativas. También supervisa el cumplimiento de metas y objetivos del PEI y las acciones del PME.	Satisfactorio
2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.	Existe evidencia de altas expectativas y optimismo hacia los docentes y estudiantes, las que se asumen y se comunican.	Satisfactorio
2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	Existe evidencia de una conducción general del establecimiento.	Satisfactorio
2.5 El director es proactivo y moviliza al	Existe evidencia de búsqueda de soluciones a problemas y detección de oportunidades de mejora y se	Satisfactorio

establecimiento hacia la mejora continua.	observa una actitud positiva frente a las dificultades.	
2.6 El director instauro un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.	Hay evidencia de trabajo colaborativo, de altas expectativas y de compromiso. Los docentes se reúnen periódicamente con el director para establecer y monitorear tareas asignadas.	Satisfactorio
2.7 El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante.	Existe evidencia de acciones PME que promueven un ambiente estimulante. Hay evidencia de participación en concursos comunales y regionales, salidas pedagógicas y perfeccionamiento docente y jornadas de autocapacitación pedagógica.	Satisfactorio
3.- Planificación y Gestión de Resultados		
3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.	Existe un Proyecto Educativo Institucional que recoge todos los antecedentes pertinentes del establecimiento, señalando los perfiles de cada miembro de la comunidad, la visión y misión y los objetivos. Hay evidencia de difusión del PEI y ha sido actualizado con periodicidad	Satisfactorio
3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de	Existe evidencia de autoevaluación anual, considerando sugerencias Ministeriales y existe un trabajo	Satisfactorio

autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.	sistemático y continuo de análisis de esta evaluación con el equipo docente y el Consejo Escolar.	
3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.	Existe un Plan de Mejoramiento Educativo que es analizado, actualizado, evaluado y monitoreado año a año, que incluye metas, responsables, plazos y costos. Hay evidencia de trabajo sistemático en el PME de los docentes, equipo directivo y Consejo Escolar.	Satisfactorio
3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.	Existe un responsable del monitoreo y seguimiento de las acciones del PME, e informa sobre el estado de avance a los docentes y el director en forma constante.	Satisfactorio
3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.	Existen Registros de matrícula, Registro de Estudiantes con NEE permanentes y transitorias, Registro de Estudiantes Prioritarios e Indicador IVE y Registros de estudiantes en atención JUNAEB. Existe Registro de Personal Docente y Asistentes de la Educación, Personal de Reemplazo, Licencias Médicas y solicitudes de Permisos Administrativos. Existen Registros de Apoderados.	Satisfactorio

	Hay Sistematización de Resultados académicos y de Encuestas a Apoderados y Estudiantes.	
3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.	Hay evidencia de análisis de resultados de diferentes instrumentos internos (evaluaciones diagnósticas, progresivas, finales, encuestas, etc.) y externos (puntaje SIMCE y Otros Indicadores) y de la utilización de estos instrumentos para la toma de decisiones. Establecen comparaciones con establecimientos referentes y discuten la pertinencia de sus resultados.	Avanzado

6.2.- Dimensión Gestión Pedagógica:

La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades.¹⁸

Para el análisis de esta dimensión se considera como eje central el resultado del focus group de los docentes y la entrevista a la jefatura técnica

¹⁸ Op cit, pág. 69.

pedagógica. Además se corrobora la información proporcionada por la comunidad educativa con los medios de verificación disponibles para esta dimensión. Los medios de verificación que se analizaron para el análisis y diagnóstico de esta dimensión son los siguientes:

- Planificaciones anuales y por unidad.
- Evaluaciones y Guías de Trabajo o Estudio.
- Registro de entrega de Planificaciones.
- Actas de Consejo de Profesores
- Actas de Reflexión Pedagógica.
- Reglamento de Evaluación.
- Calendario de Evaluaciones.
- Actas de Red Microcentro.
- Leccionario Libro de Clases
- Horario Escolar con distribución de asignaturas.
- Carga horaria por profesor(a).
- Informes de Cobertura Curricular.
- Informes de resultados de evaluaciones estandarizadas internas (diagnóstico, progreso y final).
- Registro de Estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE)
- Informes Equipo PIE.
- Formato de Planificación.
- Carta Gantt de cobertura curricular por asignatura.
- Registros de entrevistas de padres y apoderados.
- Informes de Resolución de Conflictos.
- Plan de Desarrollo Profesional Docente.
- Plan de Fomento Lector.

En relación a los antecedentes proporcionados por los actores de la comunidad educativa y los medios de verificación en cuanto a esta Dimensión, los

resultados del análisis y categorización de desempeño para Gestión Pedagógica es el siguiente:

Dimensión: Gestión Pedagógica		
4.- Gestión Curricular		
4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.	Existe Distribución Horaria en Calendario semanal (carga horaria de profesores), Distribución de Asignatura por especialidad de profesores, Calendario Anual de actividades definido al comienzo del año escolar, y existe evidencia concreta que argumenta la liberación de espacios burocráticos para el cumplimiento del mayor tiempo posible en aula.	Avanzado
4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	Existe evidencia de lineamientos comunes en la implementación efectiva del currículum, asignación de lectura complementaria y tareas para el hogar. Plan de lectoescritura, uso de la biblioteca, uso de salas temáticas y de recursos pedagógicos.	Satisfactorio
4.3 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.	Existen Planificaciones Anuales y por Unidad que abarcan todos los objetivos de aprendizaje del currículum para el nivel planificado. No obstante existen algunas asignaturas que no cuentan con	Incipiente

	planificaciones o estas son insuficientes.	
4.4 El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	Existe vaga evidencia de Registros de observaciones de clases por parte del director o equipo técnico pedagógico o la evidencia no es mayor a una visita al aula semestral.	Incipiente
4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.	Existe un Reglamento de Evaluación, un calendario de evaluaciones importantes y hay evidencia de revisión y análisis de resultados de ciertas evaluaciones. También existe evidencia de corrección formativa de las evaluaciones con los estudiantes. Sin embargo, existen asignaturas que no consignan a tiempo las evaluaciones, evaluaciones deficientes en la totalidad del curso en una asignatura o nula retroalimentación o corrección de resultados.	Incipiente
4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean	Se cuenta sólo con informes de cobertura curricular anual y con informes de resultados en algunas	Incipiente

permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.	asignaturas y en algunos cursos. No hay evidencia de monitoreo de cobertura curricular.	
4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.	Existen registros que dan cuenta de instancias de trabajo colaborativo tanto en instancias de Red de Microcentro como internas en las que se abordan temas de interés pedagógico, compartir buenas prácticas, compartir recursos educativos y apoyo al trabajo de aula.	Satisfactorio
5.- Enseñanza y Aprendizaje en el Aula		
5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.	Las planificaciones dan cuenta del cumplimiento del curriculum abordando los objetivos de aprendizaje, de habilidades y actitudes. Las actividades establecen progresión del aprendizaje y se abordan utilizando estrategias a la vanguardia (COPISI, ABP, DUA, Proyecto Integrado, Uso de TIC's, Adecuaciones Curriculares para estudiantes NEE, Uso de las Neurociencias aplicadas a la Educación, PACI)	Avanzado
5.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad	Existe evidencia de efectividad y rigurosidad en la enseñanza en el aula, con contenidos claramente enseñados, clases que van más allá	Avanzado

conceptual, dinamismo e interés.	de los contenidos y entusiasmo por parte de los estudiantes con acciones concretas que muestran lo señalado (ferias científicas y literarias, concursos y actividades académicas con participación de todo el estudiantado)	
5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.	<p>Existe evidencia de un guión de clases claramente definido, aunque no prescrito, que establece inicio, desarrollo y cierre.</p> <p>Existe evidencia de variadas estrategias aplicadas tanto a las actividades de clases como a las evaluaciones.</p> <p>Existe evidencia de diferentes formas de representación de los contenidos y el conocimiento.</p> <p>Existe evidencia de diferentes formas de representación del aprendizaje tanto guiada como autónomo por parte de los estudiantes.</p>	Satisfactorio
5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.	<p>Existe evidencia de un alto conocimiento de los estudiantes por parte de sus profesores, realizan adecuaciones abordando la realidad de cada uno de ellos.</p> <p>Existen evidencia de retroalimentación constante de los</p>	Avanzado

	<p>logros y dificultades de los estudiantes en forma individual y colectiva.</p> <p>Existe evidencia de un constante refuerzo positivo bien argumentado por parte del equipo docente y directivo hacia los estudiantes.</p>	
<p>5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Existe evidencia sobre un buen dominio de grupo por parte de los profesores. Las normas de clases están claras y bien establecidas.</p> <p>Todos los materiales necesarios para el desarrollo de la clase se encuentran disponibles en las salas.</p> <p>Existe evidencia de que los profesores llegan con sus materiales (guías y pruebas) a las salas en forma oportuna y que no hay tiempos de pérdida de clases.</p>	Satisfactorio
<p>5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.</p>	<p>Existe evidencia de que los estudiantes trabajan dedicadamente en las labores asignadas durante la clase y el apoyo de los profesores impulsa este trabajo; responden preguntas y resuelven ejercicios en forma sistemática.</p> <p>También existe evidencia de falta de rigurosidad en la entrega de tareas o trabajos o cumplimiento de plazos</p>	Incipiente

	<p>por parte de los estudiantes permitidos o tolerados por los profesores. (Cambio de fechas en evaluaciones de lecturas complementarias, entregas de trabajos, rúbricas que no evalúan este ámbito, etc.)</p>	
6.- Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes		
<p>6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.</p>	<p>Existe evidencia clara y contundente de un trabajo sistemático con los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje.</p> <p>Existe registro de estudiantes con NEE transitorias y permanentes.</p> <p>Existe equipo de trabajo especialista que atiende de manera sistemática a los estudiantes con dificultades en el aprendizaje.</p> <p>Existe evidencia de adecuaciones curriculares para estudiantes con dificultades en el aprendizaje.</p> <p>Existe evidencia de Formato PACI.</p> <p>Existe evidencia de reflexiones pedagógicas con el fin de abordar situaciones especiales con estudiantes que presentan dificultad en el aprendizaje.</p> <p>Existe evidencia de la evaluación del impacto de las diferentes estrategias aplicadas a estos estudiantes.</p>	<p>Avanzado</p>

<p>6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.</p>	<p>Existe evidencia de la importancia que se le otorga a todas las asignaturas y talleres que imparte la escuela.</p> <p>Existe evidencia de la participación de estudiantes del establecimiento en competencias y concursos académicos, artísticos y deportivos fomentados y/o promovidos desde el establecimiento o reconocidos por el establecimiento como logros.</p>	<p>Satisfactorio</p>
<p>6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.</p>	<p>Existe evidencia de la detección temprana de estudiantes con dificultades sociales, afectivas o conductuales por parte del consejo de profesores.</p> <p>El establecimiento cuenta con un Encargado de Convivencia que aborda el seguimiento de estos estudiantes.</p> <p>Existe evidencia de un trabajo formativo sistemático con estos estudiantes.</p> <p>Existe evidencia de trabajo conjunto con los padres y apoderados para superar dificultades conductuales, afectivas o sociales.</p>	<p>Satisfactorio</p>
<p>6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a</p>	<p>Existe evidencia de registros de entrevistas a padres y apoderados</p>	<p>Incipiente</p>

<p>tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.</p>	<p>por motivos de asistencia, permanencia de estudios y motivos disciplinarios; no obstante estos no son sistemáticos ni intencionados.</p>	
<p>6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.</p>	<p>Existe evidencia de altas expectativas en lo estudiantes conducentes a la continuación de estudios secundarios y superiores. Existe evidencia de orientaciones pedagógicas para la elección del liceo o escuela para la continuidad de estudios pero no de forma sistemática.</p>	<p>Incipiente</p>
<p>6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.</p>	<p>Existe evidencia de la adscripción del Programa PIE en el establecimiento, pero su implementación es parcial debido a la ausencia de especialistas.</p>	<p>Incipiente</p>

6.3.- Dimensión: Formación y Convivencia.

La dimensión Formación y convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas.¹⁹

Para el análisis y categorización de esta dimensión se consideran principalmente las apreciaciones de la encargada de convivencia escolar, los resultados de los focus group de los profesores y los estudiantes y el discurso que se desprende desde los apoderados. Además de lo anterior, también se corrobora la información con los siguientes medios de verificación:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Manual de Convivencia Escolar
- Reglamento Interno.
- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.
- Plan de Formación Ciudadana.
- Registros en hoja de vida de los estudiantes (libro de clases).
- Actas de reuniones de apoderados.
- Actas de Consejo de Profesores.
- Actas de Reflexión Pedagógica.
- Actas de reuniones CEPA (Centro de Padres y Apoderados)
- Actas de reunión de Consejo Escolar.
- Actas de reunión de Gobierno Escolar.
- Registros de Asistencia Escolar (libro de clases y plataforma SIGE)
- Registro de Retiro de Estudiantes.
- Plan Integral de Seguridad Escolar.
- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.
- Plan de Apoyo a la Inclusión.

¹⁹ Op. Cit, pág. 95

- Protocolos de Bullying, Acoso y Abuso Escolar, Embarazo Adolescente, Emergencia, Salidas Pedagógicas, Uso de Biblioteca.
- Planificación de Talleres JEC.
- Libreta de Comunicaciones.
- Manual de Funciones.

En relación a los antecedentes proporcionados por los actores de la comunidad educativa y los medios de verificación en cuanto a esta Dimensión, los resultados del análisis y categorización de desempeño para Formación y Convivencia es el siguiente:

Dimensión: Formación y Convivencia		
7.- Formación		
7.1 El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.	Existe un Plan de Formación alineado con el PEI y el PME del establecimiento, abordando objetivos transversales y con acciones claramente definidas. Existe un Encargado de Convivencia que planifica, monitorea y evalúa las acciones del Plan de Formación, pero el horario disponible para esta función es limitado.	Incipiente
7.2 El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.	Existe evidencia de monitoreo de algunos objetivos del Plan de Formación, pero carece de rigurosidad sistemática.	Incipiente

<p>7.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.</p>	<p>Existe evidencia de una cultura escolar que favorece las buenas actitudes y considera que las personas pueden cambiar y mejorar independiente de su origen.</p>	<p>Satisfactorio</p>
<p>7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.</p>	<p>Existe evidencia de identificación del profesor jefe con su curso y viceversa.</p> <p>Existe evidencia de un trabajo sistemático del profesor jefe por internalizar el Manual de Convivencia en los estudiantes.</p> <p>Existe evidencia de acompañamiento del profesor jefe en el proceso de cada estudiante.</p> <p>Existe evidencia de reuniones periódicas y comunicación constante entre profesores jefes y apoderados.</p>	<p>Avanzado</p>
<p>7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.</p>	<p>Existe evidencia de enseñanza transversal y constante en la adquisición de habilidades y actitudes necesarias para abordar la diferencia.</p> <p>Los profesores, equipo directivo y asistentes de la educación, participan como mediadores en la resolución de conflictos.</p>	<p>Satisfactorio</p>

<p>7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.</p>	<p>Existe evidencia de acciones esporádicas que promueven la vida activa, alimentación saludable y conductas de autocuidado, pero no de forma sistemática o como parte de una política permanente.</p>	<p>Satisfactorio</p>
<p>7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.</p>	<p>Existe evidencia de comunicación fluida entre el establecimiento y los padres y apoderados. Existe evidencia de la participación de padres y apoderados en las actividades escolares. Existe evidencia de participación de los padres y apoderados en actividades formativas y académicas. (exposiciones de lecturas autoseleccionadas o participación en ferias didácticas)</p>	<p>Satisfactorio</p>
<p>8.- Convivencia</p>		
<p>8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>Existe evidencia de promoción de normas básicas y cívicas de forma cotidiana e intencionada. Existen acciones que promueven el respeto y la preocupación por el otro. Existe evidencia de corrección sistemática de lenguaje y actitudes que ofendan o menoscaben a sus compañeros o compañeras. Existe evidencia de la promoción del compañerismo y buen trato</p>	<p>Avanzado</p>

	premiando al mejor compañero o compañera escogido por los estudiantes.	
8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.	Existen evidencias de acciones concretas por parte de los docentes y equipo directivo tendientes a valorar la diversidad y diferencias y a corregir cualquier tipo de discriminación. Existe evidencia de acciones que corrigen la conducta discriminatoria por parte del establecimiento, a través del Encargado de Convivencia.	Avanzado
8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.	Existe Manual de Convivencia Escolar ajustado a la normativa vigente, en donde se explicita las normas de convivencia, deberes y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa. Existe evidencia de socialización del Manual de Convivencia. Existe evidencia de revisión periódica del Manual de Convivencia. Existe evidencia de una orientación pedagógica del Manual de Convivencia, adecuando el lenguaje a los estudiantes para hacerlo accesible y de fácil comprensión por parte de los estudiantes.	Avanzado

<p>8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.</p>	<p>Existen rutinas claramente definidas que facilitan el desarrollo normal de las clases.</p> <p>Existe evidencia de procedimientos para entrada y salidas, horarios claros de recreos y almuerzos, protocolos de salidas pedagógicas, etc.</p>	<p>Satisfactorio</p>
<p>8.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.</p>	<p>El establecimiento monitorea constantemente la integridad física y psicológica de los estudiantes con personal presente en todas las rutinas escolares.</p> <p>Existe un control estricto del ingreso de personas ajenas al establecimiento, cierres perimetrales y control de portería.</p> <p>Existe riguroso control de asistencia de los estudiantes al establecimiento.</p> <p>Existen protocolos que se hacen cargo de la seguridad e integridad de los estudiantes durante toda la rutina escolar (Protocolo Bullying, Protocolo de Abuso Escolar, Protocolo de Seguridad Escolar)</p>	<p>Avanzado</p>
<p>8.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de</p>	<p>Existe evidencia de corrección de actitudes antisociales por parte de los estudiantes claramente definidas en el Manual de Convivencia.</p>	<p>Avanzado</p>

<p>los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.</p>	<p>Existe evidencia de acciones concretas que enfrentan de forma decidida las conductas antisociales. El establecimiento promueve acciones prosociales como el cuidado del establecimiento, trabajo colaborativo y la felicitación de conductas deseables.</p>	
<p>8.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.</p>	<p>Existe Protocolo en caso de abuso escolar o Bullying. Existe evidencia clara y contundente de la aplicación del protocolo en casos que lo ameritan. Existe evidencia de la socialización del protocolo a los padres y apoderados. Existe evidencia de trabajo docente con los estudiantes sobre el acoso escolar y bullying.</p>	<p>Avanzado</p>
<p>9.- Participación y Vida Democrática</p>		
<p>9.1 El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.</p>	<p>Existe evidencia de una clara identidad escolar. La comunidad educativa conoce los sellos institucionales y los hace propios. Existe evidencia de una alta valoración del establecimiento por parte de los estudiantes, padres y apoderados.</p>	<p>Satisfactorio</p>

<p>9.2 El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.</p>	<p>Existe evidencia de acciones concretas que promueven la responsabilidad con el entorno y la sociedad por parte del estudiantado. Existe promoción de acciones que favorecen al entorno y la comunidad. Los docentes y asistentes de la educación se muestran como ejemplo de acciones responsables con el entorno y la sociedad. Existe evidencia de participación en campañas solidarias, ecológicas y comunitarias.</p>	<p>Satisfactorio</p>
<p>9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.</p>	<p>Existe evidencia de una clara intención por lograr que los estudiantes expresen sus opiniones, ideas y pensamientos. Existen talleres de debate, literatura y escritura. Existe clara evidencia que apunta a que los profesores intencionan el desarrollo de la argumentación en los estudiantes, realizando preguntas de profundización o mediante el desarrollo de trabajos con estas características.</p>	<p>Avanzado</p>
<p>9.4 El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos</p>	<p>El establecimiento cuenta con un Consejo Escolar integrado por un representante de cada estamento de</p>	<p>Avanzado</p>

<p>de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados</p>	<p>la comunidad educativa y el Encargado de Convivencia, los que se reúnen al menos cuatro veces al año.</p> <p>El establecimiento cuenta con un Consejo de Profesores que se reúne semanalmente para abordar temas de interés pedagógico del establecimiento.</p> <p>El establecimiento cuenta con un Centro de Padres y Apoderados elegidos democráticamente y con plena vigencia.</p> <p>El Establecimiento cuenta con un Gobierno Escolar, elegido democráticamente por los estudiantes en elecciones abiertas promovidas por el establecimiento. Existe evidencia de un trabajo sistemático y colaborativo entre todos los estamentos para el logro de los resultados escolares.</p>	
<p>9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de</p>	<p>El Establecimiento cuenta con un Gobierno Escolar, elegido democráticamente por los estudiantes en elecciones abiertas promovidas por el establecimiento.</p>	<p>Satisfactorio</p>

Alumnos y a las directivas de curso.		
9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.	<p>Existe evidencia de canales de comunicación utilizados que favorecen la comunicación efectiva entre el establecimiento y los padres y apoderados.</p> <p>Existe libreta de comunicaciones.</p> <p>Existen circulares informativas.</p> <p>Existe evidencia de reuniones de apoderados periódicas ordinarias y extraordinarias.</p> <p>Existe evidencia de reuniones de Centro de Padres y Apoderados.</p> <p>Existe evidencia de socialización de protocolos y actualizaciones a los padres y apoderados.</p>	Satisfactorio

6.4.- Dimensión Gestión de Recursos.

La dimensión Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

Para el desarrollo del análisis y categorización de esta dimensión se considera principalmente el discurso obtenido a raíz de la entrevista con el director y los medios de verificación que se señalan a continuación:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Manual de Funciones.
- Antecedentes del Recurso Humano (contratos, certificados de antecedentes, títulos profesionales, otros títulos, etc.)
- Libro de Registro de Asistencia Docentes.
- Libro de Registro de Asistencia Asistentes de la Educación.
- Registro de Evaluaciones del personal.
- Análisis de resultados Evaluación Docente (plataforma DocenteMas).
- Manual de Convivencia.
- Actas Red de Microcentro.
- Actas Reflexiones Pedagógicas.
- Actas de reunión Consejo Escolar
- Actas de reunión de Consejo de Profesores.
- Inventario del Establecimiento.
- Inventario Biblioteca CRA
- Inventario de Salas Temáticas.
- Registro de visitas de Superintendencia de Educación.
- Registro de Visitas de SEREMI de Salud.
- Registro de Visitas de SEREMI de Transportes.
- Registro de Visitas JUNAEB.
- Libro de Registro de Matrículas.
- Libros de clases.
- Proyectos Presentados a Privados por CEPA.

En relación a los antecedentes proporcionados por los actores de la comunidad educativa y los medios de verificación en cuanto a esta Dimensión, los

resultados del análisis y categorización de desempeño para Gestión de Recursos es el siguiente:

Dimensión: Gestión de Recursos		
10.- Gestión de Personal		
10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.	<p>Existe un manual de funciones escrito con las funciones respectivas de cada cargo.</p> <p>El PEI tiene claramente definido las funciones docentes y directivas y un organigrama bien definido.</p> <p>La planta cumple con todos los requisitos de idoneidad para mantener el reconocimiento oficial.</p> <p>Los cargos están bien definidos y son conocidos por toda la comunidad.</p>	Satisfactorio
10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.	<p>El establecimiento cuenta con Registro de asistencia y cumplimiento de horario de docentes.</p> <p>Hay evidencia de cobertura de clases con personal de reemplazo y registro de licencias médicas y días administrativos.</p> <p>No obstante el Sostenedor regularmente incumple en sus obligaciones de pago de Cotizaciones Previsionales o Créditos Sociales descontados por Planilla.</p>	Débil
10.3 El establecimiento implementa estrategias	Existe evidencia de un buen clima laboral en el establecimiento.	Incipiente

efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.	No obstante los sueldos son reducidos comparativamente a otros establecimientos de similares características o utiliza estrategias reducidas para atraer personal competente.	
10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	Hay evidencia de evaluaciones del personal no docente al menos una vez al año. El personal docente es evaluado solo a través de la plataforma Docente Más. Las evaluaciones son informales y no hay evidencia de una pauta prescrita de evaluación.	Incipiente
10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.	Análisis de resultados de la evaluación docente	Satisfactorio
10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.	Existe evidencia de Inducción al nuevo personal sobre el funcionamiento del establecimiento, conocimiento del PEI y Manual de Convivencia.	Satisfactorio

	<p>Existe evidencia de Capacitación docente y administrativa en Red de Microcentro.</p> <p>Existe evidencia de autocapacitación en Reflexiones Técnicas y/o pedagógicas de acuerdo a las necesidades del establecimiento.</p> <p>Existe evidencia de asistencia de equipo directivo y docente a capacitaciones pedagógicas y administrativas.</p> <p>Existe evidencia de Capacitación Docente acorde a la oferta CEPEIP y a las necesidades del establecimiento.</p> <p>Existe evidencia de Capacitación Docente por cuenta propia.</p>	
<p>10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.</p>	<p>El establecimiento cuenta con Sala de Profesores, Comedor de Profesores, Baños para profesores, Instalaciones para personal, etc. Que facilitan su trabajo.</p> <p>El equipo directivo procura reconocer el trabajo y logros del personal en forma individual y/o general.</p> <p>Existe evidencia de reconocimiento de logro entre los pares.</p> <p>El establecimiento reconoce pública y simbólicamente la labor del personal</p>	<p>Satisfactorio</p>

	a través de celebraciones, incentivos y felicitaciones.	
10.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.	El establecimiento cuenta con protocolo de desvinculación del personal. Existe evidencia de procesos previos a la desvinculación del personal.	Satisfactorio
10.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.	Existe evidencia de un buen clima laboral señalado por casi la totalidad del personal del establecimiento. Existe evidencia de un ambiente desafiante y atractivo para el desarrollo de la labor. Existe evidencia de trabajo colaborativo. Existe evidencia de preocupación constante del equipo directivo por el clima laboral.	Avanzado
11.- Gestión de Recursos Financieros		
11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.	Existe un registro actualizado de la matrícula y vacantes disponibles. Hay evidencia de rigurosidad en el registro de asistencia, atrasos y retiros de los estudiantes. El equipo directivo ingresa oportunamente la información a la plataforma SIGE. Hay evidencia que avala la importancia de la asistencia y puntualidad como: justificativos y archivo y registro de certificados	Avanzado

	<p>médicos de los estudiantes en caso de ausencias.</p> <p>Existe Transporte Escolar Gratuito para los estudiantes y sus familias, subvencionado por el estado que facilita el acceso de los estudiantes al establecimiento.</p>	
<p>11.2 El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.</p>	<p>El presupuesto del establecimiento es diseñado por el sostenedor sin consultar con los estamentos.</p> <p>El presupuesto del establecimiento no es mensualizado y se encuentra centralizado en el sostenedor.</p> <p>No hay cobertura presupuestaria de las necesidades propias del establecimiento o estas medidas son tardías o insuficientes.</p>	Débil
<p>11.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.</p>	<p>No existe libro diario u otro registro de entradas y salidas en el establecimiento.</p> <p>El sostenedor realiza rendiciones fuera de tiempo de los recursos asignados por el Estado.</p>	Débil
<p>11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.</p>	<p>El establecimiento ha recibido sanciones de la Superintendencia de Educación durante los últimos doce meses.</p>	Débil
<p>11.5 El establecimiento gestiona su participación en</p>	<p>Existe evidencia de gestión de programas de apoyo a la educación</p>	Satisfactorio

los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.	como “Movámonos por la Educación Pública”, analizando su implicancia, cumpliendo los requisitos y evaluando e informando su impacto a la comunidad.	
11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.	El Establecimiento conoce y utiliza las redes de apoyo para potenciar su PEI. El establecimiento se ha adjudicado mediante el Centro de Padres Proyectos tales como “Aguas Andinas”, “Anglo American”, entre otros. El establecimiento establece redes de apoyo con las instituciones locales.	Satisfactorio
12.- Gestión de Recursos Educativos		
12.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.	El establecimiento cuenta con la infraestructura y equipamiento necesario exigido por la normativa y se encuentran en buenas condiciones y sus instalaciones limpias y ordenadas. El Establecimiento carece de mobiliario suficiente o necesario para guardar o almacenar los útiles o materiales de los estudiantes.	Incipiente
12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos	El establecimiento cuenta con los recursos didácticos básicos exigidos por el ministerio de educación, el	Incipiente

<p>suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.</p>	<p>establecimiento promueve su uso y existe un sistema de acceso al material didáctico por parte de todos los estudiantes.</p> <p>No obstante el establecimiento carece de insumos fungibles para el óptimo desarrollo de las clases o estos son insuficientes.</p>	
<p>12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.</p>	<p>Existe un espacio destinado para la biblioteca escolar CRA proporcional a la matrícula del establecimiento, el que cuenta con personal dedicado y con carga horaria necesaria para cumplir con esta función. La biblioteca CRA cuenta con colección de libros, videos, material didáctico y otros debidamente categorizados y ordenados, lo que facilita su búsqueda.</p> <p>Existe un Plan de Fomento Lector que incentiva la lectura y el uso de la biblioteca CRA.</p>	<p>Satisfactorio</p>
<p>12.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.</p>	<p>El Establecimiento cuenta con Computadores disponibles para el uso de los estudiantes.</p> <p>El Establecimiento cuenta con computadores, proyectores, impresoras y multcopiadoras</p>	<p>Satisfactorio</p>

	<p>disponibles para el uso de los profesores.</p> <p>El establecimiento cuenta con computadores e impresoras para el uso de labores administrativas.</p>	
<p>12.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.</p>	<p>El establecimiento cuenta con inventario actualizado del equipamiento del material educativo.</p> <p>No obstante su mantención, adquisición y reposición es lenta y engorrosa.</p>	<p>Incipiente</p>

7.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

De acuerdo con los resultados obtenidos por cada estándar, se realiza el siguiente análisis FODA, identificando principalmente las fortalezas y las debilidades de cada dimensión y subdimensión con el fin de identificar los criterios a mejorar y que serán los que se consideren en el plan de mejora.

7.1.- Dimensión Liderazgo

1.- Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor

Fortalezas:

1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento

1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.

Debilidades:

1.1 El sostenedor no se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente

1.2 El sostenedor no se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual

1.3 El sostenedor no define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y no cumple con sus compromisos.

1.4 El sostenedor no comunica altas expectativas al director, no establece sus atribuciones, ni define las metas que este debe cumplir y tampoco evalúa su desempeño

Indicadores a mejorar:

1. Visitas periódicas del sostenedor al establecimiento.
2. Participación del Sostenedor en la actualización del Proyecto Educativo Institucional y en la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo.
3. Cumplimiento de los compromisos económicos y de mantenimiento del establecimiento por parte del Sostenedor.
4. Establecer por escrito las metas propuestas por el sostenedor para el establecimiento, así como las expectativas del equipo de gestión.

2.- Subdimensión: Liderazgo del Director.**Fortalezas:**

2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.

2.3 El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.

2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.

2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua

2.6 El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.

2.7 El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.

Debilidades:

2.1 El director asume parcialmente su responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.

Indicadores a Mejorar:

1. Visitas periódicas al aula.
2. Evaluación de las prácticas pedagógicas.
3. Retroalimentación y acompañamiento sostenido de la labor docente.

3.- Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados

Fortalezas:

3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo

3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento

3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.

3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.

3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.

3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.

Debilidades:

No se categorizó ningún estándar indicativo en esta subdimensión en los niveles de Débil o Incipiente, por lo tanto sólo se deben consolidar las acciones que favorecen este resultado.

7.2.- Dimensión: Gestión Pedagógica

4.- Subdimensión: Gestión Curricular

Fortalezas:

4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio

4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

Debilidades:

4.3 Los profesores elaboran parcialmente planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

4.4 El director y el equipo técnico-pedagógico no apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan parcialmente las evaluaciones de aprendizaje.

4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean parcialmente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.

Indicadores a Mejorar:

1. Entrega oportuna de las Planificaciones de unidad.
2. Supervisión por parte del director y la jefatura técnico pedagógico de la cobertura curricular y resultados de aprendizaje.
3. Visitas al aula por parte del director y la jefatura técnico pedagógica.
4. Coordinación y monitoreo de las evaluaciones de aprendizaje.

5.- Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula**Fortalezas:**

5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.

5.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.

5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.

5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.

5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Debilidades:

5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, pero no logran que los estudiantes sean responsables y estudien de manera independiente.

Indicadores a Mejorar:

Los profesores exigen el cumplimiento de las obligaciones escolares y hacen respetar la fecha de entrega de trabajos y tareas.

6.- Subdimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

Fortalezas:

6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos

6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.

6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos

Debilidades:

6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar pero implementan parcialmente y en forma aislada mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.

6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios pero no intencionadamente ni de forma sistemática y planificada.

6.6 La Escuela está adscrita al Programa de Integración Escolar (PIE) pero su implementación es parcial debido a la falta de profesionales para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.

Indicadores a Mejorar:

Implementación sistemática de un sistema de detección y acompañamiento para estudiantes en riesgo de deserción escolar.

Implementación de un programa de apoyo a los estudiantes que egresan que oriente sus elecciones de educación secundaria y prosecución de estudios.

Incorporación de Profesionales Necesarios al Equipo PIE para el apoyo de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales.

7.3.- Dimensión: Formación y Convivencia

7.- Subdimensión: Formación.

Fortalezas:

7.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.

7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación

7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.

7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes

7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.

Debilidades:

7.1 El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares. No obstante el horario del Encargado de Convivencia destinado a esta labor no es el idóneo para cumplir satisfactoriamente esta labor.

7.2 El establecimiento monitorea parcialmente la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.

Indicadores a Mejorar:

1.- El Horario del Encargado de Convivencia favorece su gestión de planificación y monitoreo y evaluación de impacto del Plan de Formación.

8.- Subdimensión: Convivencia

Fortalezas:

8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.

8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.

8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.

8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas

8.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.

8.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.

8.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas

Debilidades:

No se categorizó ningún estándar indicativo en esta subdimensión en los niveles de Débil o Incipiente, por lo tanto sólo se deben consolidar las acciones que favorecen este resultado.

9.- Subdimensión: Participación y Vida Democrática**Fortalezas:**

9.1 El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.

9.2 El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad

9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.

9.4 El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados

9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.

9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.

Debilidades:

No se categorizó ningún estándar indicativo en esta subdimensión en los niveles de Débil o Incipiente, por lo tanto sólo se deben consolidar las acciones que favorecen este resultado.

7.4.- Dimensión: Gestión de Recursos**10.- Subdimensión: Gestión de Personal****Fortalezas:**

10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.

10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño

10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.

10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.

10.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.

10.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.

Debilidades:

10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal pero el Sostenedor incurre regularmente en atrasos o no pagos de imposiciones, sueldos y otras obligaciones contractuales.

10.3 El establecimiento cuenta con un buen clima laboral, no obstante las estrategias para atraer, seleccionar y retener personal competente no son atractivas.

10.4 El establecimiento no cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal sistemático y consensuado.

Indicadores a Mejorar:

1. El Sostenedor paga oportunamente sus obligaciones contractuales así como las imposiciones laborales.
2. El Sostenedor elabora estrategias para atraer, seleccionar y retener personal competente mediante incremento en remuneraciones o incentivos laborales.
3. El equipo directivo establece un sistema de evaluación del personal en conjunto con los trabajadores y lo aplica de manera sistemática y con propósitos formativos y de mejora.

11.- Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros.**Fortalezas:**

11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.

11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.

11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.

Debilidades:

11.2 El establecimiento no elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, tampoco controla sus gastos. Todas estas decisiones están centralizadas en el Sostenedor.

11.3 El establecimiento no lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, el Sostenedor, rinde cuenta tardía del uso de los recursos.

11.4 El establecimiento ha recibido sanciones por parte de la Superintendencia de Educación.

Indicadores a Mejorar:

1. El Sostenedor elabora un presupuesto anual en conjunto con el director del establecimiento y en conjunto llevan registro de los ingresos y egresos.
2. El sostenedor rinde cuentas sobre los recursos asignados por el Ministerio en forma oportuna.
3. El Establecimiento cumple con la normativa vigente en todas sus dimensiones.

12.- Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos

Fortalezas:

12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

12.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.

Debilidades:

12.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y pero carece del equipamiento exigido por la normativa o estos se encuentran en condiciones que no facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.

12.2 El establecimiento no cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

12.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo pero gestiona su mantención, adquisición y reposición de manera deficiente.

Indicadores a mejorar:

1. El Establecimiento adquiere el equipamiento y mobiliario necesario para facilitar el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad.
2. El establecimiento gestiona y adquiere los insumos necesarios para potenciar los aprendizajes de los estudiantes.
3. El establecimiento gestiona de manera eficiente la mantención, adquisición y reposición de los recursos e infraestructura escolar.

8.- PLAN DE MEJORAMIENTO.

El Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento que articula un conjunto de líneas de acción en base a estrategias emanadas de objetivos que apuntan a la mejora de aquellos indicadores y estándares categorizados como Débil o Incipientes en la etapa diagnóstica de la Institución para el logro de los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional.

El siguiente Plan de Mejoramiento se estructura en dos fases de planificación.

La primera es la Fase estratégica, en la que se definen los objetivos estratégicos y las estrategias por Dimensión, con las que se lograría mejorar los aspectos deficitarios de la Gestión Educativa.

1.- Objetivo Estratégico: Corresponde al objetivo de mejora por Dimensión a cuatro años, sobre el cual se establece la estrategia de mejora, los objetivos anuales y las acciones específicas para el logro del objetivo. Este objetivo está en directa relación con los Objetivos propuestos en el PEI y recoge las debilidades detectadas y las oportunidades de mejora que resultaron del análisis diagnóstico.

2.- Estrategia: Corresponde a la línea de acción a seguir durante los cuatro años que dura el Plan de Mejoramiento, esta estrategia es acompañada de indicadores de evaluación claramente definidos que incluyen aspectos medibles, cuantificables y con plazos establecidos.

La Segunda Fase contempla una Planificación Anual, la que considera objetivos o metas anuales, acciones, indicadores de evaluación y un sistema de monitoreo y

seguimiento de las acciones con el fin de lograr las metas anuales. Estas metas están en directa relación y se desprenden de los objetivos estratégicos pero tienen un carácter progresivo año a año.

8.1.- FASE ESTRATÉGICA

Dimensión: Liderazgo			
Objetivo Estratégico	Estrategia	Subdimensión	Indicadores de Logro a 4 años.
Establecer mecanismos y herramientas que permitan una mayor participación del sostenedor y del director en la actividad pedagógica cotidiana del establecimiento, el monitoreo de los resultados y la retroalimentación efectiva de los procesos de evaluación académica y la	Planificación de un sistema de seguimiento y monitoreo continuo de los logros del establecimiento mediante la visita frecuente del sostenedor al establecimiento y del director al trabajo pedagógico en aula, que involucre un mecanismo de monitoreo, evaluación y retroalimentación	Liderazgo del Sostenedor	El Sostenedor visita el por lo menos tres veces al semestre de modo progresivo, 1 vez por semestre el primer año, dos veces por semestre el segundo año y tres veces por semestre el tercer y cuarto año.
			El sostenedor participa activamente en el 50% de las reuniones de actualización del PEI y en las reuniones de elaboración, monitoreo y/o evaluación del PME, estableciendo metas anuales y a largo plazo.
			El sostenedor Cumple con el 80% de los

actualización del PEI y la implementación del PME.	positiva de la actividad.		compromisos asumidos con el establecimiento.
		Liderazgo del Director	El director visita al 100% de los profesores del establecimiento por lo menos una vez al semestre, evaluando el desempeño del docente y retroalimentando su práctica para la mejora.
Dimensión: Gestión Pedagógica			
Objetivo Estratégico	Estrategia	Subdimensión	Indicadores de Logro a 4 años.
Implementar y Fortalecer un mecanismo de monitoreo y evaluación de la labor educativa mediante la observación de planificaciones, evaluaciones, registros y cumplimiento de deberes tanto de	Sistema de registro y monitoreo de cumplimiento en la entrega de planificaciones, evaluaciones y resultados.	Gestión Curricular	El 100% de los docentes entrega sus planificaciones, instrumentos de evaluación y registro de evaluaciones en los plazos acordados al cabo de cuatro años de manera progresiva.
		Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	El 90% de los estudiantes entregan sus trabajos y tareas en las fechas acordadas y el cumplimiento de este

docentes como de estudiantes.			indicador es parte de la evaluación al 4° año de este Plan de Mejoramiento.
Dimensión: Formación y Convivencia			
Objetivo Estratégico	Estrategia	Subdimensión	Indicadores de Logro a 4 años.
Fortalecer la Función del Encargado de Convivencia Escolar para la planificación, monitoreo y evaluación de los planes de Gestión y la articulación de estos con el PEI y el Plan de Mejoramiento Educativo.	Aumento progresivo de las funciones y el tiempo asignado para esta labor al Encargado de Convivencia Escolar	Formación	El Encargado de Convivencia Escolar tiene disponible 20 horas destinadas a las funciones inherentes a su cargo, además es parte activa del equipo de Gestión y es el encargado de articular las acciones PME y la vinculación de los planes de Gestión con el PEI y las acciones del PME, su monitoreo y seguimiento.
Dimensión: Gestión de Recursos			
Objetivo Estratégico	Estrategia	Subdimensión	Indicadores de Logro a 4 años.
Fortalecer la Gestión de los recursos	Elaboración de presupuesto anual que	Gestión del Personal	El director y sostenedor presupuestan anualmente el gasto en

<p>mediante el desarrollo de un presupuesto anual elaborado por el equipo de gestión directiva y el sostenedor en el que se asignen recursos efectivos para el pago de las obligaciones contractuales, la mantención del establecimiento y la adquisición de recursos que favorezcan la labor educativa.</p>	<p>contemple todos los ítems de ingresos y gastos del establecimiento y el control de estos mediante un libro de registro de ingresos y gastos.</p>		<p>el que se incurre producto del personal contratado, de modo de cumplir con el 100% de las obligaciones contractuales y adicionar un sistema de incentivo a la labor docente de acuerdo a los indicadores de evaluación de desempeño anual.</p>
		<p>Gestión de Recursos Financieros</p>	<p>El 100% de los ingresos y gastos del establecimiento están registrados en un libro de ingresos y egresos. Se rinden el 100% de los recursos emanados por el Ministerio en forma oportuna y se asignan los recursos necesarios para cumplir con la normativa vigente.</p>
		<p>Gestión de Recursos Educativos</p>	<p>El 60% de los recursos por los conceptos FAEP, PIE, Pro Retención, Alumnos Prioritarios y</p>

			<p>Preferentes se destinan a los ítems para los cuales son destinados de modo de tener un presupuesto acorde a las necesidades de recursos educativos en beneficio de los estudiantes.</p>
--	--	--	--

8.2.- FASE ANUAL

Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	Liderazgo del Sostenedor
Objetivo Estratégico	Establecer mecanismos y herramientas que permitan una mayor participación del sostenedor y del director en la actividad pedagógica cotidiana del establecimiento, el monitoreo de los resultados y la retroalimentación efectiva de los procesos de evaluación académica y la actualización del PEI y la implementación del PME.
Estrategia	Planificación de un sistema de seguimiento y monitoreo continuo de los logros del establecimiento mediante la visita frecuente del sostenedor al establecimiento y del director al trabajo pedagógico en aula, que involucre un mecanismo de monitoreo, evaluación y retroalimentación positiva de la actividad.
Meta Anual	Gestionar la Presencia del Sostenedor en las reuniones del Consejo Escolar
Acción 1	Reuniones del Consejo Escolar

Descripción	El sostenedor o su representante participa activamente en las reuniones del Consejo Escolar.
Indicadores de Logro	El Sostenedor o su representante asiste por lo menos a dos de las reuniones del Consejo Escolar del año.
Medios de Verificación	Calendario de Reuniones del Consejo Escolar. Actas de Reuniones del Consejo Escolar Notificación al sostenedor de reunión de Consejo Escolar.
Responsable	Director
Financiamiento	SEP
Costo de la Acción	\$0.-
Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	Liderazgo del Sostenedor
Objetivo Estratégico	Establecer mecanismos y herramientas que permitan una mayor participación del sostenedor y del director en la actividad pedagógica cotidiana del establecimiento, el monitoreo de los resultados y la retroalimentación efectiva de los procesos de evaluación académica y la actualización del PEI y la implementación del PME.
Estrategia	Planificación de un sistema de seguimiento y monitoreo continuo de los logros del establecimiento mediante la visita frecuente del sostenedor al establecimiento y del director al trabajo pedagógico en aula, que involucre un mecanismo de monitoreo, evaluación y retroalimentación positiva de la actividad.
Meta Anual	Gestionar la Participación del Sostenedor en la actualización del Proyecto Educativo Institucional.
Acción 2	Actualización PEI

Descripción	El sostenedor recibe, analiza, evalúa y/o sugiere cambios a la actualización del Proyecto Educativo Institucional.
Indicadores de Logro	El Sostenedor realiza retroalimentación a la actualización del Proyecto Educativo Institucional.
Medios de Verificación	Proyecto Educativo Institucional. Notificación de recepción del PEI por parte del Sostenedor. Retroalimentación del Sostenedor al PEI.
Responsable	Director
Financiamiento	SEP
Costo de la Acción	\$0.-
Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	Liderazgo del Director
Objetivo Estratégico	Establecer mecanismos y herramientas que permitan una mayor participación del sostenedor y del director en la actividad pedagógica cotidiana del establecimiento, el monitoreo de los resultados y la retroalimentación efectiva de los procesos de evaluación académica y la actualización del PEI y la implementación del PME.
Estrategia	Planificación de un sistema de seguimiento y monitoreo continuo de los logros del establecimiento mediante la visita frecuente del sostenedor al establecimiento y del director al trabajo pedagógico en aula, que involucre un mecanismo de monitoreo, evaluación y retroalimentación positiva de la actividad.
Meta Anual	Establecer un sistema de Acompañamiento al Aula.
Acción 3	Acompañamiento a la labor educativa

Descripción	El Director visita, supervisa y acompaña el desempeño de los docentes en el aula.
Indicadores de Logro	El Director visita, evalúa y retroalimenta por lo menos al 25 % de los docentes del establecimiento.
Medios de Verificación	Pauta de evaluación de visitas al aula. Evaluación del director de visitas al aula. Retroalimentación del director al docente de la visita al aula.
Responsable	Director y Jefe Técnico
Financiamiento	SEP
Costo de la Acción	\$0.-
Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión	Gestión Curricular
Objetivo Estratégico	Implementar y Fortalecer un mecanismo de monitoreo y evaluación de la labor educativa mediante la observación de planificaciones, evaluaciones, registros y cumplimiento de deberes tanto de docentes como de estudiantes.
Estrategia	Sistema de registro y monitoreo de cumplimiento en la entrega de planificaciones, evaluaciones y resultados retroalimentación positiva de la actividad.
Meta Anual	Entrega de planificaciones en las fechas establecidas.
Acción 3	Monitoreo de entrega de Planificaciones
Descripción	La Jefatura Técnica recibe, registra y revisa las planificaciones de unidad elaboradas por los docentes.
Indicadores de Logro	El 70% de los docentes entrega sus planificaciones.

Medios de Verificación	Registro de Recepción de planificaciones. Planificaciones por nivel, asignatura y unidad. Informe de entrega de planificaciones.
Responsable	Jefe Técnico
Financiamiento	SEP
Costo de la Acción	\$0.-
Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula
Objetivo Estratégico	Implementar y Fortalecer un mecanismo de monitoreo y evaluación de la labor educativa mediante la observación de planificaciones, evaluaciones, registros y cumplimiento de deberes tanto de docentes como de estudiantes.
Estrategia	Sistema de registro y monitoreo de cumplimiento en la entrega de planificaciones, evaluaciones y resultados retroalimentación positiva de la actividad.
Meta Anual	Los estudiantes cumplen con sus obligaciones escolares.
Acción 3	Monitoreo de cumplimiento de deberes escolares.
Descripción	Los docentes monitorean y evalúan el cumplimiento de deberes escolares.
Indicadores de Logro	El 60% de los estudiantes cumple con sus obligaciones escolares tales como lecturas domiciliarias, entregas de guías y trabajos, disertaciones.
Medios de Verificación	Rúbrica de evaluaciones o listas de cotejo que ponderen el indicador de cumplimiento de deberes escolares. Registro docente de estudiantes que no cumplen con sus deberes escolares.

Responsable	Docentes
Financiamiento	SEP
Costo de la Acción	\$0.-
Dimensión	Formación y Convivencia
Subdimensión	Formación
Objetivo Estratégico	Fortalecer la Función del Encargado de Convivencia Escolar para la planificación, monitoreo y evaluación de los planes de Gestión y la articulación de estos con el PEI y el Plan de Mejoramiento Educativo.
Estrategia	Aumento progresivo de las funciones y el tiempo asignado para esta labor al Encargado de Convivencia Escolar
Meta Anual	El Encargado de Convivencia monitorea el cumplimiento de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo y de los Planes de Gestión con horario disponible para la función.
Acción 3	Asignación de Responsabilidades Encargado de Convivencia.
Descripción	El encargado de convivencia cuenta con el horario necesario para planificar, monitorear y evaluar cada uno de los planes de gestión institucional y articularlos con el PME.
Indicadores de Logro	Aumento de 4 a 14 horas de asignación para la función del Encargado de Convivencia Escolar. Monitoreo del cumplimiento de las acciones del PME.
Medios de Verificación	Carga Horaria del Encargado de Convivencia. Aprobación de la nueva asignación de carga horaria por parte del sostenedor.

	Registro de seguimiento y monitoreo de las acciones PME. Planificaciones del Plan de Formación Ciudadana y del Plan de Convivencia Escolar
Responsable	Sostenedor, Director y Encargado(a) de Convivencia Escolar
Financiamiento	SEP
Costo de la Acción	\$2.400.000.-
Dimensión	Gestión de Recursos
Subdimensión	Gestión del Personal
Objetivo Estratégico	Fortalecer la Gestión de los recursos mediante el desarrollo de un presupuesto anual elaborado por el equipo de gestión directiva y el sostenedor en el que se asignen recursos efectivos para el pago de las obligaciones contractuales, la mantención del establecimiento y la adquisición de recursos que favorezcan la labor educativa.
Estrategia	Elaboración de presupuesto anual que contemple todos los ítems de ingresos y gastos del establecimiento y el control de estos mediante un libro de registro de ingresos y gastos.
Meta Anual	Se cumple el pago del 100% de las obligaciones contractuales por parte del sostenedor
Acción 3	Pago de obligaciones contractuales.
Descripción	El sostenedor cancela el 100% de sus obligaciones contractuales, tanto las adeudadas como las contraídas durante el período por contrato.
Indicadores de Logro	El Sostenedor paga al día los sueldos del personal.

	<p>El sostenedor paga la deuda previsional del personal.</p> <p>El sostenedor paga al día las cotizaciones previsionales del personal.</p> <p>El sostenedor paga las obligaciones contraídas con el personal.</p> <p>El sostenedor elabora presupuesto anual considerando este ítem.</p>
Medios de Verificación	<p>Planilla de Pagos de sueldos del Personal.</p> <p>Planilla de Declaración y Pago de Cotizaciones Previsionales adeudadas.</p> <p>Planilla de Declaración y Pago de Cotizaciones Previsionales contraídas durante el período.</p> <p>Planilla de pago de Créditos Sociales descontados por Planilla.</p>
Responsable	Sostenedor.
Financiamiento	SEP, PIE, USB, Asignación por Tramo.
Costo de la Acción	\$240.000.000.-
Dimensión	Gestión de Recursos
Subdimensión	Gestión de Recursos Financieros
Objetivo Estratégico	Fortalecer la Gestión de los recursos mediante el desarrollo de un presupuesto anual elaborado por el equipo de gestión directiva y el sostenedor en el que se asignen recursos efectivos para el pago de las obligaciones contractuales, la mantención del establecimiento y la adquisición de recursos que favorezcan la labor educativa.
Estrategia	Elaboración de presupuesto anual que contemple todos los ítems de ingresos y gastos del establecimiento y el

	control de estos mediante un libro de registro de ingresos y gastos.
Meta Anual	Registro de Ingresos y Egresos
Acción 3	Presupuesto anual y Registro Contable
Descripción	El Sostenedor en conjunto con el director del establecimiento elaboran el presupuesto anual y registran todos los ingresos y egresos de la institución en forma rigurosa con el fin de dar cuenta oportuna de la rendición de fondos.
Indicadores de Logro	Elaboración de presupuesto anual. Registros de Ingresos y Egresos.
Medios de Verificación	Presupuesto Anual. Libro de Registro Contable de Ingresos y Egresos. Boletas, Facturas, asignaciones, honorarios, etc..
Responsable	Sostenedor y Director
Financiamiento	SEP
Costo de la Acción	\$30.000.-
Dimensión	Gestión de Recursos
Subdimensión	Gestión de Recursos Educativos
Objetivo Estratégico	Fortalecer la Gestión de los recursos mediante el desarrollo de un presupuesto anual elaborado por el equipo de gestión directiva y el sostenedor en el que se asignen recursos efectivos para el pago de las obligaciones contractuales, la mantención del establecimiento y la adquisición de recursos que favorezcan la labor educativa.
Estrategia	Elaboración de presupuesto anual que contemple todos los ítems de ingresos y gastos del establecimiento y el

	control de estos mediante un libro de registro de ingresos y gastos.
Meta Anual	Adquirir recursos fungibles para el funcionamiento adecuado del establecimiento.
Acción 3	Compra de insumos para el desarrollo adecuado de las clases.
Descripción	Adquisición de insumos necesarios para el adecuado desarrollo de las clases, tales como: papel, plumones de pizarra, borradores, cuadernos docentes, tinta para impresoras, tonner para multcopiadoras, etc.
Indicadores de Logro	Adquisición de recursos e insumos fungibles para el desarrollo de la labor educativa.
Medios de Verificación	Presupuesto Anual. Libro de Registro Contable de Ingresos y Egresos. Boletas y Facturas de compras.
Responsable	Director
Financiamiento	SEP
Costo de la Acción	\$2.000.000.-

9.- BIBLIOGRAFÍA.

- Ministerio de Educación de Chile, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, Decreto Supremo de Educación N° 73/2014, Unidad de Currículum y Evaluación, Primera edición: marzo 2014.
- Raquel Amaya Martínez González, “La Investigación en la Práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y la evaluación en los centros docentes”. CIDE, Madrid
- Mejorar la Escuela, Diagnóstico Institucional, Directores que hacen escuela, Organización de Estudios Iberoamericanos.

(<https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1.-El-diagnostico-institucional.pdf>)

- Ruiz y Villagra, “Análisis FODA, Un diagnóstico acertado”. Revista de Investigación científica CLIE. 2014.
- Comunidad Escolar, Zona Privada.
<https://sige.mineduc.cl/Sige/Sep/BienvenidaSep>
- Plataforma DOCENTEMAS, Informes para Directivos,
<https://www.swdm-mideuc.cl/Docentemas/AplicacionesFO/direcInformeEstablecimiento/Principal.aspx>
- [file:///C:/Users/HP/Downloads/2017_TilTil_10441%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/2017_TilTil_10441%20(1).pdf)
- Resultados Simce, Agencia de Calidad.
<http://www.simce.cl/ficha/?rbd=10441>
- Constitución política de la República de Chile, 1980.
- Ley General de Educación, 2009.
- Estatuto docente, ley 19.070 de 1991, párrafo 111 sobre participación, artículo 14 y 15. Párrafo IV, sobre autonomía y responsabilidad profesional artículo 16.
- Decreto supremo 242, que modifica el decreto supremo 240, 2002.
- Ley 19.532 de 1996 crea régimen de Jornada Escolar Completa y dicta normas para su aplicación.
- Giroux H “Teoría y resistencia en educación”, Primera edición siglo XXI editores S.A. de C.V., Madrid, España, 1992, Pág. 27.
- Decreto con fuerza de ley n° 5 de 1993 sobre subvenciones a establecimientos educacionales.
- Programas de estudio del Ministerio de Educación (lineamientos curriculares).
- Acta de registro de calificaciones y promoción escolar.
- Reglamento Interno.
- Reglamento de evaluación.

- Decreto 291/1999, reglamenta funcionamiento de grupos diferenciales en establecimientos educacionales del país.
- Ley nº 19.284 de integración social de las personas con discapacidad.
- Ley 19. 532.197 art. transitorios punto 4: el número de horas cronológicas que permite a los profesionales de la educación la realización del trabajo técnico en equipo para el desarrollo de las actividades de tipo técnico pedagógico señalados en el art. 61 del decreto con fuerza de ley nº2 de educación.
- Decreto de salud nº 289.189, reglamento sobre condiciones mínimas de los establecimientos educacionales.
- Decreto 828 de 1995 que define la constitución de los centros de padres y apoderados como organismos de consulta.
- <https://www.mineduc.cl/2018/02/27/orientaciones-plan-mejoramiento-educativo-2018/>