



**Trabajo Final para Obtener Grado de Magister en Educación**

**Mención Gestión de Calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL, UNIVERSIDAD  
SANTO TOMÁS, SEDE LOS ÁNGELES, REGIÓN DEL BIO BIO**

**Candidato a magíster:** Camila Briceño Hermosilla

**Tutor disciplinar:** Dra. Amely Vivas

**Tutor metodológico:** Dra. Marlenis Martínez

09 de marzo, 2025

## Índice

Índice de tablas.....	3
Índice de figuras.....	4
Resumen.....	5
Introducción.....	6
Marco teórico.....	8
Marco contextual.....	13
Diagnóstico institucional.....	20
Análisis de resultados.....	21
Plan de mejoramiento.....	25
Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	30
Anexos.....	32

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Resultados Área de gestión de currículum</i> .....	21
Tabla 2 <i>Resultados Área de Liderazgo</i> .....	21
Tabla 3 <i>Resultados Área de convivencia escolar</i> .....	22
Tabla 4 <i>Resultados Área de gestión de recursos</i> .....	22
Tabla 5 <i>Fortalezas y debilidades</i> .....	22
Tabla 6 <i>Dimensión, objetivo y meta</i> .....	25
Tabla 7 <i>Acción, desarrollo de acción y responsable</i> .....	25

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Dimensiones de la convivencia universitaria</i> .....	12
---	----

## Resumen

La siguiente investigación es cuantitativa, dado que se medirán y analizarán datos obtenidos a través de una pauta diagnóstica, instrumento el cual es aplicado a 4 docentes de la Escuela de Trabajo Social, de la Universidad Santo Tomás, comuna de Los Ángeles, Chile.

En relación a la problemática que se busca con la elaboración del trabajo, es posible mencionar que, aportará a la Escuela un análisis por áreas y dimensiones, obteniendo resultados para posteriores mejoras, pudiendo con ello solucionar situaciones que se encuentran a la espera o que no se han identificado a la fecha, proporcionando con ello aumento en los estándares deseados.

Dentro de los resultados analizados, se obtienen puntajes altos en las dimensiones de Área de recursos: *Gestión de recurso educativo* (70%), *Área de liderazgo: Liderazgo formativo y académico del director* (68%) y *Área de liderazgo: Planificación y gestión de resultados* (67%). Mientras que los resultados que obtienen puntajes bajos, son *Área de gestión del currículum: Gestión pedagógica* (60%), *Área Recursos: Gestión de recurso humano* (59%) y *Área de Convivencia Escolar: Formación* (50%).

Es por lo anterior, que el trabajo realizado será enfocado en el **Área de la Convivencia Escolar**, dimensión de Formación, contextualizada en estudiantes universitarios, promoviendo espacios de colaboración y empatía, con el objetivo que éstos logren generar un ambiente de respeto y conozcan igualmente las acciones que pueden realizar si se enfrentan a situaciones incómodas constitutivas de intimidación y/o menoscabo. Asimismo, generar actividades mancomunadas para la realización de programa de convivencia.

Estas propuestas se encuentran vinculadas a la mejora paulatina de prácticas en los estudiantes, logrando espacios seguros y de confianza, acciones como: Elección de un encargado de convivencia estudiantil, realizar un círculo de diálogo entre estudiantes, jornadas de promoción y campaña de seguridad, además de un buzón de la convivencia. Acciones las cuales se detallarán en el apartado del plan de mejoramiento.

## Introducción

En el presente, se detallarán aspectos vinculados a la Escuela de la carrera de Trabajo Social, Universidad Santo Tomás, sede Los Ángeles, luego de una exhaustiva investigación y recolección de antecedentes efectuados por la profesional que suscribe.

El propósito del presente trabajo es plasmar las fortalezas y debilidades que posee la Escuela referida, pudiendo con ello generar enfoque en áreas y dimensiones que requieren de mayor atención por parte de la Dirección académica.

La temática que se abordará, corresponde al *Área de Convivencia Escolar: Formación*, denotando ser el aspecto que requiere de mayor desarrollo para el cumplimiento de parámetros esperados y una mejor calidad educativa.

Frente a lo anterior, cabe señalar que en la década de 1990 cuando académicos españoles y latinoamericanos en el ramo de la educación retoman este concepto para referirse a uno de los cuatro pilares propuestos por la UNESCO sobre la calidad educativa para el siglo XXI: *“Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás”* (Delors, 1996).

De acuerdo con Morrison, Ellsberg y Bott (2005):

La formación del estudiantado en los escenarios universitarios, en la actualidad, se espera que no se limite a la simple adquisición de conocimientos, pues se enfatiza la importancia de la formación integral, el desarrollo de competencias y la construcción de ciudadanía y cultura de la paz. En este sentido, la universidad debe ser un espacio de interacción social el cual, contribuya positivamente a la formación, sin embargo, muchas veces este espacio puede ignorar o profundizar las expresiones de violencia existentes con impactos negativos en las diferentes áreas de la formación integral.

Las instituciones educativas pueden ocupar un lugar crucial en prevenir la violencia de género y, al mismo tiempo, generarla; enfrentándose a un doble desafío: reducir la violencia de género en el contexto escolar y propiciar la no violencia en las familias y comunidades.

A continuación, se desarrollarán de manera extensa los siguientes aspectos para la comprensión y extensión de la temática a abordar, promoviendo el conocimiento, el análisis y reflexión acerca de la importancia de incrementar instancias y espacios que favorezcan a la comunidad educativa de manera particular hacia los estudiantes de la carrera de Trabajo Social de Universidad Santo Tomás, sede Los Ángeles, a través de un Marco teórico, Marco contextual, Diagnóstico Institucional, Análisis de resultados, Plan de mejoramiento y Conclusiones finales.

## Marco teórico

La Política Nacional de Convivencia Escolar (MINEDUC, 2015) se centra en la construcción de espacios educativos inclusivos, trascendiendo la mirada de la convivencia centrada en conflictos y normativas. Además, hace acento en la identificación de diversas formas de discriminación que afectan a grupos específicos.

La convivencia escolar, según Cortes, (2018) señala: “Pensar la convivencia desde un enfoque de inclusión y no discriminación requiere trascender la idea de que la buena convivencia se trata solo de que los estudiantes acaten normas. Esa es una mirada que pone a los estudiantes en una situación de subordinación, como objetos de intervención educativa. Es necesario, en cambio, considerar la convivencia escolar como un espacio de encuentro, en el cual son parte interviniente todos los estamentos que conforman la comunidad educativa” (pág 4).

En un artículo publicado por Scielo, los autores Echeverría R., Lille M., Evia N., Carrillo C., llamado “*Convivencia universitaria inclusiva, democrática y pacífica: de lo personal a lo institucional (2021)*”, indican que:

Como pilar propuesto por la UNESCO el término convivencia en el contexto escolar involucra, por lo menos, cuatro tareas fundamentales: La primera, comprender las diferencias, fomentando el descubrimiento gradual del otro, implica superar cualquier prejuicio que hayamos asumido acerca de los diferentes grupos sociales, de tal manera que esto posibilite abrir nuestras mentes y corazones a reconocer las diferencias y, poco a poco, acercarnos a mirar de cerca quien es el otro y sus razones de serlo.

La segunda tarea, apreciar la interdependencia y la pluralidad hace referencia a la importancia de comprendernos como parte un mismo grupo, superando toda postura individualista y egocéntrica la cual nos permita reconocernos como seres sociales que vamos creciendo en la interacción con el

otro, independientemente de que seamos seres únicos y, por tanto, con diversas formas de ser y estar.

La tercera tarea, aprender a enfrentar y solucionar los conflictos, de una manera positiva, respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz, resulta en una labor compleja, pues el manejo de conflictos es una habilidad la cual requiere del desarrollo de otras, previamente, como la comunicación asertiva, el control de las emociones, entre otras. En adición a lo anterior, es importante considerar que la mayoría de las personas tienen un concepto errado de lo que es un conflicto, generalmente, se mira como algo negativo y con lo que hay que acabar; contrario, a concebir y vivir los conflictos como experiencias humanas comunes, resultado de la interacción entre diferentes personas o grupos, que nos permiten desarrollar y fortalecer nuestras habilidades para relacionarnos y crecer como personas.

Finalmente, la cuarta labor, promover continuamente el entendimiento mutuo y la paz hace referencia a que esta tarea implica una aplicación diaria y constante, pues por la misma diversidad de formas de pensar y ser y la continua interacción social, todos los días nos podemos enfrentar a diferentes conflictos y la actitud debe promover la comprensión de sí mismos, de los otros y procurar la paz. En este sentido, este pilar constituye un importante reto educativo, una meta esencial de la educación, la cual no puede entenderse exclusivamente como una reacción ante la aparición de determinados conflictos (IDEA-Ararteko, 2006).

Las personas cada vez más interiorizan que la violencia es parte de la vida y que incluso es necesaria y que sin esta no se puede vivir. En las aulas al promover la reflexión en relación con esta problemática, lamentablemente, diversos estudiantes expresan que no imaginan su vida sin la violencia ¿Qué hacen las universidades ante esto? ¿Existe la conciencia de que esto piensan sus estudiantes? ¿Qué otros actores educativos sostienen ideas similares? ¿Quiénes participan en la perpetuación de esa idea?

La justificación de la violencia contra el otro u otra, en nombre de la libertad de expresión la entendemos como una actitud humana que se genera con la intención de favorecer nuestra identidad social. De acuerdo con Tajfel (1981) en su libro *Human Groups and Social Categories*, señala: “nos evaluamos, en parte, en función de los grupos a los que pertenecemos, por lo que al considerar a nuestros grupos de pertenencia como superiores, nos sentimos mejor, nos sentimos con más valía” (pág 333).

De acuerdo con Choate (2003), “muchas víctimas no se atreven a romper el silencio por miedo a no ser tomadas en serio o no recibir apoyo por parte de la institución universitaria”. Para Castro y Vázquez García (2008), “podemos hablar de la imposición del silencio, como resultado de un proceso de domesticación en el cual se va incorporando a fuerza de vivir en un mundo definido machista. Es importante considerar que no puede comprenderse como un pilar independiente de los otros, más bien como interdependientes”.

En este sentido, la convivencia puede ser analizada, desde un enfoque basado en derechos humanos, el cual de acuerdo con Ramos Robles (2018), “se refiere al marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos”.

Por su parte, la convivencia puede analizarse desde una mirada psicoeducativa, asumiendo, de acuerdo con Onetto (2003), que:

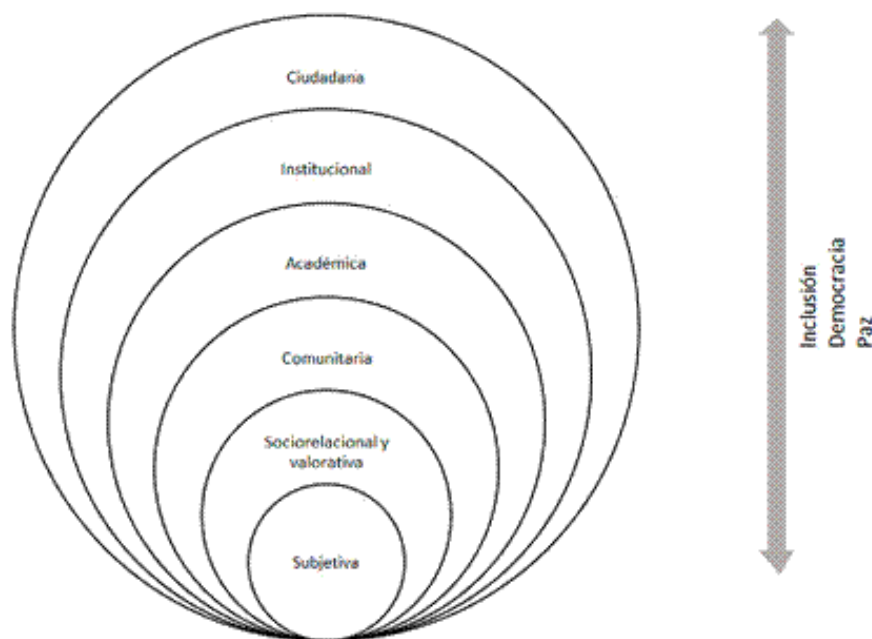
La educación sólo ocurre a través del encuentro intersubjetivo, de modo que, si éste no se desarrolla con parámetros de bienestar psicológico, éticos y emocionales pueden obstaculizar o hasta imposibilitar los procesos enseñanza-aprendizaje. En este sentido, la atención a la convivencia escolar responde a un enfoque preventivo y formativo que contribuya a la construcción de comunidades

educativas con ambientes escolares propicios para el aprendizaje en un contexto de igualdad de género, derechos humanos, equidad e inclusión y corresponsabilidad. Es una condición para el logro de los aprendizajes y es un aprendizaje en sí misma (Ochoa Cervantes y Salinas de la Vega, 2017).

En este sentido, retomando las propuestas de Booth y Ainscow (2004), Fierro y Tapia (2012), Chaparro y Caso (2012), en relación con la convivencia inclusiva; las propuestas de Fierro, Carbajal y Martínez-Parente (2010), acerca convivencia democrática y las propuestas de la UNESCO (2008) de la convivencia pacífica:

Asumimos que para poder comprender y generar acciones en el campo universitario para lograr una convivencia adecuada es necesario impactar en todas las dimensiones de interacción persona-institución universitaria. Para ello, consideramos indispensable iniciar el trabajo desde lo personal, para posteriormente ir ampliando y profundizando en las relaciones cercanas, las comunitarias, las académicas y las institucionales, como se ilustra en la figura 1, la cual sustenta la necesidad de contemplar que para el avance en el campo de la convivencia universitaria con impacto en la convivencia ciudadana se requiere de procesos reflexivos subjetivos que impacten las relaciones sociales cara a cara, para que posteriormente, este impacto pueda ampliarse al espacio comunitario universitario, a la labor e interacción académica, a la propia institución y finalmente a la sociedad en general, mediante una convivencia ciudadana participativa y comprometida con el bien común. Lo anterior implica... que para comprender la convivencia en la literatura Latinoamérica, sino también, considerar la inclusión, la democracia y la paz como ejes transversales a toda labor en las diferentes dimensiones... el poder avanzar en este campo requiere de un trabajo interconectado entre las diferentes dimensiones, pues éstas dependen unas de las otras y, por lo tanto, se requiere de procesos de construcción colectiva y una fuerte dosis de compromiso con las mismas. La dimensión subjetiva hace referencia a los procesos de reflexión y análisis personal sobre el propio ser y la otredad, desde la perspectiva de la propia subjetividad, de la propia historia que

funcionan como motor de cambio y transformación. Trabajar esta dimensión subjetiva implica comprometerse con el desarrollo de diferentes aspectos de la convivencia como los que se proponen en la figura a continuación.



Fuente: Scielo

### Figura 1

*Dimensiones de la convivencia universitaria.*

Funes (2000) refiere:

Gracias a estos métodos de resolución de conflictos también propiciaremos modelos más activos de participación y más responsables, ya que ofrecen procedimientos de expresión pacífica de los conflictos, y formas de canalizarlos. Por lo tanto, es una oportunidad valiosa para la construcción de consenso y esto siempre es muy revitalizante en las instituciones, porque estaremos enseñando a participar en una sociedad democrática. Si adoptamos esta actitud, estaremos cambiando las posturas antagonistas por las protagonistas y, en consecuencia, estaremos educando para la paz". (pág 96).

## Marco contextual

Posterior a la investigación del entorno, es posible mencionar que los estudiantes de UST Sede Los Ángeles, son jóvenes con entusiasmo, algunos siendo los primeros de su familia en acceder a la Educación Superior, requiriendo de apoyo y beneficios sociales, los cuales brinda el Estado, encontrándose la Universidad adscrita a gratuidad.

UST Los Ángeles se ubica en pleno corazón de la ciudad, en un barrio educacional donde se rige con indiscutido liderazgo. Su esfuerzo por avanzar en proyectos de Innovación Social y de investigación, distinguen a esta institución dentro de la provincia. Su misión es “Contribuir al desarrollo sostenible del país mediante la formación de personas a lo largo de la vida, inspirada en valores cristianos, la generación de conocimiento y la Vinculación con el Medio”, mientras que su visión es “Ser una Universidad reconocida por su compromiso con la transformación de sus estudiantes, el desarrollo sostenible de las comunidades con que se vincula y una gestión de excelencia”.

La institución fue una de las primeras en Los Ángeles en pensar en grande, confiando el potencial de las nuevas generaciones. Desde entonces, Santo Tomás se ha convertido en uno de los principales ejes educativos de la Provincia del Biobío.

La sede, instalada estratégicamente a cuerdas del centro de la ciudad de Los Ángeles, cuenta con cuatro edificios ubicados a pocos metros de distancia, en lo que se ha ido transformando en un importante polo de desarrollo universitario y de educación superior. Su proyecto académico busca aportar al cumplimiento de las metas productivas y sociales de la provincia, la región y el país.

Las instalaciones están diseñadas con estándares académicos acordes al mundo laboral de cada una de las facultades de la Universidad Santo Tomás. Lo anterior, busca responder a las expectativas de estudiantes, centros de prácticas, empresas e

instituciones de la provincia, la región y el país, que confían en la calidad y vocación de los egresados.

Sede Los Ángeles cuenta con cómodas salas de clases, auditorio, salas de computación, laboratorios con tecnología avanzada, centro de simulación clínica, biblioteca, salas de lectura, salas de estudio, casino y cafetería entre las más importantes.

A todo ello, se suma el Centro de Aprendizaje, espacio de orientación y apoyo para el estudiante, contribuyendo a mejorar su desempeño académico a fin de facilitar su adaptación y permanencia en la educación superior.

UST Los Ángeles cuenta con un cuerpo académico de excelencia, con más de un 90% de ellos con postgrado. Además, tiene diversos de laboratorios de especialidad que dan vida a lo enseñado por sus profesores y tres clínicas o centros de atención que permiten a los estudiantes de los últimos años ayudar a la comunidad ejerciendo su profesión de la mano de sus docentes.

El proyecto educativo Santo Tomás, considera al estudiante como el fundamento esencial de la institución y mantiene un esfuerzo permanente por inculcar en los alumnos los valores institucionales, que son: Respeto e Inclusión, Amor a la verdad, Pensamiento Crítico, Excelencia y Esfuerzo, Fraternidad y Solidaridad. En esta línea, la Universidad complementa su excelencia académica con diversos programas y actividades de vinculación con la comunidad, buscando fomentar el desarrollo integral en los estudiantes.

Cabe destacar que UST, posee Servicios de Apoyo a estudiantes. Sus lineamientos son definidos por la Dirección Nacional de Asuntos Estudiantiles (DNAE) y coordinados por esta. La DAE en sede es la unidad encargada de entregar información, canalizar inquietudes y orientar a los alumnos sobre los servicios de apoyo, guiar en los trámites de financiamiento e implementación de los seguros de salud, accidentes y muerte (Seguro Escolar Ley 16.744 y Seguro Adicional), gestionar y entregar la TNE y

tarjeta BAES de alimentación, desarrollar actividades extraprogramáticas y crear instancias de formación complementarias. Para esto las sedes cuentan con un equipo DAE, cuyo director integra el comité directivo de sede, aportando en la toma de decisiones acerca de las acciones a realizar con los estudiantes. Los servicios que coordina y entrega la DAE a los estudiantes comprende cinco líneas de trabajo:

- **Vida Estudiantil:** Cuyo objetivo es fidelizar a nuestros estudiantes y crear sentido de pertenencia a través de actividades de recreación, deportivas, celebraciones, entre otras.

- **Formación:** Busca lograr potenciar y desarrollar habilidades y competencias blandas que apoyen el desarrollo académico del estudiante y complementen su formación para la vida laboral. Incluye el trabajo en voluntariado, escuelas de líderes, etc.

- **Participación Estudiantil:** Su objetivo es apoyar a las organizaciones estudiantiles, reunirse con ellas y mantener informados a los representantes estudiantiles a través de una relación abierta y constante con ellos. En la UST en general se desarrolla a través de centros de alumnos.

- **Programa de Bienestar y Salud Mental:** Se trata de un programa preventivo de bienestar para nuestros estudiantes, que se desarrolla fusionando algunas actividades ya existentes y creando nuevas para dar apoyo adicional tras el estallido social y la pandemia, donde se ven intensificados este tipo de problemas en la comunidad estudiantil. El antecedente es un conjunto de actividades que se realizaban en las sedes para dar apoyo a través de la atención de psicólogos de DAE o, en su defecto, vía un psicólogo en convenio, con un máximo de tres atenciones que definen, en caso de necesidad de terapia, la derivación a centros o profesionales en convenio. Adicionalmente, los centros de aprendizajes entregan servicios asociados a coaching y talleres de desarrollo personal (TDP) que apoyan a nuestros estudiantes en manejo del estrés, gestión del conflicto, entre otros temas.

- **Convivencia en la comunidad de la UST:** En cuanto se promueve el trato respetuoso y la prevención de actitudes que no aporten o entorpezcan la sana convivencia. Al respecto, se desarrolló el Manual de Buen Trato, Orientaciones y Recomendaciones para la prevención de acoso sexual, violencia de género y discriminación arbitraria y el Protocolo de atención de denuncias de acoso y discriminación arbitraria, entregando lineamientos para una buena convivencia y apoyando la prevención, pero también regulando la forma de tramitar las denuncias y las sanciones asociadas a estas conductas. En general las actividades extraprogramáticas antes mencionadas son realizadas en mayor medida por alumnos diurnos, pese a que se ofrecen en ambas jornadas. En sedes, incluso se han creado eventos en fines de semana, los cuales no han logrado la afluencia esperada probablemente por las características de los alumnos vespertinos que trabajan y estudian.

Por lo anterior, tenemos la oportunidad de analizar las necesidades de los estudiantes de esta jornada para ver si lo que requieren es más bien servicios, más que actividades extraprogramáticas debido al escaso tiempo con el que cuentan.

- **Apoyo Económico:** La UST se preocupa permanentemente de brindar a sus estudiantes el apoyo que requieran para completar su proceso de enseñanza y aprendizaje exitosamente. Las acciones de apoyo económico se pueden clasificar según el origen de los recursos, es decir, si son costeadas con fondos propios o externos. Así, uno de los mayores compromisos que tiene la Institución con sus alumnos es orientarlos adecuadamente en la selección de alternativas de financiamiento y en su obtención, las que van desde becas internas hasta beneficios otorgados por el Ministerio de Educación (becas y CAE).

En este sentido, se han desarrollado una serie de iniciativas tendientes a crear los espacios adecuados de información a los estudiantes. Por ejemplo, durante el proceso de admisión todos los estudiantes que se matriculan son entrevistados por asistentes sociales que los asesoran con respecto a la postulación a FUAS, los diferentes beneficios a los que pueden acceder, sean internos, del Mineduc o CAE, todo esto con el objetivo

de apoyar en las diferentes alternativas de financiamiento para la educación superior. Adicionalmente, para el mismo periodo se creó un canal de chat habla conmigo financiamiento, donde asistentes sociales asesoran en los temas de financiamiento a futuros estudiantes, entregándoles la información necesaria para la matrícula. Dicho apoyo redunda en que, al cierre del año 2019, el 73,4% de los estudiantes de la Universidad contó con ayudas estatales, de Becas o crédito CAE y, si se consideran los beneficios internos, el total de estudiantes que contaron con algún beneficio aumenta a un 82,1%. Ello, considerando que algunos estudiantes obtuvieron más de uno de estos beneficios externos o internos a la vez.

- **Apoyo Económico con Recursos Propios:** La UST dispone de diversos tipos de beneficios internos, distribuidos en becas, convenios con instituciones y descuentos. Entre ellos, destaca la Beca PSU, que corresponde a un porcentaje de descuento del arancel, después de aplicados los beneficios del Mineduc, de acuerdo con el puntaje promedio PSU obtenido por el estudiante en la PSU del año. Para determinar los alumnos favorecidos, se ha establecido una tabla para cada carrera, de manera que, dependiendo del puntaje, se asigna un porcentaje de descuento. Estos pueden ser de 15%, 30%, 45%, 60% o 100%. Dicha tabla es publicada cada año desde el inicio del proceso de admisión en el sitio web institucional.

- **Apoyo Económico con Recursos Externos:** el Ministerio de Educación (MINEDUC) pone a disposición de los estudiantes que siguen estudios superiores un conjunto de becas que financian principalmente los aranceles de las carreras. Dado que UST se encuentra acreditada, permite a los postulantes tener acceso a las diversas becas, entre la que destaca la Beca Juan Gómez Millas.

- **Crédito con garantía estatal:** por el hecho de ser una institución acreditada, la UST participa del CAE desde que se comenzó a implementar en el año 2006, sin establecer límites o cupos para que los alumnos puedan acceder al beneficio. Ello ha permitido que un número importante de alumnos haya costado sus estudios a través de esta alternativa.

Como se aprecia, el año 2019 fueron favorecidos con CAE un total de 18.862 alumnos, alcanzando un monto de \$40.761 millones, que considera a quienes solicitaron el beneficio por primera vez y a los que lo renuevan para continuar estudios.

- **Apoyo a empleabilidad:** el objetivo de estos servicios es entregar apoyo a los estudiantes en su proceso de empleabilidad a través de una página web llamada Crea Empleo y ferias laborales virtuales, donde se pueden encontrar vacantes para diferentes empleos dentro del país, pero principalmente ofreciendo alternativas de apresto laboral, con herramientas como creación de currículum vitae, preparar una entrevista y capacitaciones de habilidades blandas, entre otros.

La Institución apoya y promueve la creación de organizaciones estudiantiles como mecanismo de participación y formación de sus alumnos. Dadas las características de la UST, no existe una única entidad representativa con cobertura a nivel nacional. Los estudiantes se organizan a través de delegados de curso, de preferencia en Centros de Alumnos y en unos pocos casos en federación de estudiantes. La DAE Nacional brinda los lineamientos centrales en estas materias, a fin de promover la integración y generar espacios de participación efectiva. Además, pone especial atención en que estas instancias sean efectivamente representativas. En la actualidad, se cuenta con centros de alumnos por sede carrera y las carreras que no logran organizarse eligen delegados de curso. La casa central de la UST y Viña del Mar cuentan con mesa interina, que se elige por los centros de alumnos, dado que la votación de los estudiantes no alcanzó el quórum requerido para formar una federación; y en el caso de Puerto Montt es representada por una Federación. Sus funciones principales son canalizar solicitudes de alumnos y formular propuestas de mejora de servicios y a nivel de carrera, además de traspasar información a los estudiantes y desarrollar actividades de interés para los grupos de estudiantes. Por otra parte, con el fin de apoyar iniciativas particulares de las organizaciones estudiantiles, a partir del año 2018 se crearon los Fondos Concursables a los que pueden postular delegados, centros de alumnos y federaciones. Con el objetivo de seguir fomentando la participación, a partir del año 2016 se crearon instancias

formales para los alumnos de la UST enmarcado en el Decreto N°25/1697, que oficializa el funcionamiento de los organismos colegiados que indica. En conformidad con este, se define en todas las sedes la participación de un estudiante en el Consejo Académico, sea el presidente de la federación de estudiantes o, en caso de no existir esta, el representante designado por los Centros de Alumnos y/o delegados. Adicionalmente, los alumnos participan formalmente en los Comités de Carrera en sedes, ya sea a través del presidente del Centro de Alumnos o, en caso de no existir este, de un representante elegido entre los delegados de esa carrera.

Los DAE, en conjunto con el rector de la sede, director académico, director de operaciones y directores de escuela se reúnen periódicamente con los alumnos. Desde que comenzó la pandemia en nuestro país, esta instancia se lleva a cabo a través de la plataforma Teams. De todos los encuentros se llevan actas donde se deja registro de los participantes, temas y compromisos, que son revisados en la siguiente reunión. Cuando aparecen temas relevantes y que necesitan mayor análisis, se crean mesas de trabajo con la finalidad de poder crear propuestas de mejora; y si se presentan inquietudes relacionadas con temas de alcance nacional, los decanos de las distintas facultades y los directores nacionales de escuela cumplen un rol fundamental en la relación con los alumnos, reuniéndose con ellos para poder explicar las medidas y funcionamientos de las carreras. Todos lo expuesto anteriormente da cuenta de las oportunidades ofrecidas por la Institución para que los estudiantes puedan organizarse en virtud de sus propios intereses, creando espacios para el diálogo y la presentación de inquietudes que permitan conformar una comunidad académica más integrada.

## Diagnóstico institucional

Frente al diagnóstico realizado, es menester informar que, a través de la aplicación de una Ficha técnica, instrumento diagnóstico aplicado a 4 docentes de Escuela de Trabajo Social de la Universidad Santo Tomás, sede Los Ángeles, se obtuvo información relevante para la mejora en la calidad de educación de la carrera de Trabajo Social UST Los Ángeles, utilizando los Estándares Indicativos de Desempeño, tales como:

- *Área de gestión de currículum*, teniendo como subdimensiones la Gestión pedagógica, Enseñanza y aprendizaje en el aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
- *Área de Liderazgo*, teniendo como subdimensiones el Liderazgo formativo y académico del director y Planificación y gestión de resultados.
- *Área de Convivencia escolar*, teniendo como subdimensiones la Formación, Convivencia escolar y Participación.
- *Área de Gestión de Recursos*, teniendo como subdimensiones la Gestión de recurso humano y Gestión de recurso educativo.

Lo anterior arrojó resultados a nivel cuantitativo respecto de las dimensiones más desarrolladas en la institución, como también las áreas a mejorar, pudiendo con ello conocer aspectos importantes y de relevancia con las cuales se puede abordar de manera más próxima, instalando buenas prácticas de gestión.

Relativo a las áreas con mayor obtención de puntaje, se destacan *Gestión de recurso educativo*; *Liderazgo formativo y académico del director y Planificación*; y *Gestión de resultados*, siendo el área del liderazgo el aspectos mayormente potencial identificado en la Escuela de Trabajo Social.

## Análisis de resultados

A continuación, se expondrán los resultados de manera descriptiva en relación al diagnóstico institucional obtenido, detallando los resultados a nivel cuantitativo en cada una de las dimensiones y subdimensiones abordadas en instrumento diagnóstico, el cual fue levemente modificado para dar respuesta al contexto institucional universitario.

Tabla 1

*Resultados Área de gestión de currículum*

<b>Área de gestión del currículum</b>	<b>Porcentaje obtenido %</b>
<b>Gestión pedagógica</b>	60 %
<b>Enseñanza y aprendizaje en el aula</b>	66%
<b>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</b>	58%

Tabla 2

*Resultados Área de Liderazgo*

<b>Área de Liderazgo</b>	<b>Porcentaje obtenido %</b>
<b>Liderazgo formativo y académico del director</b>	68 %
<b>Planificación y gestión de resultados</b>	67%

Tabla 3

*Resultados Área de convivencia escolar*

<b>Área de convivencia escolar</b>		<b>Porcentaje obtenido %</b>
<b>Formación</b>		50 %
<b>Convivencia escolar</b>		64%
<b>Participación</b>		64%

Tabla 4

*Resultados Área de gestión de recursos*

<b>Área gestión de recursos</b>		<b>Porcentaje obtenido %</b>
<b>Gestión del recurso humano</b>		59 %
<b>Gestión de recursos educativos</b>		70%

De igual manera, se efectúa un análisis a través de la descripción de fortalezas y debilidades, determinando 3 áreas para cada ítem.

Tabla 5

*Fortalezas y debilidades*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Área de recursos: Gestión de recurso educativo ( <b>70%</b> )	Área de gestión del currículum: Gestión pedagógica ( <b>60 %</b> )
Área de liderazgo: Liderazgo formativo y académico del director ( <b>68 %</b> )	Área Recursos: Gestión de recurso humano ( <b>59 %</b> )
Área de liderazgo: Planificación y gestión de resultados ( <b>67%</b> )	Área de Convivencia Escolar: Formación ( <b>50 %</b> )

Tal como se visualiza en las fortalezas, cabe destacar la *gestión de recurso educativo*, vinculado a las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios, destacándose en aquello, existiendo equipamiento que favorece el contexto educativo, tales como biblioteca equipada, recursos TIC en funcionamiento, entre otros.

Por otra parte, se destaca el *Liderazgo formativo y académico del director*, correspondiente al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva. Existiendo compromiso con el logro de altos resultados académicos y formativos, conduciendo de manera efectiva, a través de la promoción de ética en el trabajo.

Otra dimensión arrojada como fortaleza, es la *Planificación y gestión de resultados*, siendo la definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos. Alcanzando alto valor respecto a contar con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar, existiendo a su vez un oportuno proceso sistemático de autoevaluación, Plan de mejoramiento educativo y planificación de manera anual.

Por otra parte, existieron 3 dimensiones catalogadas como debilidades, las cuales obtuvieron menor porcentaje alcanzado, siendo las descritas a continuación.

*Área de gestión del currículum: Gestión pedagógica*, la cual se encuentra asociada a políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Denotando deficiencias para organizar la carga horaria de cada curso, como también de docentes, escaseando espacios para monitorear regularmente el logro de la cobertura curricular.

Otro ítem que obtiene aspectos a mejorar, es el Área Recursos: *Gestión de recurso humano*, vislumbrando la necesidad de reforzar planta docente, eficiente sistema de reemplazo por licencias, ofreciendo condiciones atractivas de trabajo, entre otros aspectos vinculados a esta dimensión.

Finalmente, nos encontramos con el que presentó menor porcentaje, siendo el *Área de Convivencia Escolar: Formación*, la cual evalúa las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes, denotando necesidades respecto a prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros, además de no contar con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar o que regule algún programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo, siendo menester un establecimiento de normativas constructivas de convivencia y resolución de conflictos.

## Plan de mejoramiento

Tras los resultados obtenidos, la profesional y estudiante de magister, implementa un plan de mejoramiento, respondiendo a lo pesquisado.

Cabe señalar que, aquellas actividades se encuentran orientadas a la realización para un año académico, intencionando conseguir un aumento en el aspecto con menor porcentaje alcanzado respecto al nivel de calidad.

Tabla 6

*Dimensión, objetivo y meta*

Dimensión	Objetivo	Meta
<b>Convivencia escolar:</b> <b>Formación</b>	Promover en los estudiantes de la Escuela de Trabajo Social UST Los Ángeles, una formación afectiva, social, ética y espiritual.	Que los estudiantes de Trabajo Social UST Los Ángeles, alcancen un nivel de formación integral.

Tabla 7

*Acción, desarrollo de acción y responsable*

Acción	Desarrollo de acción	Responsable
Elección de un encargado de convivencia estudiantil.	Tras un consejo de docentes, escoger a un representante y un suplente para la organización y administración de las actividades para promover una adecuada convivencia estudiantil. Esta persona encargada, deberá tener la misión de asegurar que las actividades se efectúen dentro del año, como	-Equipo directivo.

	también resguardar el cumplimiento de las normas establecidas.	
Círculo de diálogo entre estudiantes, para el establecimiento de reglas de convivencia.	Efectuar a principio de año académico una convocatoria junto a todos los estudiantes de la carrera, instancia en la cual podrán establecer de manera mancomunada y participativa normativas para una convivencia óptima, logrando con ello compromiso de todos.	-Equipo directivo.  -Encargado de convivencia estudiantil. -Centro de estudiantes.
Jornadas de promoción de comunicación y resolución de conflictos.	En auditorio de la Universidad, realizar charla educativa respecto a la comunicación asertiva, resolución de conflictos y gestión de emociones. Finalizando con un trabajo grupal en donde se presenten escenarios ficticios, debiendo los estudiantes reflexionar y responder tras los temas aprendidos.	-Equipo directivo. -Encargado de convivencia estudiantil.
Jornada de promoción de empatía y respeto a la diversidad.	Por nivel, desarrollar actividad de reflexión que permitan a los estudiantes razonar sobre la importancia de la empatía, la convivencia y solidaridad con otro, efectuándolo por nivel, para alcanzar una mayor reflexión e intimidad.	-Equipo directivo. -Encargado de convivencia estudiantil.
Campaña: “Conviviendo seguros en la U”.	Realizar concurso vinculado a generar un ambiente en el que los estudiantes se sientan aceptados y seguros en el contexto en el cual se encuentran	-Equipo directivo.

	dentro del aula, promoviendo el respeto y la tolerancia.	-Encargado de convivencia estudiantil.
Buzón de la convivencia	Establecer un espacio en donde se encuentra un “buzón de la convivencia”, pudiendo allí plasmar de manera resguardada situaciones las cuales les aquejan a los estudiantes en la materia de convivencia, pudiendo con ello el Encargado prestar mayor atención a aquellas inquietudes y tratarlas a tiempo.	-Encargado de convivencia estudiantil.

## Conclusiones

Teniendo en cuenta todos los aspectos analizados, es posible concluir que la convivencia escolar cumple un rol importante en la cotidianidad de los estudiantes universitarios, coexistiendo a través de las relaciones con sus pares y su entorno, siendo menester el contribuir en su progreso. Obteniendo con ello un desarrollo íntegro, el cual no sólo permite que los estudiantes adquieran conocimientos académicos, si no que también sean personas de competentes y de excelencia.

Si bien, Universidad Santo Tomás, sede Los Ángeles, cuenta con su propio proyecto educativo, implementando el inculcar los valores institucionales, que son: Respeto e Inclusión, Amor a la verdad, Pensamiento Crítico, Excelencia y Esfuerzo, Fraternidad y Solidaridad, buscando fomentar el desarrollo integral en los estudiantes.

Sin embargo, la Escuela de Trabajo Social no cuenta con ello de manera interna, arrojando como debilidad posterior a la aplicación de pauta diagnóstica ejecutada por estudiante candidata a magister que, la *Convivencia Escolar*, vinculada a la *Formación*, es el área que requiere de intervención, la cual se enlaza a las prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes, denotando requerimientos de actividades que promuevan buenas prácticas, además de la regulación de normativas internas de resolución de conflictos.

Es por ello que, se genera un plan de mejoramiento, existiendo como objetivo: “Promover en los estudiantes de la Escuela de Trabajo Social UST Los Ángeles, una formación afectiva, social, ética y espiritual”, teniendo como meta: “Que los estudiantes de Trabajo Social UST Los Ángeles, alcancen un nivel de formación integral.

Lo anterior, se da respuesta y solución a través de un plan de mejoramiento, el cual comprende de actividades extendidas y desarrolladas durante un año académico, siendo las siguientes: Elección de un encargado de convivencia estudiantil; Círculo de diálogo entre estudiantes, para el establecimiento de reglas de convivencia; Jornadas de

promoción de comunicación y resolución de conflictos; Jornada de promoción de empatía y respeto a la diversidad; Campaña: “Conviviendo seguros en la U” y Buzón de la convivencia. Las cuales, unidas y efectuadas consecutivamente, lograrán un impacto en los estudiantes y con ello en la Escuela de Trabajo Social, alcanzando Estándares Indicativos de Desempeño óptimos en dicha materia.

## Bibliografía

- Booth, T., y Ainscow, M. (2004). *Índice de inclusión. Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas*. Santiago: UNESCO.
- Castro, R., y Vázquez García, V. (2008). *La Universidad como espacio de reproducción de la violencia de género. Un estudio de caso en la Universidad Autónoma de Chapingo, México*. Estudios Sociológicos, XXVI(78), 587-616.
- Chaparro, A., y Caso, J. (2012). *Validación psicométrica de indicadores de convivencia democrática, inclusiva y pacífica*. CONCYTEG. Reporte de resultados 1ª y 2ª etapas.
- Choate, L. (2003). *Sexual assault prevention programmes for college men: An exploratory evaluation of the men against violence model*. Journal of College Counselling, 6(2), 166-176.
- Delors, J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación. La Educación encierra un tesoro*. Francia: UNESCO.
- Fierro, C., Carbajal, P., y Martínez-Parente, R.(2010). *Ojos que sí ven. Casos para reflexionar sobre la convivencia en la escuela*. México: SM.
- Fierro-Evans, C., y Carbajal-Padilla, P. (2019). *Convivencia escolar: Una revisión del concepto*. Psicoperspectivas, 18(1), 1-19.
- Funes, S. (2000). *Resolución de conflictos en la escuela: Una herramienta para la cultura de la paz y la convivencia*. Chile: Universidad de Salamanca.

- IDEA-Ararteko (2006). *Convivencia y conflictos en centros escolares. Informe extraordinario sobre la situación en los centros de educación secundaria de la CAPPV*. España: Ararteko.
- Morrison, A., Ellsberg, M., y Bott, S. (2005). *Cómo abordar la violencia de género en América Latina y el Caribe: Análisis crítico de intervenciones*. Washinton D.C.: Banco Mundial y PATH.
- Ochoa Cervantes, A de la C., y Salinas de la Vega, J.J. (2019). *La Convivencia escolar, base para el aprendizaje y el desarrollo*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Onetto, F. (2003). *Criterios de intervención en las problemáticas de convivencia escolar. En Convivencia escolar y calidad de la educación*. Santiago: OEI/Gobierno de Chile.
- Saldivia, S. (2018). *Convivencia escolar para la inclusión y la no discriminación*. Nota técnica N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- UNESCO (2008). *Convivencia democrática, inclusión y cultura de paz: Lecciones desde la práctica educativa innovadora en América Latina*.

## Anexos

### Ficha técnica

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

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

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

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

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

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

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

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

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden				

en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los				

estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

## Área Liderazgo Escolar

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

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				

2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

<b>Proceso general a evaluar:</b> La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

## Área Convivencia Escolar

### DAE (Dirección de Apoyo a los Estudiantes)

#### 1.1. Dimensión: Formación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo				

Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				

2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

### 1.3. Dimensión: Participación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la				

comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
8. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los estudiantes respecto de su funcionamiento.				
9. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				

2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				

3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				