



Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación,  
mención Gestión de Calidad.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO, COLEGIO GABRIELA MISTRAL DE LA COMUNA DE  
MACHALÍ, REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO  
O´HIGGINS

Candidato a Magister : Rubén Andrés Ramírez Recabarren

Tutor Disciplinar : Amely Vivas Escalante

Tutor Metodológico : Roccio Riffo San Martín

JUNIO 2022.

## INDICE

Portada.....	Página 01
Índice.....	Página 02
Resumen.....	Página 04
Introducción.....	Página 05
Objetivos.....	Página 07
I.- Marco Teórico.....	Página 08
Planificación y gestión estratégica.....	Página 08
Desarrollo Organizacional .....	Página 11
Proyecto Educativo como eje orientador.....	Página 13
Proyecto de mejora educativa.....	Página 15
Ciclos de mejora.....	Página 16
Estándares indicativos de desempeño.....	Página 19
II.- Marco Contextual.....	Página 26
Características del contexto .....	Página 26
Reseña Histórica.....	Página 27
Identificación Institucional.....	Página 30
Eficiencia Interna.....	Página 34

III.- Diagnóstico Institucional.....	Página 41
Escala evaluativa de procesos.....	Página 41
Gestión Curricular.....	Página 42
Liderazgo Escolar.....	Página 46
Convivencia Escolar.....	Página 50
Gestión de Recursos.....	Página 54
IV.- Análisis de Resultados.....	Página 57
Autoevaluación institucional.....	Página 63
Implementación Curricular.....	Página 65
Análisis de Resultados.....	Página 67
Fortalezas y oportunidades.....	Página 68
Conclusiones y autoevaluación institucional.	Página 70
V.- Plan de Mejoramiento.....	Página 71
Bibliografía.....	Página 84

## RESUMEN

El propósito de este proyecto se centró en la realización de un diagnóstico institucional que permitió identificar información relevante y significativa de una organización Educativa.

El método de trabajo consistió en un estudio del establecimiento educativo Gabriela Mistral de la Comuna de Machalí en el cual se realizó un análisis de la unidad escolar.

El trabajo se encuentra dividido en tres secciones. La primera ubica el proceso de formulación del PME en el contexto de la normativa educacional actual, la segunda sección describe la fase estratégica, autoevaluación institucional y planificación estratégica. Finalmente, la tercera sección describe la fase anual, con sus principales acciones para el año 2022.

En este trabajo busca mostrar las líneas de acción implementadas en la escuela, sustentadas en último Diagnóstico levantado por la agencia de calidad de la educación en el año 2018, más el análisis de la autoevaluación realizada por la comunidad educativa año 2022

## INTRODUCCIÓN.

Durante 2014 el Ministerio de Educación dio a conocer a los establecimientos educacionales un nuevo enfoque de trabajo en relación con su proceso de mejoramiento continuo. Este se basó en la utilización de dos instrumentos de gestión conocidos y valorados por los establecimientos educacionales: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El presente trabajo tiene como propósito exponer los factores que interviene en la creación de un Plan de Mejoramiento Educativo tomando como referente el análisis de los datos entregados por el Diagnóstico Institucional desarrollado por la institución educativa.

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de si misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que determinan” (ANECA, webs.uvigo.es)

Tomado en consideración lo anterior y la información obtenida por el Mineduc, la cual muestra, estos instrumentos de planeación tienden a ser más bien declarativos formales, administrativos y trabajados de forma individual más que compartidos con la comunidad escolar, lo que ha incidido en que el PME ha visto disminuido su potencial en la mejora de aprendizajes, ya que, su uso se ha enfocado a la inversión anual de los recursos de la Subvención Escolar Preferencial es desmedro de una visión más cercana al mejoramiento educativo.

Desde este punto de vista el tema central del trabajo será el Plan de Mejoramiento Educativo, como instrumento que debe ser usado por las escuelas, colegios y liceos como una herramienta relevante para orientar, planificar y

materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares.

Sabemos que procesos de mejoramiento educativo se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI, la cultura escolar, el contexto sociocultural, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes. Para profundizar en el análisis de estos factores se seleccionó un establecimiento educativo de dependencia municipal, colegio Gabriela Mistral en cual se encuentra ubicado en comuna de Machalí, región del Libertador Bernardo O'Higgins.

El trabajo en el establecimientos educacional se realiza con participación de toda la comunidad educativa. Como primer paso se visualizan los procesos de reflexión colectiva y autoevaluación institucional por medio de instrumentos de recolección de información FODA, los cuales brindaron información valiosa. Luego se analizan datos del diagnóstico institucional y por último se genera una propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo atingente a la Visión y Misión que declara el Colegio Gabriela Mistral.

Dentro del trabajo analizan los datos obtenidos de las distintas dimensiones evaluadas colectivamente, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar, Liderazgo y Gestión de Recursos y como por medio de su análisis se formula una propuesta de mejoramiento de los aspectos que la comunidad considera más descuidados, para ello se plantean los siguientes objetivos.

## Objetivo General

Desarrollar un diagnóstico institucional que permita el análisis de datos, aportando así al diseño de propuestas educativa que posibiliten la mejora de aprendizaje de los estudiantes

## Objetivo Específicos

1. Identificar las etapas en el desarrollo organizacional del Colegio, evidenciando hitos y variables importantes que den cuenta de su gestión
2. Conocer la percepción de la comunidad educativa , frente a los cambios, funciones y metas, y su relación con el proyecto educativo institucional.
3. Diseñar una propuesta educativa (PME) que permita la mejora de aprendizajes centrado en la necesidades planteadas por la comunidad educativa.

## I.- MARCO TEORICO

### 1.- Planificación y gestión estratégica orientada a la mejora educativa.

Los procesos de mejoramiento escolar requieren un enfoque que permita que las comunidades educativas puedan planificar la trayectoria de mejora considerando que las acciones pueden ir desde la normalización y creación de rutinas, hasta decisiones de carácter estratégico que ahonden con mayor profundidad en las prácticas pedagógicas con el fin de “aumentar la capacidad de las escuelas de organizar continuamente las oportunidades de aprendizajes relevantes” (Nadie dijo que era fácil. CIAE. 2015) . En un escenario menos predecible, menos estable, resulta indispensable planificar de manera flexible de acuerdo a las evidencias y necesidades del contexto.

La adaptación a los cambios constituye un cambio de paradigma en relación a la comprensión del funcionamiento del sistema escolar e implica la capacidad de la escuela para organizar y regular su funcionamiento de manera de seguir evolucionando en condiciones variables, bajo el principio de sostenibilidad, es decir, comprendiendo la escuela como una institución integrada en un contexto social y natural más amplio, en el que no es posible controlar todas las variables, pero sí mitigar los efectos y anticiparse a algunas situaciones de riesgo. Lo anterior supone el mayor desarrollo posible de las capacidades profesionales de los equipos directivos para conducir procesos de mejora en medio de los cambios, con el fin último de lograr que la escuela, como institución, sea capaz de adaptarse y ajustarse a los nuevos escenarios, manteniendo y resguardando la continuidad de los aprendizajes y el cuidado de la comunidad educativa.

La adaptación a los cambios constituye una de las principales habilidades para un liderazgo directivo eficaz , aspecto que requiere ser reforzado y promovido para afrontar los desafíos propios de una escuela y una sociedad cada vez más compleja e interconectada.

## **1.2.- Mejoramiento educativo en el marco del actual sistema educacional**

Como lo señala la Ley General de Educación (Ley N°20.307), uno de los principales propósitos de la educación chilena es el desarrollo integral de las y los estudiantes. Esto se ve reflejado a través de dos pilares del sistema educativo que se complementan y trazan la dirección en la que el país quiere avanzar. El primero de ellos es el currículum nacional, con los diferentes decretos normativos (Marco curricular y Bases Curriculares), que establece una base cultural común para todos los estudiantes y que apunta al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. Además, dicho currículum sirve de resguardo para la equidad de la educación (al exigir mínimos comunes) y para el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes.

El segundo pilar corresponde al conjunto de normativas educacionales, que se traducen en planes a desarrollar por escuelas, colegios y liceos, que entregan el marco y los elementos esenciales que deben ser asumidos por las comunidades educativas para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes. Como ejemplo de ello podemos encontrar el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Apoyo a la Inclusión o el Plan de Desarrollo Profesional Docente, que entregan perspectivas generales sobre el papel del profesorado, el modelo de gestión escolar o el desarrollo de la inclusión y la interculturalidad en los establecimientos educacionales. Estas normativas y planes aseguran que los actores educativos se hagan cargo de las múltiples dimensiones y áreas de trabajo relacionadas con la formación integral de las y los estudiantes.

En este punto, resulta fundamental consignar que para asegurar tanto una implementación efectiva del currículum como una formación integral del estudiantado, cada institución escolar debe brindar una educación contextualizada a niños, niñas, jóvenes y adultos en cada territorio local. El logro de este propósito conlleva la implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo

que toma en cuenta la realidad sociocultural y territorial de cada establecimiento, los intereses y necesidades de los estudiantes, los procesos pedagógicos que ocurren tanto dentro como fuera del aula, entre otros. Finalmente, avanzar en la implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo requiere comprender el mejoramiento como un proceso sistémico y global, que abarca distintos niveles (aula, establecimiento, territorio local, nivel regional y nacional) y dimensiones (cognitiva, social, emocional, física, ética, entre otras), y donde la colaboración y participación de la toda la comunidad educativa resulta fundamental.

### **1.3.- Políticas y normativas educativas que enmarcan y apoyan el mejoramiento educativo**

El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales, y supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a la escuela, colegio y/o liceo, y no tan solo sus resultados finales.

De este modo, la gestión escolar, entendida como el conjunto de decisiones estratégicas que día a día toman en conjunto sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias no están ajenas a las metas que nos hemos trazado como país. En ese contexto, es importante considerar la formación actitudinal que nos propone el currículum, como también la incorporación de acciones que mejoren la inclusión educativa y la convivencia escolar, entre otros.

¿Cómo establecer las acciones que nos permitirán mejorar integralmente en el corto y mediano plazo? ¿De qué manera logramos que el estudiantado logre el desarrollo integral? Una primera acción es conocer y contextualizar a la realidad de los establecimientos educacionales las políticas y normativas del sistema educativo. Una segunda tarea es relevar y validar el Proyecto Educativo Institucional con los actores de la comunidad educativa y definiendo a través del Plan de Mejoramiento Educativo el como se implementa en cada escuela y liceo.

Finalmente, apostando al desarrollo de capacidades de los directivos, docentes y asistentes de la educación de cada escuela, colegio y liceo del país, de manera que los procesos educativos que ocurren tanto dentro como fuera del aula contribuyan al aprendizaje y la formación integral de todas y todos los estudiantes, promoviendo el desarrollo de la trayectoria educativa en cada establecimiento educacional.

#### **1.4.- Desarrollo Organizacional.**

Desde una mirada general y como cita (de la Vega, 2015) se entiende el mejoramiento como un proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación, preguntándose acerca de qué tiene que ocurrir para modificar favorablemente un escenario educativo, considerando variables externas e internas a la escuela, materiales y simbólicas (Fullan, 1982, 2002; Murillo, 2003; Hopkins, 2009).

Este proceso tiene una finalidad, como diría De la Vega, esto apunta a que el mejoramiento educativo se puede desarrollar en la medida en que hay finalidades que están más allá de lo meramente técnico y de las obligaciones que las escuelas deben cumplir. (De la Vega, 2015)

La perspectiva moderna dice entonces que lo que sostiene una organización y su funcionalidad ya no es la estructura, es decir la jerarquía y sus funciones preestablecidas, sino en las personas que tiene concepciones y carácter propias, son ellas las que llevar a cabo el trabajo no las estructuras como si por ellas solas se lograra el objetivo, cito (Ahumada, 2010). “Pastor y León (2007) sostienen que la concepción tradicional de las organizaciones parte del orden y la estabilidad de una estructura.

La perspectiva de la complejidad, por el contrario, ha desplazado la atención a la actividad de las personas que “organizan”.” Existe evidencia entonces que una

institución educativa de trabajar en una ruta constante de cambios y mejoras para llevar a cabo su cometido y que este no depende de un ente sino de todos sus integrantes.

En base a lo anterior un PME está basado en la visión que una institución educativa para avanzar hacia un mejor escenario de aprendizaje debe constantemente estar mejorando en sus procesos, caminando en una ruta con objetivos y metas claras a lograr, permitiendo que todos sus integrantes participen activamente en este proceso, es decir ya no es tarea del director o solamente del profesor jefe los resultados en los aprendizajes de los estudiantes, sino de toda la comunidad incluyendo obviamente a la familia.

Esto lo entiende el Ministerio de Educación cuando dice, una de las formas más efectivas de mejorar la calidad de la educación de los estudiantes es desafiar y apoyar a las escuelas a tomar responsabilidad por la evaluación y mejoramiento de su propio desempeño (MINEDUC, 2005). Es decir el colegio debe apropiarse de su propio programa, de llevar a cabo sus propias metas, evaluarlas y permitir que ese entorno sea el ente facilitador por excelencia en los resultados finales de los aprendizajes de los estudiantes.

Esto trae un desafío para los líderes educativos como dice Ahumada, ya que no solo se espera que los directos hagan trabajos administrativos sino que sean líderes de este proceso y que este liderazgo sea distribuido, generando una institución de constante aprendizaje. (Ahumada, 2010). No solo un área activa sino toda la comunidad.

### **1.5.- Modelo de Gestión**

La pregunta es ahora cual es la ruta a seguir y que parámetros nos pueden ayudar en este camino de mejoramiento. Para esto el ministerio a través de la creación de la ley 20.248, sobre subvención especial preferencial SEP, ha permitido

que los centros educativos de nuestro país desarrollen un PME basado en criterios y dimensiones establecidas a nivel internacional como guía en el proceso de mejoramiento de una institución. Propone el ministerio un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar que sirve como marco de referencia, como cita (Ahumada, 2010), el cual está basado en experiencias internacionales que dan cuenta, mediante evidencia empírica, de las condiciones necesarias para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados de los establecimientos (Smith y Ngoma-Maema, 2003; Sun, Creemers y De Jong, 2007). Ese modelo esta entrelazado o debe estar entrelazado con el PEI de cada entidad educativa, ya que es el PME el que ejecuta la misión y visión del Proyecto educativo Institucional, pero adema debe cumplir con las políticas educativas establecidas, las cuales son, además del curriculum nacional y la ley general de educación.

#### **1.6.- El Proyecto Educativo Institucional como eje orientador.**

El Ministerio de Educación, en el contexto de las diversas políticas de mejoramiento escolar, ha instado a que la mejora escolar ocurra de forma contextualizada y con un sentido, que es lo que entrega el Proyecto Educativo Institucional, a través de sus sellos y el perfil de los estudiantes que se busca formar. Pensar en procesos formativos contextualizados y en función de los sellos educativos no implica desentenderse de los desafíos pedagógicos y de aprendizaje que enfrenta cada comunidad educativa, por el contrario, implica planificar una gestión del currículum que permita reconocer la diversidad y características de la comunidad y, a partir de ahí, diseñar e implementar estrategias de gestión del currículum que faciliten el aprendizaje. La relación que se establece entonces entre el Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo es directa, en la medida en que se operacionalizan las estrategias y acciones en función de los aprendizajes integrales que se buscan desarrollar en los estudiantes: mientras el PEI es la herramienta que le otorga sentido a los procesos educativos, el PME es el instrumento que organiza dichos procesos.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional constituye el instrumento que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.

### **1.7.- Ciclos de mejora y la importancia del diagnóstico.**

Las instituciones educativas se han visto obligadas a adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos permanentes. Para ello es necesario el desarrollo de procesos de cambio, que deben ser constantemente revisados y adaptados a la realidad actual de un Colegio. De esta forma, los ciclos de mejora constituyen un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a todos los actores educativos, con el propósito de garantizar el mejoramiento permanente de su gestión (Fundación Chile, 2011). De esta forma, es posible desarrollar un diagnóstico y, a partir de sus resultados, diseñar e implementar un plan de mejoramiento orientado a optimizar el nivel de gestión escolar.

El primer paso para el mejoramiento institucional consiste en levantar y recopilar información relevante para comprender la historia y la situación actual de una escuela (Fundación Chile, 2011). Ello implica la realización de un diagnóstico para reunir y sistematizar la información en relación con diversos aspectos. El diagnóstico es, de hecho, un proceso participativo en el que todos los actores de la comunidad analizan y evalúan el estado de las prácticas institucionales y

pedagógicas, vinculándolas con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna. Este paso considera la tendencia y las evidencias existentes, las cuales permiten establecer una línea de base desde donde se deben planificar las diferentes etapas de un proyecto de mejora (Mineduc, 2013). Por otra parte, el diagnóstico institucional busca establecer cómo impactan las prácticas asociadas a las áreas de proceso del modelo de calidad de la gestión escolar, por ejemplo, en los resultados educativos. Una vez que la escuela establece los planes de mejora, se da paso a la institucionalización de políticas y procesos, no operativos sino estratégicos, que apuntan a alcanzar las metas y los objetivos declarados en el PEI.

**1.8.- Plan de Mejoramiento Educativo (PME):** instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos, y favorece tomándola toma de decisiones, en conjunto con el sostenedor, para contribuir a la formación integral de los estudiantes.

Según el Mineduc (2014), los planes de mejoramiento continuo tienen los siguientes objetivos:

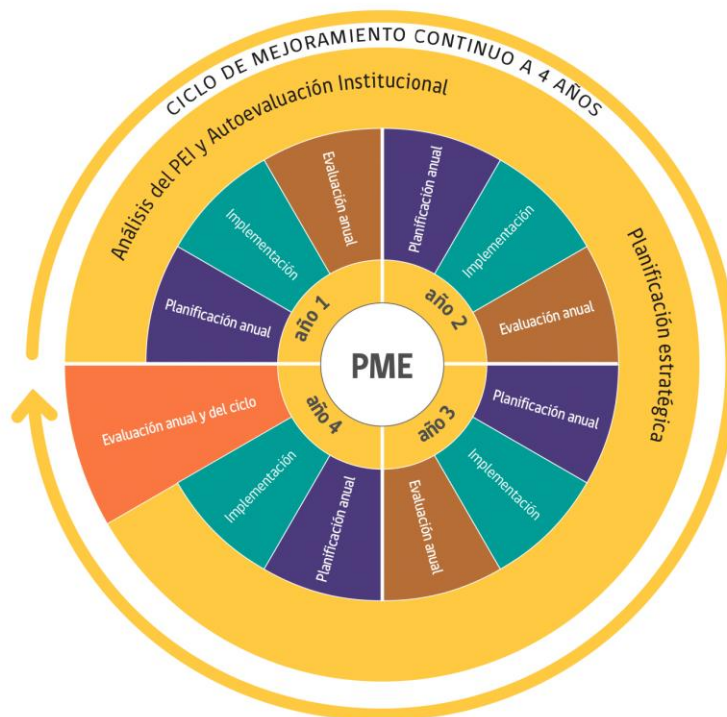
- Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas, con foco estratégico.
- Generar procesos e iniciativas concretas de mejoramiento educativo, contextualizadas y adaptadas, al interior de cada comunidad educativa.
- Promover aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de las y los estudiantes.
- Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

## 1. 9.- El ciclo de mejoramiento continuo a 4 años.

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años



El ciclo de mejora continuo está compuesto de dos fases de las cuales se desprenden diferentes etapas.

### **1.10.- Fases de Plan de Mejoramiento Educativo**

#### **1. Fase estratégica (a 4 años):**

Los componentes de las etapas que estructuran el levantamiento estratégico son los siguientes:

- Análisis estratégico: incluye la reflexión del horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional, expresado en su análisis del PEI.

- Autoevaluación institucional: se pretende que cada comunidad educativa, en conjunto con el sostenedor, analice diferentes ámbitos de la gestión institucional y pedagógica que impactan en el aprendizaje de sus estudiantes.

- Formulación de la Planificación estratégica: compuesta por objetivos, metas y estrategias a cuatro años, que debieran plantearse para cada una de las cuatro áreas del proceso (Gestión del Currículum, Liderazgo, Convivencia y Gestión de recursos), y para el área de resultados (de aprendizaje) del ciclo de mejoramiento en el que se basa el PME.

#### **2. Fase anual. Las etapas que estructuran cada período son las siguientes:**

Realizar un diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, que se sustente en objetivos y acciones coherentes con la fase estratégica, en función de generar procesos que posibiliten el logro de los objetivos y las metas estratégicas. En esta fase los establecimientos educacionales deberán definir las acciones anuales en el marco de su PME, atendiendo a

un proceso ascendente y de mejora permanente en las actividades fijadas en sus estrategias para el ámbito de la ciudadanía.

De esta forma, el PME y el PEI son instrumentos que orientan la gestión institucional y pedagógica, ya que contienen en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa dándole sentido e integración. Si bien el PEI expresa el horizonte educativo y formativo, establece una visión de futuro a través de ciertos elementos identitarios, entendidos como sellos de la comunidad educativa. Estos se expresan en la misión, visión y el perfil del estudiante que se espera formar, permitiéndole a la escuela o liceo proyectar estrategias específicas de cambio y desarrollo organizacional. En cambio, el PME tiene como propósito enmarcar las acciones de mejora comprometiéndose con los objetivos y las metas. En este caso, toda la comunidad deberá determinar su nivel de participación y la forma en que, por medio de estos dos instrumentos, se fortalece la propuesta formativa y educativa.

**Ciclo de mejoramiento continuo**



### **1.11.- Estándares Indicativos de Desempeño**

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de

Aseguramiento de la Calidad de Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile.

Los Estándares Indicativos constituyen la base de la Evaluación Indicativa de Desempeño conducida por la Agencia de Calidad de la Educación -la cual no está asociada a sanciones y cuyo propósito es entregar recomendaciones para la mejora institucional- y a la vez, son un marco orientador de buenas prácticas de gestión educativa para los establecimientos y sus sostenedores. Desde esta doble función, los estándares permiten que los establecimientos y sus sostenedores tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades, identifiquen la necesidad de desarrollar sus capacidades institucionales y diseñen adecuadamente sus planes de mejora.

De esta manera, la apropiación y el compromiso con estos estándares por parte de los establecimientos educacionales posibilitará avanzar adecuadamente en el logro de una educación de mayor calidad y más equitativa para todos los estudiantes del país.

Los Estándares Indicativos son referentes que orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional.

		DIMENSIONES			
		LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)	
	Liderazgo del director (7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)	
	Planificación y gestión de resultados (6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)	

### 1.12.- Otros Indicadores de la Calidad Educativa

Los otros Indicadores de la Calidad son un conjunto de índices que entregan la información relacionada con el desarrollo personal y social de los estudiantes de un establecimiento de manera complementaria a los resultados en la prueba SIMCE y al logro de los Estándares de Aprendizaje. Así, estos indicadores amplían el concepto de calidad de la educación al incluir aspectos que van más allá del dominio del conocimiento académico.

Los Otros Indicadores de Calidad se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y serán evaluados por la Agencia de Calidad de la Educación por medio de instrumentos y procedimientos aplicables a todos los establecimientos educacionales del país reconocidos oficialmente por el Estado.

En este marco legal, los Otros Indicadores de Calidad Educativa tienen un rol clave. En primer lugar, los indicadores proporcionan a los establecimientos información relevante con respecto a distintas áreas de desarrollo de sus estudiantes y les entregan una señal sobre la importancia de implementar acciones sistemáticas para desarrollar aspectos no académicos que son fundamentales para la formación integral de los alumnos. En segundo lugar, los Otros Indicadores de Calidad serán considerados en la ordenación que clasificará a los establecimientos en cuatro categorías de desempeño. En tercer lugar, permitirán identificar aquellos establecimientos que requieren apoyo en las áreas evaluadas y que deben ser visitados por la Agencia de Calidad para recibir orientaciones de mejora. Por último, estos indicadores y la evolución de sus resultados contribuyen al diseño y evaluación de políticas públicas a nivel nacional.

Para la elaboración de los Otros Indicadores de Calidad Educativa se llevó a cabo un largo proceso que contempló la revisión de literatura sobre los indicadores de calidad considerados en diferentes sistemas de responsabilización y la consulta a especialistas, académicos e investigadores en educación, quienes contribuyeron tanto en su selección como en la elaboración de la metodología e instrumentos de medición.

Los Otros Indicadores de Calidad son: Autoestima académica y motivación escolar; Clima de convivencia escolar, Participación y formación ciudadana; Hábitos de vida saludable, Asistencia escolar, Retención escolar, Equidad de género y Titulación técnico-profesional.

1. Autoestima Académica y Motivación Escolar considera, por una parte, la autopercepción y la autovaloración de los estudiantes en relación con su capacidad de aprender y, por otra parte, las percepciones y actitudes que tienen los estudiantes hacia el aprendizaje y el logro académico.

Este indicador contempla dos dimensiones:

a) Autopercepción y autovaloración académica: incluye tanto las percepciones de los estudiantes frente a sus aptitudes, habilidades y posibilidades de superarse, como la valoración que hacen sobre sus atributos y habilidades en el ámbito académico.

b) Motivación escolar: incluye las percepciones de los estudiantes respecto de su interés y disposición al aprendizaje, sus expectativas académicas y motivación de logro, y sus actitudes frente a las dificultades en el estudio.

2. Clima de Convivencia Escolar considera las percepciones y las actitudes que tienen los estudiantes, docentes, y padres y apoderados con respecto a la presencia de un ambiente de respeto, organizado y seguro en el establecimiento.

a) Ambiente de respeto: considera las percepciones y las actitudes que tienen los estudiantes, docentes, y padres y apoderados en relación con el trato respetuoso entre los miembros de la comunidad educativa, la valoración de la diversidad y la ausencia de discriminación en el establecimiento. Además, considera las percepciones de los estudiantes respecto del cuidado del establecimiento y el respeto al entorno.

b) Ambiente organizado: considera las percepciones que tienen los estudiantes, docentes y padres y apoderados sobre la existencia de normas claras, conocidas, exigidas y respetadas por todos, y del predominio de mecanismos constructivos de resolución de conflictos. Además, considera las actitudes que tienen los estudiantes frente a las normas de convivencia y su transgresión.

c) Ambiente seguro: Considera las percepciones que tienen los estudiantes, docentes, padres y apoderados en relación con el grado de seguridad y de violencia física y psicológica al interior del establecimiento, y sobre la existencia de mecanismos para prevenir y actuar ante la violencia escolar. Además, considera las actitudes que tienen los estudiantes frente al acoso escolar y a las situaciones que afectan la integridad física o psicológica de las personas.

3. Participación y Formación Ciudadana considera las actitudes de los estudiantes frente a su establecimiento; las percepciones de estudiantes, y padres y apoderados sobre el grado en que la institución fomenta la participación y el compromiso de los miembros de la comunidad educativa; y las percepciones de los estudiantes sobre el grado en que se promueve la vida democrática. Este indicador contempla las siguientes dimensiones:

a) Sentido de pertenencia: considera la identificación de los estudiantes con el establecimiento y el orgullo que sienten de pertenecer a él. Se evalúa el grado en que los estudiantes se identifican con el Proyecto Educativo promovido por el establecimiento, se consideran parte de la comunidad escolar y se sienten orgullosos de los logros obtenidos por la institución.

b) Participación: considera las percepciones de los estudiantes, padres y apoderados, sobre las oportunidades de encuentro y espacios de colaboración promovidos por el establecimiento, el grado de compromiso e involucramiento de los miembros de la comunidad educativa en ambas instancias, la comunicación que existe desde el establecimiento hacia los padres y apoderados, y la recepción de inquietudes y sugerencias por parte del equipo directivo y docente.

c) Vida democrática: considera las percepciones que tienen los estudiantes sobre el grado en que el establecimiento fomenta el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para la vida en democracia. Se incluye la expresión de opiniones, el debate fundamentado y reflexivo, la valoración y respeto hacia las opiniones de los otros, la deliberación como mecanismo para encontrar soluciones, la participación, y la organización de procesos de representación y votación democrática.

4. Hábitos de Vida Saludable evalúa las actitudes y conductas auto declaradas de los estudiantes en relación con la vida saludable, y también sus percepciones sobre el grado en que el establecimiento promueve hábitos beneficiosos para la salud. Se contemplan las siguientes dimensiones:

a) Hábitos alimenticios: considera las actitudes y las conductas autodeclaradas de los estudiantes relacionadas con la alimentación, y, además, sus percepciones sobre el grado en que el establecimiento promueve hábitos de alimentación sana.

b) Hábitos de vida activa: considera las actitudes y las conductas autodeclaradas de los estudiantes relacionadas con un estilo de vida activo, y también sus percepciones sobre el grado en que el establecimiento fomenta la actividad física.

c) Hábitos de autocuidado: considera las actitudes y las conductas autodeclaradas de los estudiantes relacionadas con la sexualidad, el consumo de tabaco, alcohol y drogas y, asimismo, sus percepciones sobre el grado en que el establecimiento previene conductas de riesgo y promueve conductas de autocuidado e higiene.

5. Asistencia Escolar considera la distribución de los estudiantes en cuatro categorías elaboradas según el número de días que un estudiante asiste a clases, en relación con el total de jornadas escolares oficiales de un año. Se contemplan las siguientes dimensiones:

a) Asistencia destacada: corresponde a la alcanzada por los estudiantes que asisten a un 97% o más del total de jornadas escolares oficiales de un año.

b) Asistencia normal: corresponde a la alcanzada por los estudiantes que asisten a más de un 90% del total de las jornadas escolares oficiales de un año y a menos de un 97% del total de jornadas.

c) Inasistencia reiterada: corresponde a la alcanzada por los estudiantes que asisten a más de un 85% del total de las jornadas oficiales de un año y a un 90% o menos del total de jornadas.

d) Inasistencia grave: corresponde a la alcanzada por los estudiantes que asisten a sólo un 85% o menos del total de jornadas escolares oficiales de un año.

En esta definición se considera como inasistencia toda ausencia, justificada o injustificada, de un estudiante a su establecimiento educacional.

6. Retención Escolar considera la capacidad que tiene un establecimiento educacional para lograr la permanencia de sus estudiantes en el sistema de educación formal. El indicador evalúa el porcentaje de estudiantes por establecimiento que permanece en el sistema escolar durante un año escolar determinado, definiendo a este grupo como aquellos estudiantes matriculados en el establecimiento menos los desertores.

7. Equidad de Género evalúa el logro equitativo de resultados de aprendizaje obtenidos por hombres y mujeres en establecimientos mixtos. Se estima considerando los resultados en las pruebas Simce de Lectura y Matemática.
8. Titulación Técnico-Profesional evalúa la proporción de estudiantes que recibe el título de técnico nivel medio, una vez egresados de la educación media técnico-profesional. El indicador no contempla a aquellos estudiantes que, habiendo recibido una educación media técnico- profesional, no realizan la práctica debido a que inician estudios de educación superior.

## MARCO CONTEXTUAL

### 2.- Característica del Contexto.

#### Comuna de Machalí.

Para comprender de mejor manera el trabajo se hace necesario conocer el contexto en el cual se encuentra ubicada la escuela Gabriela Mistral de la comuna de Machalí, para ello se presenta una breve descripción de la comuna y del colegio.

Machalí es una de las treinta y tres comunas que conforman la Región de O'Higgins. Administrativamente forma parte, junto a otras 16 comunas, de la Provincia de Cachapoal, una de las tres provincias en las que se divide la región.

Se emplaza en el sector centro oriente del territorio regional, abarcando una superficie total de 2.593.3 km<sup>2</sup>, que la posiciona como la más extensa de todas las comunas y que representa aproximadamente el 15,83% del territorio de la Región de O'Higgins.

Limita al norte con las comunas de Codegua y San José de Maipo, esta última perteneciente a la Región Metropolitana, al sur con las comunas de Requínoa, Rengo y San Fernando, al oriente con la República de Argentina, y al poniente con la comuna de Rancagua.

Machalí destaca por su perfil marcadamente residencial, que se complementa con su condición productiva asociada a la minería de cobre del yacimiento El Teniente de Codelco Chile, a la actividad agrícola, que cede importancia ante el avance urbano, y al auge del sector terciario o de servicios, principalmente el comercio.

Desde el punto de vista territorial y demográfico la comuna se divide en 9 distritos censales, tres de los cuales son catalogados como completamente rurales (Caletones, El Teniente y El Pangal) los que albergan una muy baja cantidad de

población y 6 distritos considerados mixtos, pues en ellos conviven tanto población urbana como población rural (San Joaquín, Machalí, La Población, Coya, Los Perales y Sauzal).

El sistema de centros poblados comunal se caracteriza por la alta concentración demográfica en el núcleo urbano principal, la ciudad de Machalí, que alberga cerca del 95% de todos los habitantes de la comuna, y una baja cantidad de localidades pobladas dispersas que concentran una escasa cantidad de población.

## **2.1.- Reseña Histórica**

El colegio ha recuperado su nombre original colegio Gabriela Mistral después de haber educado a miles de alumnos primero como escuelas N°17 y N°18, luego escuelas E 48 y E 49 y posteriormente como liceo integrado Osmán Pérez Freire.

Hoy cuenta con una matrícula aproximada de 630 alumnos, desde pre kínder a 8° año básico, con una planta docente de 51 profesores, con 43 funcionarios asistentes de la educación.

En el año 2013, en el colegio se realiza una remodelación post terremoto, lo que deja al establecimiento una biblioteca nueva y remozada, un laboratorio de ciencias equipado, y un laboratorio de computación con 40 equipos de última generación, lo que permite que cada alumno disponga de su propio equipo para las clases. Además de las salas temáticas.

El colegio está abierto a la integración y la inclusión. A partir del año 2017 incorpora en su malla curricular en los niveles de séptimo y octavo año la asignatura de Formación Ciudadana.

En sus aulas, además; se atienden alumnos con necesidades educativas especiales con profesores especialistas en esas áreas. Además cuenta con

psicólogos, trabajador social, orientador, fonoaudiólogo, profesores de grupo diferencial y psicopedagogos.

Este establecimiento cuenta además, con una banda de guerra e instrumental y con una orquesta filarmónica infantil, quienes han ofrecido conciertos a nivel comunal y provincial. Además han participado en el teatro municipal de Santiago y en el extranjero.

Esta orquesta está abierta a toda la comunidad lo que significa que está integrada por alumnos de los distintos establecimiento educacionales municipales de la comuna.

El establecimiento atiende a alumnos de diferentes lugares de la comuna como son de San Joaquín de los Mayos, Nogales, Tejas Verdes, Termas de Cauquenes, el Guindal, los Peumos, el Molino y diversos sectores de la comuna y Rancagua.

El Colegio Gabriela Mistral ante los desafíos de la nueva Institucionalidad enmarcada en la Ley general de Educación, creación de la Agencia de Calidad y de la Superintendencia de Educación; tiene como propósito fundamental construir bases sólidas para emprender esta nueva etapa, que exige que todos los actores de la comunidad educativa desarrollen una nueva mirada que les ayude a entender el marco de la ahora llamada **“Sociedad del conocimiento” y “la inclusión escolar”**.

tiempo. Entre las capacidades más elementales se reclama el desarrollo del razonamiento lógico (sobre todo el pensamiento simbólico), la orientación espacio-temporal (el espacio y el tiempo han cambiado de sentido debido a su inmediatez, simultaneidad y rapidez), la expresión (oral, escrita y también la informática e icónica) y la socialización (saber vivir y convivir en los contextos multiculturales).

Pero este planteamiento exige a nuestra comunidad educativa un “descolgarse” de viejos modelos conductistas, que si bien aportaron al quehacer

educacional en la formulación de nuestros proyectos anteriores, hoy nos vemos enfrentados a un nuevo escenario.

En la actualidad los estudiantes poseen una “sobredosis de información” y en la mayor parte de los casos, escaso conocimiento adquirido. El conocimiento supone una adecuada integración de la información a partir de los conocimientos previos y destrezas básicas del alumno, ello implica seleccionar adecuadamente estos conocimientos, es decir; una malla curricular actualizada y correspondiente con la realidad de nuestros alumnos(as).

La complejidad en la que vivimos postula una nueva organización de los contenidos priorizando la síntesis y el análisis. No basta sólo la adquisición ordenada del conocimiento (escuela trasmisora de cultura) sino también su creación (invención, innovación) para recrear el futuro y aportar valor al mismo. De la memoria de datos (memorística) hemos de caminar hacia la memoria constructiva del conocimiento (arquitectura mental) para poder transitar desde el conocimiento “conceptual” (información previa organizada, sistematizada y transformada) al saber cómo o reflexión.

El Colegio Gabriela Mistral para alcanzar las metas institucionales en este axioma: contenidos y métodos son medios para desarrollar capacidades y valores, plantea que el hilo conductor debe ser:

**EL Profesor**, será un mediador, modelador, moderador y facilitador del aprendizaje. Todo lo anterior sustentado en el MBE.

**EL aprendizaje** no es sólo individual sino sobre todo institucional y grupal (en equipo) en el marco de las organizaciones que aprenden en comunidades profesionales de aprendizaje.

Los fundamentos que no pueden faltar tienen base en el concepto de "habilidades cognitivas" y que proviene del campo de la Psicología cognitiva. Las

habilidades cognitivas son operaciones del pensamiento por medio de las cuales el sujeto puede apropiarse de los contenidos y del proceso que usó para ello.

Las habilidades cognitivas son un conjunto de operaciones mentales cuyo objetivo es que el alumno integre la información adquirida básicamente a través de los sentidos, en una estructura de conocimiento que tenga sentido para él.

## 2.2.- Identificación Institucional

### **Visión.**

Ser reconocidos como un colegio que promueve una educación de excelencia, donde todos nuestros alumnos logran niveles superiores de aprendizaje, con una firme formación valórica, democrática e inclusiva para el desarrollo integral de ciudadanos del siglo XXI

### **Misión.**

Como institución educativa inclusiva pretendemos ser hoy ,mañana y siempre una oportunidad que promueva la movilidad de aprendizajes de todo nuestro alumnado, desarrollando en todos ellos habilidades cognitivas ,deportivas ,sociales y recreativas en un contexto de respeto y valoración por si mismo, garantizado por el equipo directivo, técnico pedagógico ,docente y asistente de la educación en constante actualización y formación para fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje de forma oportuna y pertinente.

### **Sellos**

**Académico:** Asegurar a nuestros estudiantes una sólida formación educativa, orientada al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitan aplicar lo aprendido en la vida cotidiana y toma de decisiones que sean pertinentes y oportunas.

**Inclusivo:** Entregar oportunidades de aprendizaje en forma diversa, acorde a las características, necesidades, intereses de los/as alumnos/as del siglo XXI y del EE, propiciando el respeto y legitimación de la diferencia y la diversidad "Siempre puedo superarme y ser mejor" El sello se trabaja en todas las asignaturas y espacios educativos por medio de actividades transversales e institucionales

### **Ubicación**

El Colegio Gabriela Mistral se encuentra ubicado en la calle Castro 300, comuna de Machalí, Región del Libertador. Es una Institución de dependencia municipal y está administrado por el Departamento de Administración de Educación Municipal cuyas dependencias están ubicadas en el casco histórico de la comuna colindante con edificios municipales.

Este establecimiento educacional se encuentra ubicado a una cuadra de la plaza de armas de la comuna en el sector de acceso a la mayoría de las entidades publicas de la comuna.

### **Entrega de Servicios**

El Colegio Gabriela Mistral entrega sus servicios educativos en Jornada Escolar Completa Diurna desde Tercer año básico hasta octavo año básico y en jornada sin JEC desde Pre Kínder hasta segundo básico en modalidad de Educación Básica Humanista Científica.

### **Infraestructura**

En relación con su infraestructura, el colegio cuenta con 30 salas de clases, Biblioteca ,Sala de Enlaces, Sala de Proyecciones, , oficinas para Archivos, Secretaria , Dirección, Inspectoría General, Unidad Técnica Pedagógica ,Orientación, Recepción, sala de profesores, comedores , cocina para profesores y personal , cuatro servicios higiénicos personal, servicios higiénicos alumnos( 2 ) y alumnas ( 2 ), baño- duchas , baño auxiliar de servicios menores, bodegas de almacenamiento de materiales, comedor de alumnos, cocinas y despensas, baños

manipuladoras, patio techado con multicancha salón de actos; todo al servicio del PEI del establecimiento.

### Matrícula

Actualmente el colegio cuenta con una matrícula promedio anual de 660 alumnos, distribuidos en cursos declarados desde Pre Kínder hasta Octavo año de Educación General Básica.

Con relación a la actual matrícula del establecimiento, es importante señalar que a partir del año 2014 el colegio comienza a revertir la caída de matrícula que había sido sostenida por nueve años. En la actualidad y por sexto año consecutivo la matrícula supera al registro del año anterior, llegando hoy a 660 alumnos.

La institución ofrece anualmente a sus alumnos Talleres y Actividades de Libre Elección, todas ellas orientadas a desarrollar habilidades y aptitudes que promuevan aprendizajes significativos en nuestro alumnado.

**Tabla N° 1: Resumen: Identificación institucional**

<b>Nombre Establecimiento</b>	Colegio Gabriela Mistral
<b>Rol Base de Datos</b>	2247-0
<b>Dirección</b>	Castro 300
<b>Fono/Fax</b>	722411221 IP 72 2746865
<b>E-mail establecimiento</b>	cgabrielam@gmail.com
<b>Página Web</b>	En construcción
<b>Dependencia</b>	Municipal
<b>Niveles que atiende</b>	Pre Básica y Básica
<b>Tipo de Jornada</b>	PK a 8° con JECD
<b>Nombre Director</b>	Luis Hernán Barahona Barahona
<b>Nombre Sostenedor</b>	DAEM Machalí
<b>Rut Sostenedor</b>	69080200-4
<b>Decreto Cooperador</b>	1952-del año 2005
<b>Resolución SESMA</b>	N °121 del 21 07 2005

## Antecedentes Socioeconómico

El concepto de vulnerabilidad social tiene dos componentes explicativos de acuerdo a conceptos teóricos clásicos. Por una parte, la inseguridad e indefensión que experimentan las comunidades, familias e individuos en sus condiciones de vida a consecuencia del impacto provocado por algún tipo de evento económico social de carácter traumático. Por otra parte, el manejo de recursos y las estrategias que utilizan las comunidades, familias y personas para enfrentar los efectos de ese evento.

En el caso de nuestra comuna, y específicamente en nuestros niños y niñas del Colegio Gabriela Mistral, se pueden observar, de acuerdo a la experiencia cotidiana de trabajo con los niños y sus familias, a las múltiples atenciones y derivaciones realizadas, al trabajo en equipo con psicóloga y docentes de aula y directivos, que esta vulnerabilidad tiene una expresión concreta y específica en nuestra realidad que se manifiesta en datos concretos.

Índice de Vulnerabilidad : 92%

Concentración de alumnos prioritarios : 64%

### Eficiencia Interna.

Indicadores de Eficiencia Interna	Marzo 2021	Diciembre 2021	Diferencia
<b>Matrícula inicial</b>	<b>626</b>	<b>660</b>	<b>34</b>
<b>Análisis de la Dotación</b>	<b>Docentes</b>	<b>Asistentes de la Educación</b>	<b>Total</b>
<b>N° de funcionarios</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>100</b>
<b>N° de Licencia médicas 2021</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>22</b>

### Tasa de aprobación.

Nivel	Matrícula	Aprobados	Reprobados
PK A	10	10	0
PK B	10	10	0
KINDER A	24	24	0
KINDER B	21	21	0
PRIMERO A	24	24	3
PRIMERO B	28	26	2
PRIMERO C	22	22	3
SEGUNDO A	24	24	5
SEGUNDO B	21	21	0
SEGUNDO C	24	24	0
TERCERO A	21	19	2
TERCERO B	22	22	0
TERCERO C	22	22	0
CUARTO A	28	27	1
CUARTO B	28	28	0
CUARTO C	29	29	0
QUINTO A	25	25	0
QUINTO B	27	27	0
QUINTO C	27	27	0
SEXTO A	41	39	2
SEXTO B	42	40	2
SÉPTIMO A	37	35	2
SÉPTIMO B	38	36	2
OCTAVO A	30	27	3

### Proyecto de Integración Escolar.

Indicadores	NEET	NEEP	Total estudiantes NEE	% Estudiantes PIE con respecto a la matrícula total del E.E:
N° Estudiantes PIE	109	97	206	31,6%

### Planes de apoyo al aprendizaje

Indicadores	PAP Plan de Apoyo Pedagógico	SAT Sistema de Alerta Temprana	HGC Herramienta de Gestión de Contacto	Total de Estudiantes
N° Estudiantes	165		632	648
Estrategias implementadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estrechando Lazos.</li> <li>- Comunicación Directa con Apoderados.</li> <li>- Entrevistas y visita domiciliaria Dupla psicossocial.</li> <li>- Entrega de insumos para el acceso al aprendizaje.</li> <li>- Realización de clases Presenciales.</li> </ul>			

### **2.3.- Ámbito Organizativo Institucional.**

#### ***Equipo Directivo***

En el Colegio Gabriela Mistral existe un equipo directivo conformado por el Director, Inspector general, Jefe de la unidad Técnica Pedagógica y Encargada de Convivencia Escolar, los cuales trabajan cohesionado e involucrado en todo el quehacer educativo, las decisiones se toman en conjunto, el estilo de liderazgo es distribuido, donde cada uno de los integrantes aporta elementos para la reflexión y la toma de decisiones en asuntos que requieren ser resueltos de manera más rápida.

#### ***Equipo de Gestión Curricular.***

El equipo de Gestión Curricular del establecimiento está conformado por los 3 Coordinadores de Área más los 3 coordinadores del Proyecto de Integración Escolar y el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica. El tipo de liderazgo es distribuido y es el estamento encargado de asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes

#### ***Equipo de Convivencia Escolar .***

El equipo de Convivencia Escolar del establecimiento está conformado por el Inspector General, la encargada de Convivencia escolar más las 2 duplas psicosociales que tiene el establecimiento. El tipo de liderazgo es distribuido y es el estamento encargado de liderar el diseño e implementación de las actividades y estrategias que ayuden a mejorar la **convivencia** y a fortalecer el aprendizaje de modos de **convivencia** pacífico, la gestión de un buen clima de **convivencia** institucional.

## 2.4.- Antecedentes Académicos.

A continuación, se describen los principales resultados en pruebas estandarizadas.





Los años 2019, 2020, 2022 no se realizaron prueba SIMCE, a causa de movilización docente y 2 años de Emergencia Sanitaria, sin embargo se presentaran los datos obtenidos de la Evaluación Diagnóstico Integral de Aprendizaje (DIA) implementada por Agencia de Calidad

### Resultados Simce.

4to Básico	2016	2017	2018	2019
Lectura	239	242	244	-
Matemáticas	223	237	235	-
8vo Básico				
Lectura	-	233	-	228
Matemáticas	-	231	-	240

### Resultados Indicadores de Desarrollo.

Resultado : Medio Bajo

Indicador	Puntaje del establecimiento	Variación respecto de la evaluación anterior	Puntaje nacional del grupo socioeconómico Medio bajo	Diferencia con establecimientos del grupo socioeconómico Medio bajo
 Autoestima académica y motivación escolar	76	• 3	75	• 1
 Clima de convivencia escolar	76	↑ 4	76	• 0
 Participación y formación ciudadana	80	• 2	78	• 2
 Hábitos de vida saludable	72	↑ 4	71	• 1



## Resultados Diagnóstico Integral de Aprendizaje.

### Porcentaje (%) de Logro de Objetivos Priorizados del área de Lenguaje

NIVEL	DIAGNÓSTICO	FINAL	DIFERENCIA
2° Básico	87,52	85,61	- 1.91
3° Básico	85	86,90	+ 1.90
5° Básico	69,76	59,60	- 10,16
7° Básico	59,38	54,17	- 5.21

### Porcentaje (%) de Logro de Objetivos Priorizados del área de Matemáticas.

NIVEL	DIAGNÓSTICO	FINAL	DIFERENCIA
2° Básico			-
3° Básico	89.22	84.55	+ 4.67
5° Básico	73.37	67.59	- 5.78
7° Básico	39.08	42.13	- 3.05



## Lectura.

Indicadores	No Lector	Silábico	Palabra-Palabra	Unidades cortas	Lectura Fluida
N° Estudiantes 1° básico	16	14	6	13	32
N° Estudiantes 2° básico	10	14	11	4	25

## Velocidad Lectora.

Curso	Evaluados	No Evaluad...	No Lect...	Muy Le...	Lenta	Medio B...	Medio A...	Rápida	Muy Rápi...	Promedio Cur...
1° Básico A	2 / 26 • 7.7%	24 • 92.3%	0 • 0 %	0 • 0 %	0 • 0 %	0 • 0 %	0 • 0 %	0 • 0 %	2 • 7.7%	Muy Rápida
1° Básico...	24 / 25 • 96%	1 • 4.0%	9 • 36.0%	12 • 48.0%	0 • 0 %	0 • 0 %	1 • 4.0%	0 • 0 %	2 • 8.0%	Muy Lenta
2° Básico A	25 / 30 • 83.3%	5 • 16.7%	4 • 13.3%	13 • 43.3%	1 • 3.3%	1 • 3.3%	3 • 10.0%	2 • 6.7%	1 • 3.3%	Lenta
2° Básico B	25 / 28 • 89.3%	3 • 10.7%	2 • 7.1%	9 • 32.1%	3 • 10.7...	5 • 17.9%	2 • 7.1%	3 • 10.7...	1 • 3.6%	Lenta
2° Básico...	24 / 28 • 85.7%	4 • 14.3%	4 • 14.3%	11 • 39.3%	2 • 7.1%	1 • 3.6%	2 • 7.1%	1 • 3.6%	3 • 10.7%	Lenta
3° Básico A	23 / 26 • 88.5%	3 • 11.5%	2 • 7.7%	14 • 53.8%	1 • 3.8%	5 • 19.2%	0 • 0 %	0 • 0 %	1 • 3.8%	Lenta
3° Básico B	27 / 27 • 100%	0 • 0.0%	0 • 0 %	15 • 55.6%	3 • 11.1...	0 • 0 %	3 • 11.1%	0 • 0 %	6 • 22.2%	Medio Baja
3° Básico...	21 / 25 • 84%	4 • 16.0%	1 • 4.0%	11 • 44.0%	2 • 8.0%	1 • 4.0%	2 • 8.0%	3 • 12.0...	1 • 4.0%	Lenta
4° Básico A	23 / 28 • 82.1%	5 • 17.9%	2 • 7.1%	10 • 35.7%	3 • 10.7...	3 • 10.7%	3 • 10.7%	1 • 3.6%	1 • 3.6%	Lenta
4° Básico B	24 / 27 • 88.9%	3 • 11.1%	1 • 3.7%	8 • 29.6%	2 • 7.4%	4 • 14.8%	5 • 18.5%	3 • 11.1...	1 • 3.7%	Medio Baja
4° Básico...	23 / 26 • 88.5%	3 • 11.5%	0 • 0 %	16 • 61.5%	0 • 0 %	3 • 11.5%	1 • 3.8%	2 • 7.7%	1 • 3.8%	Lenta
5° Básico A	38 / 37 • 102....	-1 • -2.7%	0 • 0 %	26 • 70.3%	3 • 8.1%	6 • 16.2%	2 • 5.4%	0 • 0 %	1 • 2.7%	Lenta
5° Básico B	34 / 37 • 91.9%	3 • 8.1%	0 • 0 %	25 • 67.6%	4 • 10.8...	2 • 5.4%	1 • 2.7%	2 • 5.4%	0 • 0 %	Lenta
6° Básico A	29 / 30 • 96.7%	1 • 3.3%	0 • 0 %	10 • 33.3%	4 • 13.3...	8 • 26.7%	5 • 16.7%	1 • 3.3%	1 • 3.3%	Medio Baja
6° Básico B	27 / 28 • 96.4%	1 • 3.6%	0 • 0 %	11 • 39.3%	5 • 17.9...	3 • 10.7%	2 • 7.1%	3 • 10.7...	3 • 10.7%	Medio Baja
7° Básico A	30 / 30 • 100%	0 • 0.0%	0 • 0 %	21 • 70.0%	5 • 16.7...	2 • 6.7%	2 • 6.7%	0 • 0 %	0 • 0 %	Lenta
7° Básico B	28 / 28 • 100%	0 • 0.0%	0 • 0 %	24 • 85.7%	2 • 7.1%	2 • 7.1%	0 • 0 %	0 • 0 %	0 • 0 %	Muy Lenta

## Calidad Lectora.

Curso	Evaluated	No Evaluated	No Lector	Silábica	Palabra a Palabra	Unidades Cortas	Fluida	Promedio Curso
1° Básico A	2 / 26 • 7.7%	24 • 92.3%	0 • 0 %	2 • 7.7%	0 • 0 %	0 • 0 %	0 • 0 %	Silábica
1° Básico C	24 / 25 • 96%	1 • 4.0%	9 • 36.0%	9 • 36.0%	3 • 12.0%	1 • 4.0%	2 • 8.0%	Silábica
2° Básico A	25 / 30 • 83.3%	5 • 16.7%	4 • 13.3%	9 • 30.0%	2 • 6.7%	9 • 30.0%	1 • 3.3%	Palabra a Palabra
2° Básico B	25 / 28 • 89.3%	3 • 10.7%	2 • 7.1%	6 • 21.4%	3 • 10.7%	10 • 35.7%	4 • 14.3%	Palabra a Palabra
2° Básico C	24 / 28 • 85.7%	4 • 14.3%	4 • 14.3%	7 • 25.0%	3 • 10.7%	5 • 17.9%	5 • 17.9%	Palabra a Palabra
3° Básico A	23 / 26 • 88.5%	3 • 11.5%	2 • 7.7%	4 • 15.4%	6 • 23.1%	10 • 38.5%	1 • 3.8%	Palabra a Palabra
3° Básico B	27 / 27 • 100%	0 • 0.0%	0 • 0 %	5 • 18.5%	4 • 14.8%	9 • 33.3%	9 • 33.3%	Unidades Cortas
3° Básico C	21 / 25 • 84%	4 • 16.0%	1 • 4.0%	6 • 24.0%	6 • 24.0%	5 • 20.0%	3 • 12.0%	Palabra a Palabra
4° Básico A	23 / 28 • 82.1%	5 • 17.9%	2 • 7.1%	1 • 3.6%	6 • 21.4%	8 • 28.6%	6 • 21.4%	Unidades Cortas
4° Básico B	24 / 27 • 88.9%	3 • 11.1%	1 • 3.7%	1 • 3.7%	4 • 14.8%	8 • 29.6%	10 • 37.0%	Unidades Cortas
4° Básico C	23 / 26 • 88.5%	3 • 11.5%	0 • 0 %	0 • 0 %	13 • 50.0%	5 • 19.2%	5 • 19.2%	Unidades Cortas
5° Básico A	38 / 37 • 102.7%	-1 • -2.7%	0 • 0 %	0 • 0 %	5 • 13.5%	20 • 54.1%	13 • 35.1%	Unidades Cortas
5° Básico B	34 / 37 • 91.9%	3 • 8.1%	0 • 0 %	1 • 2.7%	1 • 2.7%	21 • 56.8%	11 • 29.7%	Unidades Cortas
6° Básico A	29 / 30 • 96.7%	1 • 3.3%	0 • 0 %	0 • 0 %	0 • 0 %	6 • 20.0%	23 • 76.7%	Fluida
6° Básico B	27 / 28 • 96.4%	1 • 3.6%	0 • 0 %	0 • 0 %	0 • 0 %	6 • 21.4%	21 • 75.0%	Fluida
7° Básico A	30 / 30 • 100%	0 • 0.0%	0 • 0 %	1 • 3.3%	2 • 6.7%	16 • 53.3%	11 • 36.7%	Unidades Cortas
7° Básico B	28 / 28 • 100%	0 • 0.0%	0 • 0 %	2 • 7.1%	3 • 10.7%	4 • 14.3%	19 • 67.9%	Unidades Cortas

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.

### 3.- Diagnóstico Institucional

La siguiente información del diagnóstico Institucional es tomada de la Visita realizada por la Agencia de la Calidad en el año 2018 al colegio Gabriela Mistral y la información entregada por el equipo directivo año 2022

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

La siguiente tabla describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

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.

### 3.- Área Gestión del Currículum

#### A) 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 las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			X	
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	

## B) 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		

### C) 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 (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			X	
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			

### 3.1.- Área: Liderazgo Escolar.

#### A) 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		

## B) 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 bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			X	
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	

### C) 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 Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
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	



### 3.3.- Área de convivencia Escolar

#### A) Dimensión: Formación

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

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

## B) 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 la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
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,				X



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

### C) 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 recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				X



### 3.4.- Área Gestión de recursos

#### A) 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			
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		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	

### B) 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 el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.			X	



### C) 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 disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				X
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	

## IV.- ANÁLISIS DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.

4.0 El análisis de las fortalezas y debilidades de los procesos institucionales por área de proceso y de resultados arrojó lo siguiente:

Dimensiones	Fortalezas	Debilidades
<b>Gestión Curricular</b>	El colegio cuenta con carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento	No existe una estrategia concreta que permita disminuir o eliminar la interrupción y suspensión de clases, y se presentan dificultades para mantener los contenidos programados ya que no se cubren las licencias docentes en su totalidad.
	El 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)	Si bien existe una revisión de las planificaciones, falta profundizar el análisis con el profesor para mejorar su contenido.
	El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas	Si bien las clases se realizan de forma ordenada y estructurada se requiere trabajar los



<b>Gestión Curricular</b>	<p>(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.</p>	<p>conceptos mayor claridad y rigurosidad conceptual.</p>
	<p>El establecimiento cuenta con estrategias tales como , estudio de casos, evaluaciones de progresión académica, y velocidad lectora entre otra, que le permite identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico</p>	<p>Los profesores utilizan estrategia poca efectiva de enseñanza-aprendizaje en el aula centrando el trabajo en el desarrollo de las actividad más que el desarrollo de las habilidades.</p>
	<p>El establecimiento por medio de las Duplas Psicosociales desarrollan estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales</p>	<p>comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.</p>



<b>Gestión Curricular</b>	El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	El trabajo docente no refleja altas expectativas de los estudiantes y sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo, lo que se reflejado en la calidad de las planificaciones y evaluaciones aplicadas.
		Si bien el colegio cuenta con un equipo de convivencia escolar, este no considera un sistema de orientación vocacional que apoye a los estudiantes en la elección de estudios secundarios con entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio
<b>Liderazgo</b>	El establecimiento asume como principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento esto se refleja compromiso del director de altos	Los reiterados cambio de administración del Departamento de Educación Municipal (DAEM) no han logrado consolidar canales fluidos de comunicación con el director y el equipo



<b>Liderazgo</b>	resultados académicos y formativos.	directivo, por lo que no se entregan oportunamente los recursos comprometidos y no se gestionan eficazmente los apoyos requerido para el trabajo escolar.
	El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional, por medio de reflexiones pedagógicas y participación activa con el centro de padres	De parte de la dirección no se ha logrado instalar la cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.
<b>Convivencia Escolar</b>	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.	Si bien el establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, no se ha logrado construir una identidad positiva que genere sentido de pertenencia y motive la participación de toda la comunidad educativa en torno a un proyecto común.
	establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente	



<b>Convivencia Escolar</b>	(infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	
	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.	En el establecimiento faltan instancias que fomenten la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.
	9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	El establecimiento presenta debilidades en propuestas que tienen como objetivo la prevención del bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.
	10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con	Si bien existen canales de información expedito faltan estrategias concretas que orienten a los padres y apoderados



	canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.	en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.
<b>Gestión de Recursos</b>	El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	No existe en el establecimiento una estrategia para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo
	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.	El establecimiento cuenta con procesos de evaluación de desempeño docente, falta incluir procedimiento para la evaluación de administrativos, orientados a mejorar las prácticas que desarrollan en el establecimiento.
		El establecimiento no cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

## 4.1- Autoevaluación Institucional

Para este componente de la autoevaluación institucional se analizan los resultados del último PME implementado, puesto que las dimensiones del modelo describen en términos genéricos los distintos ámbitos de la gestión educativa.

### Gestión Institucional

Título	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones ejecutadas?	El colegio cumple en casi su totalidad los objetivos propuestos. Sólo quedan pendientes acciones posteriores a la revisión del PME y que han estado sujetas a la gestión del DAEM Antes nuestro colegio tenía baja matrícula (año 2013 401 al día de hoy 660),esto se ha visto favorecido por las estrategias instaladas de apoyo al alumnado.
	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?	En términos generales ,las prácticas cotidianas fomentaron la sistematización de estas, y al mismo tiempo la instalación definitiva como acción institucional. También nos ha servido para evaluar y



		modificar mejoras en estas acciones. Lo mas concreto y evidente es que en nuestro colegio se trabaja en base a la articulación de todas las acciones con foco en la movilidad de aprendizajes.
	¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del último PME implementado?	Concluimos que el instrumento fue exitoso, a pesar de que no tuvimos un fuerte respaldo desde el DAEM. Se observa movilidad en los aprendizajes la que se concentra principalmente en Elemental y Adecuado El colegio obtiene categoría de desempeño Medio y Excelencia Académica en apelación.
Dimensión de resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?	80% grado de cumplimiento de metas planteadas en el PME
	¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestran efectos respecto del logro de los objetivos?	- Se observa avance en los aprendizajes y una mejora notable y sostenida en la convivencia escolar. Sin embargo señalamos que el apoyo DAEM en técnico pedagógico es muy deficiente.

	Si los resultados fueron favorables en relación a lo esperado ¿qué prácticas perdurarán en el tiempo?	Todas aquellas que han promovido la movilidad de aprendizajes, la convivencia escolar y el acompañamiento de aula. (Todas aquellas en tiempos de Pandemia y las que debemos retomar en presencialidad)
	Si los resultados no fueron favorables de acuerdo a lo esperado ¿Qué decisiones se deben adoptar?	Corregir o cambiar. Aunque no tenemos indicadores bajos, siempre hay algo que corregir, eso se llama HUMILDAD INSTITUCIONAL.

### Implementación Curricular:

Este paso de la autoevaluación institucional, requiere analizar la implementación del currículum y los énfasis puestos, para responder a las necesidades, de distinta índole, de la comunidad educativa. Para registrar la información de este paso, se pone a disposición la siguiente matriz

Pregunta	Respuesta
Describa la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación	El colegio presenta dificultades principalmente en que se está permanentemente retroalimentado y eso genera más lentitud en el proceso de implementación.(Trabajo con comunidad educativa en plataforma tecnológicas) -

<p>curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión</p>	<p>Internalización de Objetivos de forma online. - Desface Curricular, producto COV19 Hoy por efecto COVID 19 la principal dificultad se evidencia en el trabajo remoto .No todos los docentes tienen esa habilidad desarrollada, además de que nuestro alumnado en un 20% no tienen PC</p>
<p>¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?</p>	<p>Impacta en que la cobertura curricular solo se logra en un 85 %a 90 % Por otro lado hemos tenido que colocar las estrategias pedagógicas en el desarrollo de habilidades para cada nivel (Taxonomías)</p>
<p>¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?</p>	<p>- Se ajusta absolutamente al entorno de nuestro alumnado. Tenemos un IVE de un 93%. - El abordaje del currículum se ha realizado con foco en Diversificación de la enseñanza, apoyando en los principios DUA, para responder a las necesidades de los estudiantes. Junto con lo anterior tenemos en consideración el elemento COVID 19</p>
<p>¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular?, ¿Cuál?</p>	<p>Se trabaja fundamentalmente en las áreas de Orientación y en la implementación de los objetivos transversales, con foco en los sellos que promueve el establecimiento, centrado en función de la autoestima y de la excelencia académica. Ha servido en el abordar la movilidad de los aprendizajes Además del diseño de nuevas estrategias a partir de un horario de estudio y trabajo mas flexible debido al currículum transitorio, o "Flexibilización curricular" siempre con foco en la excelencia académica.</p>

## 4.2 .- Análisis de Resultados:

Análisis en base a resultados de las evaluaciones realizadas por la agencia de calidad de la educación con su instrumento Diagnóstico Integral de Aprendizaje y resultados de pruebas estandarizadas internas

Pregunta para el Análisis	Respuesta
<p>De la información analizada</p> <p>¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?</p>	<p>Desfase Curricular Significativo producto de la pandemia. - Adaptación de la comunidad educativa al contexto tecnológico en el uso de clases. - Evaluaciones Online con información subjetiva sobre el proceso de aprendizaje de los estudiantes - Clases Online con participación intermitente de los alumnos en las actividades. - Dificultad para incorporar los aprendizajes en los alumnos de forma online. - Dificultad para intervenir las Necesidades Educativas de los alumnos de forma remota.</p>
<p>¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?</p>	<p>Planificación y Diversificación de aprendizaje de forma online. Motivación constante para enfrentar el aprendizaje de forma online. Reflexión y retroalimentación de resultados obtenidos con la comunidad educativa. Procesos de la lectura deficiente producto de dos años de pandemia. ( Reforzamiento, recuperación y nivelación de aprendizajes) Planificación Adecuadas al contexto centrada en habilidades de aplicación. Evaluación sistemática y formativas de aprendizaje de los estudiantes.</p>
<p>¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados</p>	<p>Si bien se visualiza movilidad de aprendizaje en la mayoría de los niveles, existe subjetividad en la evaluación, producto de su rendición de forma online. - Si bien se logra cobertura</p>

cuantitativos y cualitativos?	curricular, no hay certeza de los aprendizajes internalizados por el alumnado. - Existe un desfase Curricular evidente y se hace necesario implementar estrategias de reforzamiento y nivelación escolar para el año 2022. - La educación emocional y motivación debe ser foco esencial en el trabajo 2022.
-------------------------------	---

#### 4.3.- Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento.

Registro de las fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos por dimensión de proceso y de resultados.

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Oportunidades de Mejoramiento
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	Procesos de intervención en aula instalados. Nuevo Jefe de UTP Comunal Cuerpo docente muy orientado al logro de resultados. Equipo directivo con gestión horizontal.	Revisión de trabajo en aula con nueva pauta de acompañamiento. Movilidad en los aprendizajes. Nueva Jefatura UTP Comunal
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y	Equipo directivo afiatado y con trabajo en la	Revisión de los canales de información. Revisión de Protocolos



	planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo	gestión de resultados Director con gestión horizontal Nuevos docentes con alto nivel de desempeño.	Presencialidad del alumnado y actualización del Proyecto Educativo Institucional
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional	Protocolos de actuación ECE instalada y con alto nivel de desempeño.	Apropiación de los protocolos de toda la comunidad educativa Nuevos protocolos Instalación de Orientadora
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos	Equipo DAEM	Mejorar las comunicaciones Mejorar las adquisiciones Que el equipo DAEM trabaje en forma homogénea con todos los colegios. Nueva jefatura UTP Comunal.

#### **4.4.- Conclusiones de la Autoevaluación Institucional.**

**1.- ¿ Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?**

R.: Que debemos retomar el acompañamiento de aula como una acción institucional e intencionada para la mejora de la práctica docente y la movilidad de los aprendizajes. Se requiere capacitación en modelamiento y acompañamiento en las áreas de Estándares de aprendizajes, MBE y clase efectiva

**2.- ¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?**

R: Mantener lo que ya se esta realizando y perfeccionarlo. Revisión permanente y continua de los protocolos. Poner énfasis en el monitoreo y seguimiento de los acciones implementadas.

**3.- ¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión de recursos?**

R: Que desde el DAEM se debe mejorar notablemente la comunicación y la gestión de recursos. Y desde el colegio implementar un sistema efectivo de monitoreo de los recursos y adquisiciones.

**4.- ¿ Cuáles las principales conclusiones las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de resultados?**

R: Nos falta por mejorar la nivelación de los aprendizajes del alumnado post pandemia. En término generales el colegio tiene el área de gestión curricular con apoyos adicionales debido al trabajo on line de los dos últimos añ

## V.- PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 5.- Fase Estratégica.

La Planificación estratégica permite diseñar un ciclo de mejoramiento a mediano plazo que cumpla con los deseos, expectativas y necesidades de cada comunidad educativa. Esta etapa se compone de tres pasos: elaboración de objetivos estratégicos, metas estratégicas y estrategias de mejora.

<b>Dimensión: Gestión Pedagógica.</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta estratégica</b>
Fortalecer la práctica pedagógica del cuerpo docente con el propósito de generar movilidad en los aprendizajes de los estudiantes	<p>90% del alumnado moviliza sus resultados de aprendizaje con el apoyo y el fortalecimiento de la práctica pedagógica de cuerpo docente</p> <p>100% de los docentes son acompañados en visitas de aula y retroalimentados</p> <p>90% del alumnado atendido presencial.</p>



**Dimensión: Liderazgo**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta estratégica</b>
Fortalecer el rol del Director y su equipo directivo en función de la mejora de resultados institucionales y pedagógicos con el fin de optimizar el proceso enseñanza aprendizaje con foco en la generación de altas expectativas en la comunidad educativa.	<p>El 90% del alumnado optimiza y mejora aprendizajes desde un proceso de calidad educativa.</p> <p>El 90% sigue las estrategias pedagógicas e institucionales dadas por equipo directivo de acuerdo al contexto de la pandemia.</p> <p>90% del alumnado presenta sentido de pertenencia institucional.</p>

**Dimensión: Convivencia Escolar**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta estratégica</b>
Fortalecer y Garantizar la continuidad del Plan anual de Convivencia con foco en la generación de sentido de pertenencia y participación de toda la comunidad educativa en torno a un proyecto común.	<p>90% de la comunidad educativa y sus respectivos actores conocen el plan anual de convivencia escolar e incorporan los protocolos de actuación en la mejora constante de la convivencia escolar.</p> <p>90% de la comunidad conoce y participa en la generación del proyecto educativo del establecimiento.</p>

<b>Dimensión: Gestión de Recursos</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta estratégica</b>
Fortalecer los procesos de adquisición y administración para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje de todo el alumnado.	100% de los de la administración y adquisición de los recursos favorecen el proceso de enseñanza aprendizaje.  100% de los funcionarios conoce los protocolos de trabajo administrativo del establecimiento.

<b>Dimensión: Área de Resultados.</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta estratégica</b>
Fortalecer todos los resultados institucionales en todas las áreas de gestión con el fin de movilizar todos los aprendizajes del alumnado en las mediciones realizadas por ACE.	Mejorar en un 5% la movilidad en los resultados de las evaluaciones estandarizadas SIMCE y DIA , de la ACE en todo el alumnado respecto de la evaluación anterior.



## 5.1.- Fase Anual

### DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA

Subdimensión	Gestión Pedagógica.		
Objetivo	Fortalecer la práctica pedagógica del cuerpo docente con el propósito de generar movilidad en los aprendizajes de los estudiantes		
Acción 1	Monitoreo y seguimiento a los Resultados DIA		
Descripción	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación DIA, inicial, intermedio y de cierre y organizan el monitoreo de los Objetivos de Aprendizajes Priorizados y sus niveles de logro, para retroalimentar los aprendizajes y favorecer la toma de decisiones		
Fecha	Inicio	Marzo	Término Diciembre
Responsables	Docentes / Equipo Directivo y Técnico Pedagógico		
Destinatarios	Todos los establecimientos		
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar Evaluación DIA.</li> <li>• Implementar planificación remedial por asignatura en función de los OA priorizados y los resultados obtenidos.</li> <li>• Seguimiento, monitoreo y análisis del logro en los indicadores de</li> </ul>		
Indicadores de seguimiento	<p>% de estudiantes que se ubican en los dos quintiles superiores de rendimiento.</p> <p>Nº de estudiantes que obtienen un logro superior al 80% por OA.</p>		
Recursos	Bienes y Servicios	Humanos	
	Material de oficina Insumos computacionales	Jefes Técnicos Docentes de asignaturas	
Financiamiento	Fuente		
	Subvención General – SEP – PIE		
Plan asociado	Plan de Mejoramiento Educativo – Plan de apoyo a la Inclusión		
Estándar	4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.		



Subdimensión	Gestión Pedagógica			
Objetivo	Fortalecer la práctica pedagógica del cuerpo docente con el propósito de generar movilidad en los aprendizajes de los estudiantes			
Acción 2	Plan de acompañamiento a estudiantes con brechas de aprendizaje			
Descripción	El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican e intervienen oportunamente de manera presencial a los estudiantes que presentan brechas de aprendizaje.			
Fecha	Inicio	Marzo	Término	Diciembre
Responsables	Equipo Técnico Pedagógico / Docentes			
Destinatarios	Todos los establecimientos educacionales			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar estudiantes con brechas de aprendizaje.</li> <li>• Realizar acompañamiento al aula con foco en el aprendizaje.</li> <li>• Implementar y monitorear planes de Apoyo Pedagógico, PAI, PACI por estudiante.</li> <li>• Analizar periódicamente el avance de los aprendizajes de los estudiantes con brechas, de acuerdo con los planes de apoyo, PAI y PACI.</li> <li>• Generar plan de altas expectativas.</li> </ul>			
Indicadores seguimiento	<p>N° de estudiantes con brecha que cuentan con plan de apoyo.</p> <p>% de estudiantes con brecha que progresan en las metas de su plan.</p>			
Recursos	Bienes y Servicios		Humanos	
	Insumos de oficina y material Plataforma Ministerial		Docentes Jefes Técnicos	
Financiamiento	Fuente			
	Subvención General - PIE - SEP			
Plan asociado	Plan de Mejoramiento Educativo – Plan de apoyo a la inclusión			
Estándar	El equipo Técnico Pedagógico y los Docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o NEE y articulan los apoyos necesarios.			



Subdimensión	Apoyo al Desarrollo de los estudiantes		
Objetivo	Fortalecer la práctica pedagógica del cuerpo docente con el propósito de generar movilidad en los aprendizajes de los estudiantes		
Acción 3	Apoyo a la Retención Escolar		
Descripción	El equipo Directivo, los docentes y profesionales de apoyo, implementan medidas que favorezcan la trayectoria educativa de sus estudiantes, asegurando su permanencia en el sistema escolar.		
Fecha	Inicio	Enero	Término Diciembre
Responsables	Dupla Psicosociales / Docentes / Equipos Directivos		
Destinatarios	Todos los establecimientos educacionales		
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y apoyar a estudiantes con factores de riesgo de deserción.</li> <li>Implementar estrategias sistemáticas de refuerzo oportuno al aprendizaje para estudiantes identificados en SAT y HGC: reforzamientos, tutorías, etc.</li> <li>Validar y optimizar los recursos de la subvención Pro-Retención, participación y reconocimiento de los logros educativos.</li> </ul>		
Indicadores seguimiento	<p>Nº de estudiantes con riesgo de deserción que reciben apoyo.</p> <p>% de estudiantes que no desertan del sistema educativo</p>		
Recursos	Bienes y Servicios		Humanos
	Material de oficina. Vestuario escolar, pasajes.		Orientador(a) / ENCOES Duplas Psicosociales /
Financiamiento	Fuente		
	Subvención General – SEP – Pro retención		
Plan asociado	Plan de Mejoramiento Educativo – Plan de apoyo a la inclusión – Programa de		
Estándar	El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.		



Subdimensión	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.			
Objetivo	Fortalecer la práctica pedagógica del cuerpo docente con el propósito de generar movilidad en los aprendizajes de los estudiantes			
Acción 4	Fomento Lector y Pensamiento Lógico Matemático			
Descripción	Los docentes fortalecen el dominio lector (velocidad y calidad lectora en educación básica y media), y desarrollan el pensamiento lógico matemático de sus estudiantes, midiendo los avances progresivos de los estudiantes, potenciando el uso del CRA y otros recursos de aprendizaje.			
Fecha	Inicio	Marzo	Término	Diciembre
Responsables	Docentes / Coordinadores CRA / Jefe UTP			
Destinatarios	Todos los establecimientos			
Acciones	Implementar, monitorear y evaluar: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación Plan de Fomento Lector de 1° básico a 8vo básico</li> <li>● Programa Leo Primero y Sumo Primero.</li> <li>● Medición de la calidad de la velocidad y calidad lectora.</li> <li>● Plan de Acción CRA.</li> <li>● Utilización semanal de CRA como estrategia pedagógica.</li> <li>● Planes remediales.</li> </ul>			
Indicadores de seguimiento	N° de estudiantes evaluados trimestralmente. % de estudiantes que alcanza desempeño de la velocidad lectora (medio alto) y calculo mental.			
Recursos	Bienes y Servicios		Humanos	
	Material pedagógico y Educativo Plataformas de apoyo tecnológico		Jefes Técnicos Docentes Primer Ciclo Básico Docentes Especialistas	
Financiamiento	Fuente			
	Subvención Regular – SEP			
Estándar	Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.			

### DIMENSIÓN: LIDERAZGO

Subdimensión	Liderazgo del sostenedor			
Objetivo:	Fortalecer el rol del Director y su equipo directivo en función de la mejora de resultados institucionales y pedagógicos con el fin de optimizar el proceso enseñanza aprendizaje			
Acción 1	Seguimiento a la Trayectoria Educativa			
Descripción	El director y el equipo directivo implementan un sistema de seguimiento a la trayectoria educativa de los estudiantes desde, para asegurar la continuidad en nuestro sistema educativo y el acceso a la Educación Media.			
Fecha	Inicio	Enero	Término	Diciembre
Responsables	Director(a) E.E. / Jefe Técnico / Coordinadores de Especialidad / Jefe DAEM			
Destinatarios	Todos los establecimientos			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar un proceso de monitoreo y observatorio al egreso y/o movilidad de los estudiantes de los establecimientos de DAEM.</li> <li>● Promover la continuidad de matrícula de los estudiantes dentro de los establecimientos de DAEM.</li> <li>● Implementar orientación Vocacional.</li> </ul>			
Indicadores de seguimiento	<p>Nº de EE que implementan sistema de seguimiento y monitoreo al egreso y/o movilidad de sus estudiantes.</p> <p>% de estudiantes que se mantienen en el sistema o se movilizan fuera del sistema..</p>			
Recursos	Bienes y Servicios		Humanos	
	Materiales de oficina		Jefes Técnicos	
Financiamiento	Fuente			
	Subvención General – SEP – PIE			
Estándar	El director y equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.			



Subdimensión	Liderazgo formativo y académico del director			
Objetivo:	Fortalecer el rol del Director y su equipo directivo en función de la mejora de resultados institucionales y pedagógicos con el fin de optimizar el proceso enseñanza aprendizaje			
Acción 2	Monitoreo y Seguimiento de Planes de Mejoramiento Educativo			
Descripción	El sostenedor apoya la elaboración e implementación de los Planes de Mejoramiento Educativo, de acuerdo con lineamientos comunales y ministeriales, realizando monitoreo y seguimiento a las acciones y estrategias de la planificación anual de cada EE			
Fecha	Inicio	Enero	Término	Diciembre
Responsables	Jefe DAEM / UTP Comunal / Directores / Jefes UTP			
Destinatarios	Todos los establecimientos			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"><li>● Realizar monitoreo y seguimiento de la implementación del PME con participación activa de la comunidad</li><li>● Generar actualización del PEI con participación activa de la comunidad educativa.</li><li>● Realizar monitoreo del uso de los recursos SEP.</li></ul>			
Indicadores de seguimiento	% de gastos SEP. % de cumplimiento de acciones de PME.			
Recursos	Bienes y Servicios	Humanos		
	Materiales de Oficina Insumos computacionales	Director(a) E.E. Jefe Técnico		
Financiamiento	Fuente			
	Subvención General - SEP			
Estándar	El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.			



## DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR

Subdimensión	Formación		
Objetivo:	Fortalecer y Garantizar la continuidad del Plan anual de Convivencia con foco en la generación de sentido de pertenencia y participación de toda la comunidad educativa		
Acción 1	Fortalecimiento de Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS)		
Descripción	El equipo directivo y los docentes implementará un plan de fortalecimiento de los IDPS, que potencien la Autoestima Académica y Motivación Escolar, Clima de Convivencia Escolar, Participación y Formación Ciudadana, y Hábitos de Vida Saludable, con foco en la contención socioemocional		
Fecha	Inicio	Enero	Término Diciembre
Responsables	Director / Docentes / Equipos Profesionales		
Destinatarios	Todos los establecimientos de acuerdo a resultados más descendidos		
Acciones	Implementar, monitorear y evaluar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de Plan de Autoestima Académica y Motivación Escolar que permita orientación por parte de los padres.</li> <li>• Diseño e implementación de Plan de Clima Escolar</li> <li>• Diseño e implementación de Plan de Participación y F. Ciudadana.</li> <li>• Monitoreo y seguimiento a IDPS.</li> </ul>		
Indicadores de	% de mejoramiento de indicadores IDPS. % de satisfacción usuaria.		
Recursos	Bienes y Servicios	Humanos	
	Materiales de oficina y fungible Insumos necesarios.	Encargado de Convivencia / Equipo Directivo	
Financiamiento	Fuente		
	Subvención General - SEP		
Plan asociado	Plan de Mejoramiento Educativo– Plan de Gestión de la Convivencia		
Estándar	El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.		

Subdimensión	Convivencia Escolar.		
Objetivo:	Fortalecer y Garantizar la continuidad del Plan anual de Convivencia con foco en la generación de sentido de pertenencia y participación de toda la comunidad educativa		
Acción 2	Fortalecimiento de la Convivencia Escolar y el resguardo socioemocional		
Descripción	El establecimiento genera factores protectores en la comunidad educativa para favorecer la sana convivencia escolar y la contención y resguardo socioemocional.		
Fecha	Inicio	Marzo	Término Diciembre
Responsables	Equipos de Convivencia Escolar / Equipos Directivos / Encargado Convivencia		
Destinatarios	Todos los Establecimientos Educativos y jardines infantiles VTF		
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar acciones formativas de respeto y buen trato.</li> <li>● Implementar Plan prevención del bullying</li> <li>● Actualizar, revisar y difundir los Protocolos de actuación de Convivencia Escolar y del Reglamento Interno.</li> <li>● Generar instancias de resguardo socioemocional para toda la comunidad educativa.</li> </ul>		
Indicadores de seguimiento	% de denuncias con resultado favorable para el E.E. % de aprobación de satisfacción usuaria.		
Recursos	Bienes y Servicios		Humanos
	Materiales de Oficina		Departamento Convivencia Escolar
	Insumos Computacionales		Equipo de Sana Convivencia E.E.
Financiamiento	Fuente		
	Subvención General – SEP		
Plan asociado	Plan de Mejoramiento Educativo – Plan de Gestión de la convivencia Escolar – Plan de Afectividad, sexualidad y género.		
Estándar	El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.		



## DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS

Subdimensión	<b>Gestión del recurso humano</b>			
Objetivo:	Fortalecer los procesos de adquisición y administración para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje			
Acción 1	Fortalecimiento del Desarrollo Profesional del RRHH			
Descripción	El Sostenedor en conjunto con el Equipo Directivo implementa de manera sistemática procesos de inducción del personal y formación de los docentes, profesionales y asistentes de la educación, para			
Fecha	Inicio	Enero	Término	Diciembre
Responsables	Jefe DAEM / UTP Comunal / Equipos Directivos EE.			
Destinatarios	Todos los establecimientos			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● implementar Plan de Desarrollo Profesional del RRHH.</li> <li>● Implementar Plan de Superación Profesional y desempeño docentes y administrativo.</li> <li>● Dar a conocer lo protocolos de desvinculación.</li> <li>● Implementar plan de retención de funcionarios de alto desempeño</li> </ul>			
Indicadores de Seguimiento	N° de funcionarios que participan del Plan de Desarrollo Profesional RRHH.			
Recursos	Bienes y Servicios		Humanos	
	Materiales de Oficina		Equipos Directivos E.E.	
	Insumos computacionales		Docentes y Asistentes de la	
Financiamiento	Fuente			
	Subvención General – SEP – PIE - FAEP			
Plan asociado	Plan de Mejoramiento Educativo – Plan de Desarrollo Profesional Docente			
Estándar	El Sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento			

Subdimensión	Gestión de recursos financieros y administración			
Objetivo:	Fortalecer los procesos de adquisición y administración para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje de todo el alumnado			
Acción 2	Adquisición de insumos tecnológicos y papelería			
Descripción	El sostenedor y el equipo Directivo, en conjunto con el Técnico Pedagógico, gestionan la adquisición insumos y papelería, para el mejoramiento de la implementación y funcionamiento del establecimiento y realizan seguimiento para garantizar su uso.			
Fecha	Inicio	Enero	Término	Diciembre
Responsables	Encargada de Suministros/ Jefe UTP / Director(a)			
Destinatarios	Comunidad educativa			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación Mensual con Encargada de suministros.</li> <li>• Catastro y seguimiento del uso del material</li> <li>• Supervisión de estado y condición de uso de equipamiento e insumos computacionales.</li> <li>• Adquisición de insumos tecnológicos computacionales, administrativos y escolares para el apoyo y funcionamiento de los procesos de gestión educativos e institucionales.</li> </ul>			
Indicadores de Seguimiento	% de avance en niveles de aprendizaje			
Recursos	Bienes y Servicios		Humanos	
	Materiales de Oficina		Encargada de insumos.	
Financiamiento	Fuente			
	Subvención General – SEP			
Estándar	12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso .			

## BIBLIOGRAFÍA

- Fullan, M. (2010). Encuesta Directivos. *Instrumento de Autoevaluación Directivos*. Las fuerzas del cambio.
- Fundación Chile. (2011). *¿Qué podemos hacer para mejorar?: Aplicación del Ciclo de Mejoramiento Continuo de Gestión Escolar. Manual para Diagnóstico Institucional y Diseño del plan de Mejoramiento*. Santiago. Fundación Chile.
- Jiménez Herrero, L. M. (2002). La sostenibilidad como proceso de equilibrio dinámico y adaptación al cambio. ICE, Revista De Economía, 1(800). Recuperado a partir de: <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/373>
- Mineduc. (2005). *Marco de la Buena Dirección: Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño*. Santiago, Chile.
- Mineduc. (2012). *Orientaciones técnicas: Equipos directivos*. División de Educación General, Gobierno de Chile.
- Mineduc. (2013). Orientaciones técnicas para liderar el plan de mejoramiento
- Mineduc. (2014). Orientaciones para sostenedores y directivos escolares. Plan de mejoramiento educativo, nuevo enfoque a 4 años. Consultado en <http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/File/2014/PME%20DOC>
- Mineduc. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.
- Mineduc. (2018). Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018 Ministerio de Educación, República de Chile, Av. Bernardo O'Higgins N° 1371, Santiago de Chile
- Unesco. (2006). Bases del liderazgo en Educación. Ed. Cuadra.