



TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA  
ESCUELA JORGE ALESSANDRI RODRIGUEZ, DE LA COMUNA DE  
ARICA, REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA**

**Nombre del candidato (a) a magíster:**

Anadaniela Astigueta Cubillos  
Marcela Fabiola Torrico Castillo

**Nombre del tutor disciplinar:**

Katiuska Tahiri Mota Suarez

**Nombre del tutor metodológico:**

Amely Dolibeth Vivas Escalante

**Marzo, 2025**

## ÍNDICE

	Pág
Portada.....	1
Índice .....	2
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco teórico.....	6
Marco contextual.....	14
Diagnóstico institucional.....	17
Resultados por áreas .....	19
Plan de mejoramiento educativo.....	40
Conclusión.....	44
Bibliografía.....	45
Anexos.....	46

## RESUMEN

El presente informe describe los pasos y procesos preliminares realizados para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de la Escuela Jorge Alexandr  Rodríguez, ubicada en la ciudad de Arica, Región de Arica y Parinacota. El trabajo se desarrolló con un enfoque formativo e investigativo, utilizando una escala evaluativa diseñada para analizar las áreas clave de gestión del establecimiento. Este análisis permitió identificar las necesidades prioritarias de mejora, destacando como problemática principal la necesidad de fortalecer el liderazgo institucional. Los resultados obtenidos se fundamentan en un diagnóstico detallado que incluyó la participación activa de docentes y directivos, enmarcando el trabajo en un enfoque colaborativo que integr  las voces de la comunidad educativa. El objetivo central del informe es proponer un Plan de Mejoramiento Educativo que no solo atienda las necesidades identificadas, sino que también potencie la gestión institucional en aspectos críticos como el liderazgo, la gestión curricular, la convivencia escolar y la administración de recursos. Para ello, se utilizaron estándares indicativos de desempeño que abarcan las cuatro áreas de gestión institucional: administrativa, pedagógica, directiva y de recursos. Este proceso permitió identificar las áreas prioritarias de mejora y generar acuerdos que garantizaran una mejora continua en la gestión del establecimiento. Entre las acciones propuestas en el marco del PME se destacan: La definición de objetivos, metas, estrategias y acciones específicas orientadas al fortalecimiento del liderazgo institucional. Mejoras en las dimensiones de gestión administrativa, pedagógica y directiva. Un enfoque integral en la planificación estratégica, la gestión eficiente de recursos, la promoción de una convivencia escolar positiva y la optimización de la gestión curricular.

## INTRODUCCIÓN

El año 2025 ha planteado desafíos sin precedentes para los equipos escolares y ha dejado valiosas lecciones al sistema educativo en su conjunto. Estos retos no solo han evidenciado las carencias existentes, como las brechas en acceso, conectividad y capacidad de uso de tecnologías digitales, ampliamente documentadas en diversos informes y estudios, sino también han destacado las capacidades y recursos que ya forman parte del sistema educativo. Estas fortalezas han cobrado una nueva relevancia a la luz de los ajustes y adaptaciones realizados para garantizar la continuidad de los aprendizajes en tiempos complejos.

En el contexto del siglo XXI, los desafíos educativos trascienden el dominio de los conocimientos tradicionales, exigiendo el desarrollo de competencias como el pensamiento crítico, la colaboración, la creatividad y la alfabetización digital. Estas habilidades no solo son esenciales para preparar a los estudiantes para la vida después de la escuela, sino que también desempeñan un papel crucial en la resolución de problemas sociales y ambientales complejos. El pensamiento crítico y creativo, en particular, fomenta el análisis y la evaluación objetiva de la información, permitiendo cuestionar suposiciones, considerar diferentes perspectivas y tomar decisiones fundamentadas en un entorno caracterizado por la incertidumbre.

Como educadores, se asume el compromiso de preparar a las nuevas generaciones con una visión que trascienda el presente, conscientes de que la educación debe ser un legado para el futuro. En este desafío, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se posiciona como una herramienta clave de gestión y planificación estratégica, suficientemente flexible para que los establecimientos puedan re direccionar sus objetivos y actividades según las necesidades emergentes. A través del PME, se establecen prioridades y se articulan esfuerzos que responden a las realidades y urgencias de cada comunidad educativa.

El presente trabajo aborda la elaboración de un PME siguiendo las fases, procesos y etapas requeridas. Esto incluye la formulación de metas, acciones, procedimientos y ajustes institucionales, con el propósito de integrar los diferentes aspectos de la gestión educativa en torno a objetivos comúnmente acordados, fomentando el cumplimiento de la misión académica de la institución. El fin último es generar mejoras significativas y sostenibles en la gestión institucional.

La primera fase del PME incluye tres subetapas fundamentales: análisis estratégico, autoevaluación institucional, y definición de objetivos y metas estratégicas a ser abordados durante los cuatro años del ciclo de mejora. La segunda fase consiste en períodos sucesivos de mejoramiento anual, durante los cuales se concretan los objetivos estratégicos mediante la definición de objetivos anuales y la implementación de acciones específicas. Esta etapa abarca desde el primer hasta el cuarto año del ciclo PME.

El desarrollo de esta tesis se sustenta en el trabajo en equipo, con roles y responsabilidades claramente definidos, objetivos precisos y metas comunes que se abordan de manera sistemática. El liderazgo del establecimiento educativo está firmemente comprometido con los horizontes trazados, orientados a alcanzar las metas necesarias para la formación de los estudiantes y para enfrentar los retos del mundo contemporáneo.

Finalmente, este trabajo es el resultado de un esfuerzo compartido y refleja la riqueza de lo aprendido en el marco institucional que ha acompañado esta formación. Tal como señala la cita inicial, es gracias al apoyo de verdaderos gigantes, tanto individuales como colectivos, que ha sido posible vislumbrar un horizonte más amplio para la educación y su impacto transformador.

## MARCO TEÓRICO

Para alcanzar los objetivos que propone este trabajo de tesis, se parte desde las exigencias que señala el Ministerio de Educación (MINEDUC) en sus Políticas educativas de Gobierno. Allí se plantean las Áreas y las Dimensiones de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que deben ser implementadas. Estas son:

### Áreas de Proceso del PME y sus Dimensiones

Según señala MINEDUC, “Las Dimensiones son las agrupaciones de contenidos institucionales y pedagógicos relevantes del Área y contienen la identificación y descripción de los temas y criterios más específicos que deben ser abordados mediante las Prácticas. Cada una de las Dimensiones obtiene una fase de mejoramiento, en función de los niveles de calidad en que se encuentran las prácticas que la componen” (MINEDUC, 2020).

Este proceso que procura el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando una mejora continua, se inicia con un Diagnóstico Institucional en base al Modelo de Calidad. Dicho diagnóstico forma parte de un panel externo de expertos en el modelo de gestión, la planificación y ejecución de los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico y vinculación a las decisiones de apoyo y recursos del sostenedor hacia el progreso de la escuela y del propio Ministerio a través de la supervisión y otros recursos.

Las Áreas son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional. El Modelo de Calidad propone cinco áreas de las cuales cuatro son de proceso y una de resultado:

- Liderazgo.
- Gestión Curricular.
- Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes.
- Recursos.
- Resultados.

Las Áreas de Procesos se dan en las prácticas de gestión para lograr sus metas y objetivos. El Área de Resultados, los datos e informaciones que conserva o crea el establecimiento educacional, dan cuenta del resultado de los aprendizajes, de los logros institucionales y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa. El modelo está conformado por las siguientes áreas de procesos y resultados:

## **Liderazgo**

“Comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales” (Sitio Web Gestión y Liderazgo Educativo, s.f.-a).

Es importante el Liderazgo del Sostenedor, quien puede generar canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo. También, el Liderazgo del director, como responsable de los resultados educativos y formativos del establecimiento, como una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional. La Planificación y Gestión de Resultados: son procedimientos y prácticas centrales del liderazgo en la conducción del establecimiento. Vale decir, los grandes lineamientos de la organización escolar, 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.

1. Visión Estratégica y Planificación: Prácticas de planificación realizadas en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.
2. Conducción: Prácticas del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales.
3. Alianzas Estratégicas: Prácticas que aseguran la articulación del establecimiento educacional con actores u organizaciones de su entorno, contribuyendo al logro de sus metas institucionales.

4. Información y Análisis: Prácticas realizadas en el establecimiento tendientes a generar y analizar información útil para la evaluación institucional, la toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.

### **Gestión Curricular**

“Esta área involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)”.

La gestión curricular se refiere a “Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa”. Tiene cuatro dimensiones y son:

1. Organización Curricular: Son todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el Marco Curricular, como con las Bases Curriculares.
2. Preparación de la enseñanza: Acciones realizadas en el establecimiento educacional que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.
3. Acción Docente en el Aula: Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.
4. Evaluación de la Implementación: Curricular Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el logro que tiene la implementación de la propuesta curricular; así como realizar los ajustes necesarios.

## **Convivencia Escolar**

En la escuela se aprende a convivir con otros. ¿Y qué es convivir? La convivencia es un aprendizaje de vida y de participación. Incluye tres aspectos. La Formación: son políticas, procedimientos y prácticas que implementa para promover la formación afectiva, social, ética, física y espiritual de los estudiantes. La Convivencia: políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado, de respeto, valoración, organizado y seguro, que permita dar logro a los objetivos educativos y Participación y vida Democrática. Es necesario construir una identidad positiva y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso que conduzca a la participación de todos sus miembros.

## **Gestión de Recursos**

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

## **Área de Recursos**

“El área de Recursos envuelve la totalidad de las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar tanto el desarrollo de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales” (Síntesis de los componentes del PEI, 2020). Esta área se compone de las dos siguientes dimensiones:

1. Recursos Humanos: Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional que procuran el desarrollo profesional del personal docente y asistente de educación en coherencia con el logro de metas institucionales.
2. Recursos Financieros: Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar la utilización eficiente tanto de los recursos financieros como de la infraestructura en función del logro de objetivos y metas institucionales.

## **Resultados**

“El área de Resultados abarca los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales” (Sitio Web Gestión y Liderazgo Educativo, s.f.-b). Son las cifras, porcentajes, resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros: Logros de aprendizaje: Logros Institucionales: referido al logro de Metas Institucionales. Muy importante es la satisfacción de la comunidad educativa.

Finalmente, en este momento del trabajo, la siguiente expresión tiene directa relación con el contenido que se está desarrollando:

“Sólo cuando la persona que posee autoridad conoce las causas que hacen que la enseñanza sea exitosa y aquellas que no lo hacen, sólo entonces podrá ser considerado como maestro de otros. Será alguien que, al enseñar, conduce y no arrastra; que profundiza y no desalienta; que abre el camino, pero con los esfuerzos del que aprende. Conducir sin arrastrar es lo que produce armonía. Fortalecer sin desalentar permite que el logro sea fácil. Abrir el camino sin dirigirlo a su fin ayuda a pensar al que aprende... Al que estimula este tipo de armonía, el logro fácil y la reflexividad, a ese se le puede pronunciar como un maestro capaz” (Confucio, s.f.).

## **Calidad Educativa y Liderazgo Educativo**

Gómez (2009) señala que “La calidad no será nunca el resultado de la improvisación, sino que se obtendrá como consecuencia de planificar el objetivo que se desea alcanzar” (p. 3). En este trabajo, se aplicará este enfoque y se desarrollará un conjunto de acciones, como exige un plan de mejora, con el objetivo de alcanzar niveles óptimos en las diferentes áreas del quehacer educativo de los estudiantes.

MINEDUC (2020) indica que “La calidad, pues permite que las competencias que desarrollen las personas como resultado del proceso educativo, sean oportunas, significativas, pertinentes, actuales, flexibles y suficientes para la realización de sus potencialidades y de su proyecto de vida” (p. 12).

El diseño de esta tesis, está en el contexto de una necesidad: ¿Qué educación necesitan los jóvenes para el siglo XXI? Y, se ha llegado a definir que, dadas las características de este momento de la historia, se requiere, sobre todo, desarrollar el pensamiento crítico y la comunicación para que puedan enfrentar los desafíos de manera humana y creativa. Por tanto, la pregunta de esta investigación se plantea de la siguiente manera: ¿CÓMO Y DE ACUERDO AL DIAGNÓSTICO, SE PODRÍA DESARROLLAR UN REAL MEJORAMIENTO EDUCATIVO Y DE CALIDAD EN LA ESCUELA ASIGNADA?

La gestión educativa y el liderazgo son procesos que trabajan en conjunto para garantizar el funcionamiento de una institución educativa y la ejerce un docente que ama el aula y ama a los estudiantes. Por esta razón se dedica un espacio para relevar la calidad y el liderazgo educativo.

En este plano, es importante la dimensión ética y según López (2016) “La cuestión de los valores, tanto en el plano individual como en el colectivo; constituye un asunto central en una aproximación global a la calidad de las escuelas, en particular, y de las organizaciones humanas en general” (p. 53).

La gestión educativa comprende el conjunto de procesos, estrategias y acciones dirigidas a administrar eficazmente los recursos y actividades dentro de una institución educativa. Su propósito fundamental es asegurar la calidad del proceso educativo y fomentar el desarrollo integral de los estudiantes, así como el bienestar de la comunidad educativa en su totalidad.

“Consiste en un enfoque multidimensional que busca dirigir y gestionar instituciones educativas de manera eficiente y efectiva. Esta labor requiere, en consecuencia, un conjunto de habilidades y competencias para acompañar y conducir a los integrantes de la comunidad educativa hacia el cumplimiento de objetivos comunes. La base de este trabajo es alcanzar la calidad y excelencia educativa” (Rojas Carrasco, s.f.).

El líder es quien incide sobre otras personas, un líder es un individuo que orienta a los otros hacia un objetivo en común a fin de que todos se sientan involucrados en todo el proceso. Un líder, es quien sale adelante para cumplir metas de un proyecto determinado. Por su parte, el liderazgo, es toda capacidad que tiene una persona para influir sobre un colectivo de personas a fin de obtener comunes.

Las habilidades destacables de un buen líder, son:

a) Liderazgo para inspirar, motivar y acompañar al equipo. Esto fomenta un ambiente de trabajo positivo y productivo. Los líderes son referentes, por lo que se convierten en figuras a las que se sigue durante la implementación o ejecución medidas educativas. Frente a los retos de la educación actual, el líder ya no es la figura docente que transmite conocimientos; sino, un guía y acompañante del proceso de aprender que viven sus estudiantes.

b) Visión integral El líder debe tener una mirada completa de la institución educativa. Debe conocer la institución en cuanto a aspectos operativos y funcionales, gestión académica, gestión administrativa.

c) Tener un plan de trabajo, sobre acciones y proyectos que se ejecutan para planificar, identificar objetivos y establecer periodos de acciones para alcanzar determinadas metas.

d) Innovación. Esto significa que, desde la gestión y liderazgo educativo, se deben tomar en cuenta todos los cambios en el mundo de la educación para integrarlos de manera transversal.

e) Creatividad. Es fundamental para encontrar soluciones originales y efectivas a los problemas y desafíos que enfrentan las instituciones educativas. Los líderes deben estar en la capacidad de comprender lo que ocurre y, a partir de esto, tomar medidas que beneficien a todos.

f) Comunicación efectiva. Una interacción fluida, clara, respetuosa y empática con todos los miembros de la comunidad educativa. La gestión y el liderazgo escolar reposan sobre la comunicación de ideas, propuestas, acciones, informes, proyectos, entre otros.

g) Resiliencia. La capacidad de adaptarse a los cambios para superar coordinar las actividades tanto administrativas como pedagógicas dentro de la institución. Para evaluar su desempeño y mejorar su efectividad, se emplean diversas herramientas de evaluación, tales como evaluaciones de competencias, autoevaluaciones y evaluaciones por pares.

h) Un buen líder, frente a los retos que se presentan, debe ejercitar sus valiosas habilidades blandas.

i) Apertura. Es la necesidad de convertir la escuela en un espacio abierto y de inclusión, frente a la diversidad de la institución.

El equipo directivo juega un papel fundamental en la gestión educativa al liderar y debe asumir y actuar como un líder con estilo transformacional, que va más allá de la gestión del día a día, de las estrategias, de operaciones y oficios y puede llevar a su equipo de trabajo al nivel de rendimiento, cambio y éxito

## MARCO CONTEXTUAL

El Establecimiento Educativo “Jorge Alessandri Rodríguez”, con rol de bases de datos 12501 – 6, se ubica en la región XV Arica – Parinacota, comuna de Arica, bajo el sostenedor Servicio Local de Educación Chinchorro y supervisado por la Secretaría Regional Ministerial de Educación Arica y Parinacota. Su dirección es Diaguitas #881, Población Cardenal Raúl Silva Henríquez, y su contacto telefónico es +56 442207123, con correo electrónico [esc.jalessandri@educaciónpublica.cl](mailto:esc.jalessandri@educaciónpublica.cl). La institución ofrece educación pre-básica y básica, atendiendo desde Pre-kínder hasta Octavo básico, con una matrícula total de 343 estudiantes y una capacidad por sala de 36 alumnos. Es un establecimiento de educación pública, con jornada de trabajo de lunes a jueves de 8:00 a 15:00 horas y los viernes de 8:00 a 13:00 horas.

### CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO

#### 1. RESEÑA HISTÓRICA

La escuela Jorge Alessandri Rodríguez es una institución educativa que inició sus servicios a la comunidad en marzo del año 1989, atendiendo a alumnos desde los 4 años (Párvulos) hasta los 14 años (Octavo Básico).

Está inserta en la población Cardenal Raúl Silva Henríquez, donde se proyecta a la comunidad con actividades culturales, sociales y de servicio, de acuerdo a los lineamientos de su proyecto educativo.

Su lema es “Un buen trato...es mi trato”, que marca uno de los sellos más importantes que posee la Unidad Educativa, acogiendo a todos los estudiantes que necesiten de una educación inclusiva, democrática, de calidad e igualdad.

Se ubica geográficamente en la entrada norte de Arica, siendo la primera escuela pública del sector urbano.

Mantiene una extensa red de apoyo con entes del entorno ciudadano, entre las que se destacan la Universidad de Tarapacá, Instituto nacional del deporte ,CESFAM (centro de salud familiar) ,SENDA (servicio Nacional para la prevención y rehabilitación del consumo de drogas y alcohol) ,CFT (centro de formación técnica Tarapacá) , PDI (policía de investigaciones), Carabineros de Chile, Seremi del medio ambiente, Seremi de salud, Seremi del deporte, quienes se vinculan con el establecimiento fortaleciendo las diversas áreas del quehacer institucional, que le otorgan recursos técnicos y humanos que permiten desarrollar proyectos de mejoramiento de infraestructura, innovaciones técnico pedagógicas y actividades extraescolares con alumnos, apoderados y vecinos, cuyas metas tienen arraigo en el desarrollo comunitario del sector.

La Unidad Educativa cuenta, en forma especial, con el apadrinamiento de la fundación Falabella desde el año 2018 a la fecha. Institución que otorga apoyo mediante el programa llamado “Haciendo escuela”.

La Unidad Educativa se adjudicó el premio a la Excelencia Pedagógica años 2008-2009- 2010-2011, debido al constante mejoramiento de sus resultados académicos. Actualmente se encuentra desarrollando planes de mejoramiento relacionados con la Ley SEP (Subvención Escolar Preferencial), que dotan a los alumnos de los recursos que necesitan para mejorar su condición académica e igualdad de oportunidades, junto al apoyo de los proyectos y planes que impulsa el Ministerio de Educación para las escuelas de los sectores más vulnerables.

## **2. ENTORNO Y CARACTERÍSTICAS**

El establecimiento se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad de Arica, al final en la población Raúl Silva Henríquez, la que se ha caracterizado por nacer a partir de tomas habitacionales que fueron regularizadas en el tiempo y dieron paso a poblaciones nuevas formadas de viviendas sociales en los alrededores. Entre las redes del entorno se puede mencionar, el CESFAM Eugenio Petruccelli Astudillo, la junta

vecinal N° 41 Alborada, la delegación Norte de DIDECO Arica y el CESFAM Amador Neghme Rodríguez.

La matrícula actual es de 343 estudiantes de pre-kínder a octavo año básico, de los cuales:

- 232 estudiantes que corresponden al 67,7% del total, son estudiantes prioritarios.
- 70 estudiantes que corresponden al 20,4% del total del alumnado, son estudiantes que pertenecen al Programa de Integración Escolar.
- 122 estudiantes que corresponden al 35,6% de la matrícula total, son estudiantes extranjeros, principalmente provenientes de Perú y Bolivia.

## **TIPOLOGÍA FAMILIAR**

El 50 % son familias nucleares, el 15 % pertenece a familias extensas, mientras que el 25% conforma familias monoparentales con jefatura femenina en su mayoría. Un 10 % pertenecen a familias reconstituidas.

Respecto a la ocupación profesional, un 48,8 % se ocupan en labores de casa, 50 % se dedica a labores agrícolas, y los demás están dedicados a minería, comercio, construcción, alimentación y educación.

El índice de vulnerabilidad Escolar (IVE) de nuestros estudiantes es de 91%, sus familias en un 74,7 % pertenecen al tramo 1 del índice del registro social de hogares.

**IVE : 91%**

Las principales problemáticas identificadas se asocian a antecedentes de VIF, consumo de drogas y/o negligencia parental, por lo que las redes especializadas con las que se trabajan de forma más cercana son aquellas enfocadas en la protección de derechos, prevención de abusos y/o reparación de situaciones o factores de riesgo para niños y niñas.

## DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico es una oportunidad clave para que la comunidad educativa reflexione en conjunto sobre las prácticas que se implementarán con el objetivo de mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes. Este proceso resulta esencial para comprender el propósito de la tarea, diseñar estrategias efectivas y fomentar el compromiso de todas las personas involucradas, trabajando unidas hacia el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Se aplicó el instrumento ficha técnica a dos directivos y seis docentes del establecimiento educacional Jorge Alessandri Rodríguez. Con los datos obtenidos (masa de datos) se calculó la media aritmética de cada práctica en cada una de las dimensiones descritas en la ficha. A continuación, se detalla la ficha y los resultados obtenidos en cada práctica.

### 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.

Figura 1

Escala de niveles de calidad

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.

<b>3</b>	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
<b>4</b>	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## RESULTADOS POR ÁREAS

Los resultados obtenidos en cada área evaluada proporcionan una visión integral del desempeño académico y pedagógico dentro del establecimiento educativo. A partir del análisis de los datos recopilados, se identifican fortalezas y oportunidades de mejora que permitirán optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este apartado, se presentan los hallazgos más relevantes por área, con el objetivo de ofrecer un diagnóstico detallado que sirva de base para la toma de decisiones y la implementación de estrategias que contribuyan al desarrollo educativo de la institución.

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Figura 2

Gestión pedagógica

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
13	0	1	8	4
100%	0%	7,7%	61,5%	30,8%

Como se evidencia en la figura 2, la ausencia de prácticas en el Nivel 1 es positivo, ya que indica que no hay acciones difusas o implementadas de manera asistemática.

Se observan grandes fortalezas en los niveles 3 y 4.

Ocho prácticas que corresponden al 61,5% se encuentran en el nivel 3, lo que demuestra una sistematicidad y progresión en los procesos pedagógicos, con orientación a la mejora continua. Así también cuatro prácticas alcanzaron el nivel 4, que refleja evaluación y perfeccionamiento constante de los procesos.

Estas prácticas destacan por su enfoque en asegurar calidad y eficacia, como: La calendarización efectiva de clases, procedimientos para evitar interrupciones y asegurar

la continuidad del aprendizaje, reflexión técnica con profesores para ajustar metodologías, acompañamiento a los docentes con observación en el aula.

Por otro lado, se observa un área de oportunidad. Una práctica que corresponde al 7,7% se encuentra en el nivel 2, indicando que, aunque existe claridad en los propósitos, aún no se ha alcanzado una sistematización y progresión óptima. Por ejemplo, se podría asegurar que todas las prácticas cuenten con mecanismos de evaluación y ajustes sistemáticos.

En general se necesita mayor enfoque en la evaluación continua, aunque se observan progresos en la sistematización, sería bueno extender las prácticas al nivel 4 para asegurar el perfeccionamiento permanente. Así también, fomentar la colaboración reflexiva, consolidar instancias de intercambio de buenas prácticas pedagógicas para promover la profesionalización de los docentes.

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

Figura 3

Enseñanza y aprendizaje en el aula

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
8	0	0	7	1
100%	0%	0%	87,5%	12,5%

Se puede observar en la figura 3, que el 87,5% de las prácticas se encuentran evaluadas en un Nivel 3, lo que denota un propósito claro y una sistematicidad en las estrategias de enseñanza. Los docentes demuestran un enfoque progresivo y organizado, orientado hacia la mejora continua.

Estas prácticas incluyen:

- Comunicación efectiva de objetivos de aprendizaje.
- Introducción clara y rigurosa de conceptos.

- Uso variado de estrategias pedagógicas como comparaciones, clasificaciones, y generación de analogías.
- Incorporación de recursos tecnológicos y didácticos relevantes.
- Monitoreo y retroalimentación constante hacia los estudiantes.

Así también el 12,5% que corresponde a una práctica alcanza el Nivel 4, lo que implica perfeccionamiento continuo y evaluación permanente de procesos. Esta práctica específica podría estar relacionada con mantener un clima de respeto y aprendizaje, junto con la gestión adecuada de interrupciones en clases.

La ausencia de prácticas en los niveles 1 y 2 es positivo, pero también sugiere que las prácticas están principalmente en un nivel intermedio-alto. Sin embargo, para avanzar más, es importante que las prácticas actualmente en el Nivel 3 integren mecanismos de evaluación y ajuste continuo que las lleven al Nivel 4, como, por ejemplo, incorporando evaluaciones constantes de las estrategias de enseñanza y ajuste basado en resultados, promoviendo el uso más sistemático de tecnologías y recursos innovadores para motivar y mejorar la experiencia de aprendizaje, creando protocolos de perfeccionamiento continuo que incluyan observaciones cruzadas entre docentes, análisis de resultados, y reuniones reflexivas sobre los aprendizajes y por último fomentando la participación activa de los estudiantes como agentes críticos de su aprendizaje, impulsando actividades colaborativas y proyectos.

En general en esta dimensión llamada “Enseñanza y aprendizaje en el aula” muestra que la mayoría de las prácticas docentes son efectivas, con un claro impacto positivo en el aprendizaje. Sin embargo, la transición hacia un modelo más reflexivo y de mejora continua debe ser una prioridad para consolidar el perfeccionamiento de la enseñanza.

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

Figura 4

Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
6	0	1	5	0
100%	0%	16,7%	83,3%	0%

En la figura 4 se puede observar que cinco prácticas que corresponden al 83,3% se encuentran en el nivel 3, lo que indica que las estrategias son claras, sistemáticas y orientadas a la mejora. Desatacándose por sobre otras.

- La identificación y apoyo temprano a estudiantes con dificultades de aprendizaje académico, sociales, afectivas y conductuales.
- Implementación de planes individuales para estudiantes con necesidades educativas especiales, que abordan aspectos académicos y familiares.
- Acciones para prevenir la deserción escolar mediante estrategias de intervención temprana.

Estas prácticas reflejan un compromiso en la institución educativa por atender a estudiantes en diversas situaciones.

Por otro lado, se observa también un 16,7 % que corresponde a una práctica se encuentra en el nivel 2, lo que sugiere que, aunque hay claridad en los propósitos, aún no se han implementado de manera completamente sistemática. La práctica relacionada podría ser:

- Estrategias para potenciar a estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos.
- Es posible que falten recursos o una planificación más sólida para sistematizar estas estrategias.

La ausencia de prácticas en el nivel 4 refleja la necesidad de incorporar procesos de evaluación y perfeccionamiento continuo en todas las estrategias. Para progresar, se

deben integrar mecanismos para monitorear y ajustar las estrategias según resultados y retroalimentación. Por ejemplo:

- Fortaleciendo las estrategias de apoyo a estudiantes destacados, creando programas diferenciados que permitan desarrollar habilidades especiales en áreas como deportes, artes, ciencias o tecnología. Otra forma podría ser, incorporando alianzas con instituciones externas para ofrecer más oportunidades.
- Integrando un sistema de evaluación continua, estableciendo indicadores de éxito para cada estrategia y realizando revisiones periódicas y ajustes basados en evidencias y resultados.

Se puede analizar en general que, aunque la mayoría de las prácticas están bien establecidas y orientadas al logro, avanzar hacia un modelo de perfeccionamiento continuo es clave para consolidar el impacto de estas estrategias. Así también el enfocarse en los estudiantes con talentos específicos y diversificar las oportunidades podría enriquecer el desarrollo integral de los estudiantes.

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Figura 5

Liderazgo del sostenedor

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
5	0	0	2	3
100%	0%	0%	40%	60%

Se puede observar en la figura 5 que en la dimensión liderazgo del sostenedor se refleja un desempeño sólido e varios aspectos clave del rol del sostenedor en la gestión escolar.

Tres prácticas que corresponden a un 60% están en el Nivel 4, lo que refleja un liderazgo eficaz, con evaluación y perfeccionamiento continuo en áreas críticas como:

- Definición y respeto de roles y atribuciones del director y equipo directivo.
- Establecimiento de metas claras para el director.
- Comunicación fluida y eficaz con el equipo directivo.

El 40% de las prácticas alcanzaron el Nivel 3, lo que muestra sistematicidad y progresión en procesos importantes como la entrega oportuna de recursos comprometidos y la gestión de apoyos acordados. Aunque sistemáticas, estas prácticas pueden beneficiarse de un enfoque más reflexivo y perfeccionador para alcanzar el Nivel 4.

Para la mejora se podrían implementar mecanismos de evaluación para la entrega de recursos y gestión de apoyos, con retroalimentación desde los establecimientos. Otra forma es promoviendo revisiones periódicas y ajustes basados en resultados, creando espacios formales para el diálogo entre el sostenedor y los equipos escolares, con enfoque en mejorar procesos y resultado, publicando informes periódicos sobre la gestión del sostenedor, y por último incluyendo metas alcanzadas y áreas en desarrollo, para fomentar una cultura de rendición de cuentas.

En general los resultados reflejan un liderazgo efectivo por parte del sostenedor, con un enfoque claro en la gestión de recursos, comunicación y establecimiento de metas.

Para alcanzar un impacto sostenido y mejorar las áreas en Nivel 3, es esencial avanzar hacia un liderazgo más perfeccionador, basado en la retroalimentación y la mejora continua.

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

Figura 6

Liderazgo formativo y académico del director

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
7	0	0	1	6
100%	0%	0%	14,3%	85,7%

El análisis de los resultados resumidos en la figura 6, en la dimensión Liderazgo formativo y académico del director muestra un desempeño altamente efectivo en la mayoría de las prácticas evaluadas, con un enfoque claro en la mejora continua y el compromiso con la comunidad educativa.

El 85,7% de las prácticas alcanzan el Nivel 4, lo que refleja una gestión excepcionalmente eficaz. Estas prácticas incluyen:

- Compromiso del director con resultados académicos y formativos altos.
- Promoción de una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar.
- Conducción efectiva de la gestión pedagógica y formativa, con claras prioridades y capacidad de resolver problemas.
- Participación activa en el desarrollo profesional docente, incluyendo retroalimentación constructiva.
- Gestión de procesos de cambio y mejora en el establecimiento.
- Promoción de una ética de trabajo.

Estas áreas demuestran un liderazgo sólido, que fomenta una comunidad educativa comprometida y orientada a resultados.

El 14,3% se encuentra en el Nivel 3, lo que indica sistematicidad, pero falta de evaluación y perfeccionamiento continuo. La práctica asociada podría ser, asegurar una mayor implicación de la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos definidos en el Proyecto Educativo Institucional.

Para mejorar esta práctica se sugiere:

- Establecer mecanismos de evaluación participativa para medir el compromiso de la comunidad educativa con los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.
- Realizar encuentros regulares con estudiantes, docentes y familias para alinear expectativas y promover un sentido de pertenencia más fuerte.
- Consolidar el perfeccionamiento continuo, promoviendo reflexiones sistemáticas sobre los logros y desafíos en todas las prácticas, especialmente aquellas en Nivel 4, para mantener y mejorar la calidad.
- Comunicar los logros y aprendizajes, mediante la difusión amplia de los avances logrados bajo el liderazgo del director, fomentando la transparencia y la motivación en toda la comunidad escolar.

En general en esta parte del diagnóstico se refleja un liderazgo académico y formativo altamente efectivo, que constituye un modelo de gestión ejemplar. Para mantener este nivel de excelencia, se recomienda institucionalizar mecanismos de evaluación y ajuste continuo, involucrando activamente a toda la comunidad educativa.

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

Figura 7

Planificación y gestión de resultados

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
6	0	0	2	4
100%	0%	0%	33,3%	66,7%

Se puede observar en la figura 7 que en general los resultados reflejan un liderazgo eficaz en planificación y gestión estratégica, con una alta capacidad para usar datos como herramientas clave en la toma de decisiones.

Se observa avance hacia un modelo completamente reflexivo y perfeccionador en todas las prácticas, clave para consolidar una gestión educativa de excelencia.

Profundizando en los resultados obtenidos en esta parte del diagnóstico, específicamente en la dimensión de planificación y gestión de resultados se refleja un desempeño destacado en la mayoría de las prácticas evaluadas, con un enfoque significativo en la planificación estratégica y el uso de datos para la toma de decisiones.

El 66,7% de las prácticas alcanzaron el Nivel 4, lo que demuestra evaluación constante y perfeccionamiento en áreas críticas como:

- Elaboración de un Proyecto Educativo Institucional bien definido, que incluye visión, misión y perfil del estudiante.
- Sistematización y monitoreo del avance del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) u otras estrategias.
- Uso efectivo de datos recopilados para tomar decisiones educativas y estratégicas.
- Contar con un sistema organizado y actualizado para almacenar, proteger y consultar datos.

El 33,3% están en el Nivel 3, lo que refleja sistematicidad y claridad en procesos como:

- Autoevaluación anual del establecimiento para desarrollar el PME.
- Priorización y planificación de metas, estrategias y recursos en el PME.

Las prácticas en el Nivel 3 son sólidas, pero necesitan un enfoque adicional para alcanzar el perfeccionamiento continuo (Nivel 4). Estas incluyen, por ejemplo:

- Incorporar mecanismos de retroalimentación en el proceso de autoevaluación del establecimiento.
- Mejorar la claridad y accesibilidad de las metas y estrategias definidas en el PME para involucrar a toda la comunidad escolar.

Para la mejora en general de esta dimensión se sugiere:

1. Fortalecer la transición de prácticas en Nivel 3 al Nivel 4. Implementando evaluaciones periódicas de la autoevaluación y planificación anual, con la participación de docentes, estudiantes y familias, también, promoviendo una cultura de mejora continua basada en el análisis de resultados, e incorporando aprendizajes para futuros ciclos de planificación.
2. Consolidar la comunicación y el uso de datos. Desarrollando herramientas accesibles para compartir los avances del PME con la comunidad educativa y creando espacios regulares de reflexión sobre datos recopilados, para fomentar el compromiso y la acción colaborativa.
3. Incentivar la innovación en la planificación. Explorando métodos innovadores de monitoreo y evaluación, como el uso de tecnologías avanzadas para la gestión de resultados.

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

Figura 8

Formación

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
6	0	1	3	2
100%	0%	16,7%	50%	33,3%

Analizando los resultados en la figura 8 en la dimensión llamada “Formación” muestra un desempeño equilibrado en la implementación de políticas y prácticas destinadas a la formación integral de los estudiantes, aunque se identifican áreas con oportunidad de mejora.

Tres prácticas que corresponden a un 50% están en el Nivel 3, indicando claridad en los propósitos y sistematicidad en la implementación.

Por ejemplos incluyen:

- Traducción de lineamientos del Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas.
- Implementación de programas de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo.
- Existencia de programas de afectividad y sexualidad con seguimiento y evaluación.

Para consolidar estas prácticas en nivel 3 hacia nivel 4 se recomienda incorporar mecanismos de evaluación y retroalimentación en los programas existentes para identificar áreas de mejora, y, por último, promover un enfoque reflexivo y de mejora continua en todas las estrategias formativas.

El 33,3% o 2 prácticas alcanzaron el Nivel 4, reflejando evaluación y perfeccionamiento continuo, específicamente se refleja que cuentan con un equipo responsable de Convivencia Escolar con funciones claras, el cual modela y enseña formas constructivas de resolver conflictos.

El 16,7% (1 práctica) se encuentra en el Nivel 2, lo que indica que, aunque hay claridad en los propósitos, no se ha logrado una implementación plenamente sistemática. Este caso corresponde a:

- Involucrar y orientar a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje y formación de sus hijos.
- Fortalecer las estrategias de involucramiento y comunicación con las familias para que se conviertan en padres activos en la formación integral de los estudiantes.

Para la mejorar de esta práctica, se sugiere desarrollar talleres y reuniones frecuentes con padres y apoderados para orientarles en la formación de sus hijos e implementar canales de comunicación más efectivos y accesibles para fomentar la participación familiar.

En síntesis, los resultados reflejan una sólida base en la formación de los estudiantes, con áreas bien definidas y estrategias implementadas. Para avanzar hacia una formación más integral y efectiva, es clave involucrar de manera más activa a las familias y fomentar una cultura de mejora continua.

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Figura 9

Convivencia escolar

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
7	0	0	1	6
100%	0%	0%	14,3%	85,7%

Los resultados observados en la figura 9 en la dimensión de "Convivencia Escolar" reflejan que, en general, el establecimiento se encuentra en un nivel alto de calidad en sus prácticas. La mayoría de las prácticas evaluadas (85,7%) alcanzan el nivel más alto de calidad, lo que indica que estas prácticas están integradas de manera efectiva en la escuela. Esto incluye, un ambiente de respeto y buen trato, valorización sistemática de la diversidad y prevención de discriminación, seguridad física y psicológica de los estudiantes, prevención y manejo efectivo del bullying, estrategias concretas para abordar conductas antisociales.

Solo una práctica que corresponde al 14,3% se encuentra en el nivel 3, lo que sugiere que, aunque esta práctica tiene un propósito explícito y sistemático, aún carece de evaluación y perfeccionamiento constante. Esta práctica corresponde a la implementación y conocimiento del Manual de Convivencia por parte de la comunidad educativa, lo cual puede indicar la necesidad de reforzar su aplicación efectiva o de actualizar su contenido según las necesidades actuales.

En conclusión, el establecimiento Educacional Jorge Alessandri Rodríguez demuestra un alto compromiso con la convivencia escolar, reflejado en la implementación de prácticas de calidad superior. Sin embargo, se sugiere revisar y fortalecer la aplicación del Manual de Convivencia, evaluando su impacto y asegurando que toda la comunidad educativa lo conozca y lo cumpla, así también, mantener una evaluación continua en todas las prácticas, incluso las que están en el nivel 4, para asegurar su sostenibilidad y adaptabilidad a posibles cambios.

### 1.3. Dimensión: Participación

Figura 10

Participación

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
10	0	0	6	4
100%	0%	0%	60%	40%

Analizando los resultados de la figura 10 en la dimensión de "Participación" revelan un desempeño mixto, con fortalezas y áreas importantes de mejora.

Las prácticas que alcanzan el nivel más alto de calidad representan el 40% del total, lo cual refleja un enfoque sólido en ciertas áreas de participación. Estas incluyen, promoción de la expresión de ideas y debates respetuosos entre los estudiantes, funcionamiento efectivo del Consejo Escolar para la participación de todos los estamentos, participación democrática de estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso. Y la promoción de la participación docente mediante Consejos de Profesores periódicos.

El 60% de las prácticas evaluadas se encuentran en el nivel 3, lo que indica que estas prácticas tienen un propósito explícito y sistemático, pero carecen de evaluación y perfeccionamiento continuo. Áreas como la generación de sentido de pertenencia, la participación de apoderados mediante el Centro de Padres y Delegados de curso, y la receptividad a las necesidades de apoderados y estudiantes requieren mayor desarrollo para alcanzar el nivel 4. Los canales de comunicación, aunque existentes y funcionales, necesitan fortalecerse en términos de eficiencia y evaluación constante.

En síntesis, el establecimiento JAR tiene una base robusta en la dimensión de participación, pero debe trabajar en la sistematización y evaluación continua de varias prácticas para consolidarlas en el nivel 4. Se recomienda, fortalecer la evaluación y retroalimentación de las prácticas del nivel 3 para promover una mejora constante, desarrollar estrategias específicas para que los apoderados y estudiantes sientan un mayor sentido de pertenencia y compromiso con el Proyecto Educativo Institucional y optimizar los canales de comunicación para que sean más receptivos y efectivos en la gestión de inquietudes, críticas y aportes.

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Figura 11

Gestión del recurso humano

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
8	2	1	4	1
100%	25%	12,5%	50%	12,5%

Los resultados obtenidos en la figura 11 en la dimensión de "Gestión de Recursos Humanos" reflejan un desempeño desigual, con prácticas en niveles de calidad que varían ampliamente.

El 62,5% de las prácticas se encuentran en niveles aceptables o altos de calidad que son los niveles 3 y 4.

La práctica que se encuentra en el nivel 4 se traduce en la existencia de un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. Esto sugiere que la escuela ha logrado un ambiente de trabajo saludable, lo que es fundamental para la motivación y el desempeño del equipo.

Las cuatro prácticas que corresponden a un 50% se encuentran en el nivel 3. Estas reflejan procesos claros de evaluación docente, estrategias para reducir ausentismo, y sistemas de reconocimiento para promover el compromiso profesional.

El 37,5% de las prácticas tienen propósitos difusos o se implementan de manera limitada, lo que indica áreas prioritarias de mejora.

En Nivel 1, indica que no se implementan estrategias claras para atraer y retener a los mejores profesores, lo que puede impactar negativamente la calidad educativa. Además, los protocolos de desvinculación, aunque existen, no están bien estructurados ni sistematizados.

En Nivel 2, el diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente está definido, pero su implementación es limitada o asistemática.

En conclusión, el establecimiento JAR presenta fortalezas importantes, especialmente en la creación de un clima laboral positivo y en la implementación de prácticas de evaluación y reconocimiento. Sin embargo, hay áreas clave que necesitan atención para garantizar un equipo docente más estable, motivado y alineado con los objetivos institucionales. Se recomienda diseñar estrategias claras para atraer y retener talento, fortalecer los protocolos de desvinculación, implementando un sistema robusto de formación continua.

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

Figura 12

Gestión de recursos financieros y administración

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
7	0	0	2	5
100%	0%	0%	28,6%	71,4%

Se observa en la figura 12, que el 71,4% de las prácticas se encuentran en el nivel más alto de calidad, nivel 4, lo que indica un enfoque consolidado en la evaluación y mejora continua.

Un porcentaje significativo del 28,6% está en el nivel 3, lo que señala claridad en los propósitos y una progresión sistemática en los procesos, pero con espacio para fortalecer la evaluación y el perfeccionamiento.

Algunas fortalezas identificadas en esta parte del diagnóstico de la escuela fueron:

- Cumplimiento de legislación: No existen sanciones de la Superintendencia, lo que evidencia un cumplimiento adecuado de las normativas.
- Rendición de cuentas y contabilidad: La contabilidad está al día, es ordenada y cumple con las normas de rendición de cuentas, demostrando transparencia en la gestión financiera.
- Control presupuestario: Se ejecutan gastos según el presupuesto establecido, y hay un seguimiento durante el año, mostrando orden y eficiencia.
- Gestión estratégica: Se aprovechan las redes existentes y se generan alianzas estratégicas en beneficio de la comunidad educativa, alineadas al Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Otras áreas que necesitan mejorar son:

- Gestión de programas de apoyo: Aunque el establecimiento está atento a los programas disponibles, se encuentra en un nivel 3. Esto sugiere que puede fortalecer la sistematización en la evaluación y selección de programas que se alineen más estrechamente con el PEI y el Plan de Mejoramiento.
- Gestión de matrícula y asistencia: Aunque está en nivel 3, podría implementarse una evaluación más detallada de los procesos para lograr una optimización completa en el uso de los cupos y una asistencia sostenida.

En síntesis, los resultados reflejan un alto nivel de madurez en la gestión financiera y administrativa del establecimiento, con un predominio de buenas prácticas sistemáticas y evaluativas. Para alcanzar la excelencia completa, se recomienda enfocar esfuerzos en perfeccionar las áreas relacionadas con la gestión de programas de apoyo y la asistencia/matriculación y aumentar el uso de mecanismos de retroalimentación para transformar las prácticas de nivel 3 a nivel 4.

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Figura 13

Gestión de recursos educativos

Total de prácticas institucionales y pedagógicas	Niveles de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
5	0	2	3	0
100%	0%	40%	60%	0%

El análisis de los resultados vaciados en la figura 13, reflejan que son cinco prácticas relacionadas con la provisión, organización y uso de recursos educativos.

Ninguna práctica alcanzó el nivel 4, lo que indica la ausencia de una evaluación y perfeccionamiento continuo en esta dimensión.

El 60% de las prácticas se encuentran en el nivel 3, lo que implica que los procesos son claros, sistemáticos y con orientación a resultados, pero carecen de perfeccionamiento permanente.

Dos prácticas que corresponden al 40% están en nivel 2, señalando la necesidad de reforzar la sistematicidad en los propósitos y procedimientos.

Algunas fortalezas identificadas en la escuela son:

- Disponibilidad de recursos didácticos: Hay una organización y provisión suficiente de recursos didácticos para todos los niveles, aunque su gestión puede perfeccionarse.
- Gestión de TIC: Existen recursos tecnológicos en funcionamiento que apoyan tanto el aprendizaje como las operaciones administrativas.
- Sistema de gestión de recursos educativos: Se cuenta con un sistema para la gestión de inventarios y procedimientos relacionados con mantención y reposición.

Por otro lado, se observan que existen áreas que mejorar como la:

1. Infraestructura y equipamiento, aunque facilita el aprendizaje y bienestar, se encuentra en el nivel 3. Esto sugiere que no se evalúan ni perfeccionan regularmente las instalaciones para garantizar una mejora continua.
2. Biblioteca o CRA operativa. Actualmente, esta práctica está en nivel 2. Es fundamental reforzar el papel de la biblioteca o CRA como un eje estratégico para potenciar el aprendizaje.
3. Normas y rutinas para recursos didácticos. Si bien existen recursos suficientes, es necesario fortalecer las normas y rutinas para su organización y uso, llevándolas al nivel 4 con evaluaciones constantes.

Concluyendo en esta dimensión la escuela tiene un progreso sólido, pero no excelente: La mayoría de las prácticas están en un nivel aceptable, pero ninguna ha alcanzado la excelencia que corresponde al nivel 4.

## DIAGNÓSTICO FODA DEL ESTABLECIMIENTO

### Fortalezas

- ✓ Profesionalismo y compromiso de directivos, docentes, asistentes de la educación, equipo multidisciplinario, personal administrativo y auxiliar.
- ✓ Docentes titulados, comprometidos con el proceso de enseñanza aprendizaje, cumpliendo su labor en el marco curricular establecido.
- ✓ Docentes que disponen de espacios de tiempo para la reflexión pedagógica (horas no lectivas), intercambio de experiencias y coordinación pedagógica.
- ✓ Docentes que cuentan con horas no lectivas para planificar y preparar material.
- ✓ En la educación del nivel de párvulo transición mayor y transición menor, el docente cuenta con una asistente de la educación en pre kínder y kínder, también de primer a cuarto año básico, para apoyar la adquisición de los conocimientos de nuestros estudiantes.
- ✓ La Unidad Técnica Pedagógica que monitorea, participa y coordina constantemente el trabajo docente en aula.
- ✓ El establecimiento renovado recientemente presenta una infraestructura adecuada, con espacios amplios y jardines lo que contribuye a los estudiantes desenvolverse y desarrollarse de manera integral.
- ✓ Activa comunicación con los diferentes actores de la comunidad, que permite la colaboración y participación en el establecimiento.
- ✓ Dupla psicosocial que prestan apoyo psicológico y asistencia social a los estudiantes y sus familias.

### Oportunidades

- ✓ Equipo multidisciplinario del Programa de Integración que brinda una atención personalizada a los estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales, que interfieren en el aprendizaje; Psicopedagoga, Fonoaudiólogo, Psicóloga y Educadora Diferencial junto a una Coordinadora de profesión psicóloga.

- ✓ Apoyos asesorías técnicas y administrativas al establecimiento por parte del departamento provincial.
- ✓ Programa de alimentación otorgado por JUNAEB.
- ✓ Salidas pedagógicas que le permitan a los estudiantes acceder a experiencias de aprendizaje fuera del Establecimiento y vincularlas con los Objetivos de aprendizaje del currículo vigente.
- ✓ Apoyo de redes externas: OLN, CESFAM , Programa de Protección Especializada en maltrato y abuso sexual infantil grave (PRM) , Programa de Intervención Breve (PIB), Apoyo de SENDA , Carabineros , Policía de Investigaciones , Bomberos , Seguridad ciudadana, Corporación de Asistencia Judicial, Tribunal de familia.

### **Debilidades**

- ✓ Falta de compromiso, responsabilidad y participación de los padres y apoderados por involucrarse en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos.
- ✓ Un número importante de analfabetismo y escolaridad incompleta por parte de los padres o apoderados.
- ✓ Estudiantes que provienen de diversas realidades socio-económica y culturales que dificultan el proceso escolar.
- ✓ Bajo nivel de apoyo por parte de los padres y/o apoderados en el reforzamiento de los contenidos educativos. Apoderados con bajo nivel de escolaridad.

### **AMENAZAS**

- ✓ El colegio se encuentra ubicado en un sector vulnerable, con un alto índice de riesgo social.
- ✓ Existencia de delincuencia proveniente de sectores circundantes al establecimiento.

- ✓ Presencia de violencia intrafamiliar, así como también familias mal constituidas.
- ✓ Permisividad de padres en libre acceso de los niños y niñas a programas de televisión, redes sociales y salidas sin horarios establecidos.
- ✓ Vulnerabilidad frente a la presencia de alcoholismo, delincuencia, drogadicción, cesantía, hacinamiento y analfabetismo.

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El presente Plan de Mejoramiento Educativo (PME) ha sido elaborado con base en el diagnóstico institucional realizado, con el propósito de fortalecer la calidad educativa en la Escuela Jorge Alessandri Rodríguez. Este plan se centra en cuatro áreas fundamentales: el rendimiento académico, la convivencia escolar, la gestión institucional y el desarrollo profesional docente, con el objetivo de potenciar los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.

### Objetivos Generales

- Mejorar los niveles de logro académico en las distintas asignaturas, fortaleciendo estrategias de enseñanza y aprendizaje.
- Fomentar una convivencia escolar positiva, promoviendo el respeto, la inclusión y el bienestar socioemocional.
- Optimizar la gestión institucional, asegurando un liderazgo efectivo y el uso eficiente de los recursos.
- Potenciar el desarrollo profesional docente a través de capacitaciones y acompañamiento pedagógico.

Figura 15

Plan de Mejoramiento Educativo Escuela Jorge Alessandri Rodríguez

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLE
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Fortalecer el rol del sostenedor en el apoyo y seguimiento a la gestión escolar.	Asegurar que el 100% de las necesidades identificadas en la gestión escolar sean abordadas con apoyo del sostenedor.	Establecer reuniones trimestrales con el sostenedor para la revisión de avances y asignación de recursos.	Director/a, Sostenedor.
		Asegurar la entrega oportuna de recursos para la	Reducir en un 30% los retrasos en la entrega de materiales educativos.	Establecer un sistema de control y seguimiento de la entrega de recursos	Sostenedor y Director.

		implementación de estrategias pedagógicas		con informes mensuales.	
	Liderazgo del Director	Mejorar la capacidad de liderazgo directivo para la toma de decisiones informadas.	Lograr que el 80% de los docentes y asistentes evalúen positivamente la gestión del director en encuestas internas.	Implementar capacitaciones en liderazgo y gestión educativa para el equipo directivo.	Director/a, Equipo Directivo.
	Planificación y gestión de resultados	Optimizar la planificación institucional para mejorar los resultados de aprendizaje.	Alcanzar un incremento del 10% en los resultados SIMCE en dos años.	Elaborar un plan de acción anual basado en el análisis de datos educativos.	Director/a, Jefe UTP.
		Mejorar la planificación estratégica del establecimiento.	Desarrollar y aplicar un plan de monitoreo trimestral de avances del PME.	Implementación de reuniones periódicas de análisis de datos y ajuste de estrategias.	Director y Equipo de Gestión
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Garantizar una adecuada implementación del currículum nacional	Asegurar que el 100% de los docentes planifiquen según los lineamientos curriculares.	Realizar reuniones mensuales de planificación y monitoreo curricular	Jefe UTP, Docentes.
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Mejorar las estrategias didácticas utilizadas en el aula.	Lograr que el 85% de los estudiantes perciban mejoras en la enseñanza a través de encuestas de satisfacción.	Desarrollar talleres de actualización pedagógica para docentes	Jefe UTP, Docentes.
		Mejorar las estrategias pedagógicas para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes	Aumentar en un 20% la cantidad de docentes que utilizan metodologías activas y TIC en sus clases	Implementación de talleres de formación para docentes en metodologías activas y uso de TIC.	Unidad Técnica Pedagógica (UTP).

	Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	Fortalecer el apoyo socio-emocional y académico de los estudiantes.	Reducir en un 20% los casos de estudiantes con dificultades de aprendizaje detectados.	Implementar programas de tutorías y apoyo psicopedagógico	Orientador/a, Psicopedagogo/a.
		Fortalecer la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales	Implementar planes de apoyo individual en un 100% de los estudiantes con necesidades educativas especiales	Elaboración de planes de intervención personalizados con participación del equipo multidisciplinario	Coordinador del Programa de Integración Escolar (PIE).
Formación y Convivencia	Formación	Promover un clima escolar basado en el respeto y la sana convivencia	Implementar al menos 4 campañas de concientización sobre convivencia escolar al año.	Realización de charlas, talleres y actividades lúdicas sobre el respeto y la empatía.	Encargado de Convivencia Escolar y Docentes.
		Promover el desarrollo integral de los estudiantes.	Asegurar que el 100% de los estudiantes participe en actividades formativas.	Desarrollar talleres de habilidades socioemocionales y valores.	Orientador/a, Encargado/a de Convivencia Escolar.
	Convivencia	Fomentar una convivencia escolar positiva y libre de violencia.	Reducir en un 30% los casos de conflictos reportados en el aula.	Implementar un programa de mediación escolar.	Encargado/a de Convivencia Escolar.
	Participación y vida democrática	Incrementar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.	Lograr que el 90% de los estamentos participen activamente en reuniones y consejos escolares.	Establecer instancias de diálogo mensual con estudiantes, apoderados y docentes.	Director/a, Consejo Escolar.
		Incrementar la participación de padres y apoderados en el proceso educativo.	Lograr un 50% de asistencia de apoderados a reuniones y talleres educativos	Implementación de talleres formativos y estrategias de comunicación más efectivas.	Director y Consejo Escolar.
Gestión de recursos	Gestión personal	Mejorar la gestión del recurso humano en la escuela.	Asegurar que el 100% de los docentes y asistentes participen en capacitaciones anuales	Desarrollar un plan de formación continua para el personal.	Director/a, Encargado/a de Recursos Humanos.

		Fortalecer la formación y el reconocimiento del cuerpo docente.	Implementar un plan de formación continua para el 100% del equipo docente.	Diseño e implementación de capacitaciones en estrategias pedagógicas y manejo del aula	Directora y UTP.
	Gestión de recursos financieros	Garantizar una asignación eficiente de los recursos financieros.	Asegurar la ejecución del 100% del presupuesto anual según las prioridades del PEI.	Implementar un sistema de control y seguimiento de presupuesto.	Director/a, Administrador/a Financiero/a.
	Gestión de recursos Educativos	Mejorar el acceso y uso de recursos tecnológicos en el aula.	Asegurar que el 80% de las aulas cuenten con acceso a tecnologías educativas.	Gestión de nuevos dispositivos tecnológicos y capacitación docente para su uso.	Directora y Coordinador TIC.
		Optimizar la disponibilidad y uso de materiales educativos.	Lograr que el 95% de los docentes y estudiantes accedan a los recursos necesarios.	Adquirir y distribuir materiales educativos de acuerdo con las necesidades detectadas.	Jefe UTP, Administrador/a de Recursos.

## EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO PME

Este plan establece estrategias concretas para mejorar la calidad educativa en la Escuela Jorge Alessandri. Se debe monitorear periódicamente para evaluar avances y realizar ajustes según las necesidades emergentes.

Se establecerán indicadores para cada meta y se realizarán reuniones de monitoreo trimestrales con el equipo directivo, docentes y comunidad educativa.

La construcción del PME de la escuela Jorge Alessandri Rodríguez busca consolidar una educación de calidad mediante la mejora de los procesos pedagógicos, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos. La implementación efectiva de este plan permitirá fortalecer el desarrollo académico y personal de los estudiantes, promoviendo una comunidad escolar comprometida con la excelencia educativa.

## CONCLUSIÓN

El objetivo central de nuestro trabajo de Grado es la propuesta de un Plan de Mejoramiento Educativo que atienda las necesidades identificadas, como también potencie la gestión institucional en aspectos críticos como el liderazgo, la gestión curricular, la convivencia escolar y la administración de recursos de la Escuela Jorge Alessandri Rodríguez de Arica.

Este enfoque permitirá fortalecer la calidad educativa del establecimiento y contribuir al desarrollo académico y personal de los estudiantes. Además, instalar una cultura de la innovación y de proyección de buenas prácticas pedagógicas en un ambiente de convivencia escolar y respeto

Realizado el proceso de diagnóstico, se han identificado una serie de fortalezas y debilidades en las diferentes áreas y dimensiones de la gestión escolar y que han sido de gran valor para el Diseño del Plan de Mejoramiento.

En términos de proyección, se vislumbran nuevos desafíos relacionados con la implementación y seguimiento del plan de mejoramiento, así como la necesidad de mantener un enfoque continuo en la mejora de la gestión escolar para asegurar resultados sostenibles a largo plazo.

En conclusión, el presente trabajo ha abordado de manera integral el diagnóstico y Plan de Mejoramiento de la escuela mencionada; utilizando los Estándares Indicativos de Desempeño como herramienta de análisis y proporcionando una visión a futuro que abre la puerta a nuevas tareas, investigaciones o debates que vayan en beneficio de la persona del estudiante que es nuestro gran foco para quienes, escuchando la voz de nuestra vocación, hemos optado por educar a los niños y jóvenes que confían en nuestros esfuerzos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Confucio. (s.f.). *Libro XVI, Sobre el tema de la educación*. Marco para la buena enseñanza 2018. CPEIP.
- Gómez, V. (2009). *Calidad educativa*. Editorial Académica Española.
- López, J. (2016). *Gestión de calidad y mejora escolar*. Octaedro Editorial.
- Ministerio de Educación (MINEDUC). (2020). *Políticas educativas de gobierno*. MINEDUC.
- Rojas Carrasco, O. (s.f.). *Liderazgo educativo*. (Sin editorial).
- Sitio Web Gestión y Liderazgo Educativo. (s.f.-a). *Gestión escolar: Liderazgo*. Recuperado de <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/liderazgo.php>
- Sitio Web Gestión y Liderazgo Educativo. (s.f.-b). *Gestión escolar: Resultados*. Recuperado de <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/resultados.php>
- Síntesis de los componentes del PEI. (2020). *Reporte Fase Estratégica*.

## ANEXO

## Ficha técnica

**1. Área de gestión del currículum****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.				X
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)				X
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.			X	

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.			X	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		X		
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.			X	
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.			X	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			X	
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.				X
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen			X	

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.			X	
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.				X
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.			X	

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

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. 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.			X	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			X	
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.			X	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			X	

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.			X	
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
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.				X
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.			X	

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

Proceso general a evaluar: 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.			X	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			X	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares		X		

(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.			X	
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.			X	

#### 4. Área Liderazgo Escolar

##### Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				X
2. El sostenedor establece metas claras al director.				X
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				X
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.			X	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			X	

### 5. 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.				X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				X
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.				X
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				x

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.				X
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.			X	
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

## 6. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

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

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.				X
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.			X	

## 7. Área Convivencia Escolar

### Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa			X	

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.			X	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				X
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.			X	
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.		X		

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.				X
---	--	--	--	---

### 8. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: 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).				X
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.				X
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			X	

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.				X
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).				X
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.				X
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				X

### 9. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			X	
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.			X	
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.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			X	

5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				X
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.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.			X	
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			X	
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para			X	

recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				
--	--	--	--	--

## 10. Área Gestión de Recursos

### Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
<b>4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.</b>			X	

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.	X			
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	X			
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

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

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos				X

disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				X
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				X
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			X	
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.			X	

## 12. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: 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.			X	
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.			X	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.		X		
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.		X		
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y			X	

el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				
--	--	--	--	--