



**Magíster En Educación Mención  
Gestión De Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

**Profesora:** Rocío Riffo San Martín

**Alumno:** Christopher J. Álvarez Moraga

**Santiago – Chile, abril de 2021**

# ÍNDICE

|  | Pág. |
|--|------|
| 1. Resumen .....                             | 3    |
| 2. Introducción .....                        | 4    |
| 3. Marco teórico .....                       | 6    |
| 4. Marco contextual .....                    | 12   |
| 4.1. Antecedentes .....                      | 12   |
| 4.2. Contexto general de la escuela .....    | 12   |
| 4.3. Reseña histórica .....                  | 13   |
| 4.4. Ideología .....                         | 15   |
| 5. Diagnóstico institucional .....           | 17   |
| 5.1. Dimensión Liderazgo .....               | 18   |
| 5.2. Dimensión Gestión Pedagógica .....      | 21   |
| 5.3. Dimensión Formación y convivencia ..... | 24   |
| 5.4. Dimensión Gestión de recursos .....     | 27   |
| 6. Análisis de resultados .....              | 30   |
| 6.1. Dimensión Liderazgo .....               | 31   |
| 6.2. Dimensión Gestión Pedagógica .....      | 37   |
| 6.3. Dimensión Formación y convivencia ..... | 42   |
| 6.4. Dimensión Gestión de recursos .....     | 48   |
| 6.5. Conclusiones .....                      | 53   |
| 7. Plan de Mejoramiento .....                | 54   |
| 8. Bibliografía .....                        | 61   |
| 9. Anexos .....                              | 63   |

## 1. RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como propósito el presentar un Plan de Mejoramiento elaborado a partir de un análisis de datos adquiridos de una escuela pública ubicada en la comuna de La Granja, en Santiago. La investigación realizada fue de carácter descriptiva y se consideró el período comprendido entre los años 2014 hasta el año 2018, tomando como referencia mediciones internas como ministeriales asociadas a la calidad de la educación, tales como resultados de la medición SIMCE, categoría de desempeño, categorización en evaluaciones de la carrera docente, matrícula y asistencia media entre estos períodos. Para la realización del análisis, se contrastaron los datos mediante diagramas y gráficas que ayudaron a visualizar las debilidades y fortalezas de la escuela como también sus tendencias, lo que permitió elaborar un diagnóstico institucional con datos sólidos y específicos del establecimiento educacional dando pie a la realización de un Plan de Mejoramiento con objetivos específicos a realizar durante un año que, en su conjunto, permitirán elevar de alguna manera los resultados académicos de los(as) estudiantes, aumentar los índices en las mediciones estandarizadas y fomentar las fortalezas de la institución escolar.

## 2. INTRODUCCIÓN

La educación es un derecho declarado de forma universal por las Naciones Unidas. Nuestro país, a través de un marco legal, establece las normas que regulan la forma en que la educación se debe ser impartida. Bajo este contexto, el mejoramiento de la calidad de la educación pasa necesariamente, por el mejor aprovechamiento de espacios, recursos y oportunidades por parte de una Comunidad Educativa, con el fin de lograr metas claras y criterios unificados en función de una constante optimización del quehacer educativo. Pero estos instrumentos legales no tan sólo alude en el ámbito de los recursos, sino que también sugieren una orientación a la mejora educativa, teniendo como foco los establecimientos educacionales. De esta manera, el Ministerio de Educación propone de una herramienta para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de cada comunidad educativa y del desarrollo integral de sus estudiantes, el Plan de Mejoramiento Educativo, PME.

Este Plan es un instrumento de planificación estratégica que le permite a cada establecimiento educacional organizar, de manera sistémica, objetivos, metas y acciones para la mejora de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes, por medio de un conjunto de fases articuladas y de permanentes mejoras que ayudarán a la gestión institucional y a los resultados educativos.

De acuerdo a esto, cada establecimiento educacional debe elaborar y ejecutar un Plan de Mejora diseñado a partir de los resultados obtenidos, como institución, del análisis y reflexión de los mismos. Pese a esto, muchos centros educacionales no cuentan con los mejores resultados en las distintas mediciones ministeriales. Este punto es importante de destacar, puesto que la clasificación de desempeño depende de estas mediciones.

Dada esta realidad, surge la necesidad de implementar una estrategia que permita aumentar de forma favorablemente los resultados, la cual debe estar basada en datos sólidos y pertinentes, objetivo del presente trabajo de grado.

Para la realización del actual trabajo, se debió implementar una estructura basada en la investigación aplicada, con el objetivo de encontrar estrategias que puedan ser ejecutadas por medio de acciones específicas a través de la elaboración de un Plan de Mejoras. Para tal efecto, se debió realizar una recolección de datos que permitieran el análisis de los mismos para la toma de decisiones. En este aspecto, la investigación tuvo un carácter cuantitativo y descriptivo, que también permitió detectar las debilidades y fortalezas del establecimiento educacional en estudio y, con éstos, sus causales.

Con estos resultados integrados, se llevó a un análisis donde se tuvo que situar en el rol de cada estamento del establecimiento educacional: equipo directivo, el equipo docente, equipo de asistentes de la educación y el consejo escolar, con el fin de tener una visión globalizada para generar las propuestas de mejoras adecuadas y contingentes a la realidad, teniendo siempre la visión de los actores involucrados en el proceso, y así contribuir en propuestas significativas en la elaboración del Plan de Mejoras.

Es importante señalar que toda la información presentada en este trabajo, al igual que los resultados de las evaluaciones, pertenecen a un establecimiento educacional existente. A pesar de contar con la autorización de la directiva de la institución educativa, quise reservar el nombre de la escuela a modo de salvaguardar su imagen.

### 3. MARCO TEÓRICO

La educación juega un rol fundamental en los procesos de desarrollo cultural, social y económico en una nación. Es importante comprender que, actualmente, nos encontramos en un país sustentado en una administración económica que se encuentra en constantes cambios y mejoras producto de la avanzada tecnología y continuas estructuraciones sociales debidas, en gran parte, a la globalización y todo lo que conlleva en ella; acentuando una economía basada en las exportaciones, importaciones y mano de obra calificada, con resultados favorables para nuestro país dando pie a una sustentabilidad económica que “ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido ha crecido en las últimas décadas, debido a un marco económico sólido, que le ha permitido amortiguar los efectos de un contexto internacional volátil y reducir la pobreza”. (Banco Mundial, Chile Panorama general, 2020).

Bajo este contexto, la educación juega un rol fundamental en la sustentabilidad de un país, “siendo la base del crecimiento económico al considerarse como uno de los pilares básicos para evaluar la competitividad de un país” (World Economic Forum, 2018). Un artículo publicado recientemente por académicos de la Universidad de Stanford y la Universidad de Munich explica la relación entre la educación y el crecimiento económico, midiendo éste como un aumento en el Producto Interno Bruto (PIB), donde contribuye al crecimiento económico incrementando la productividad laboral al generar capital humano preparado, aumentando la innovación mediante la creación de nuevos conocimientos sobre nuevas tecnologías, procesos y productos, entre otros.

Para que la educación realmente se traduzca en mayores niveles de producto interno bruto, “se necesitan sistemas educativos de calidad dirigidos a áreas estratégicas que además garanticen el desarrollo de habilidades cognitivas” (Hanushek E. and Wößmann L., Education and Economic Growth. 2010).

A simple vista no se logra visualizar la verdadera dimensión y gran labor que debe hacer un sistema educativo para sustentar un país; basta con leer detenidamente este enunciado para que salgan a la luz las primeras interrogantes que nos enfrentamos a la hora de llevar a cabo un modelo educativo: ¿qué debemos considerar para que sea un sistema educativo de calidad?, y ¿qué acciones debemos realizar para garantizar el desarrollo de habilidades cognitivas? Interrogantes que se hace difícil de responder, más aún, teniendo en cuenta el contexto histórico-político donde las directrices educacionales han pasado por diversas administraciones, y cada una de ellas, con distintas propuestas educacionales, lo que ha llevado a su modificación a lo largo de los años.

Interrogantes que se hace difícil de responder, más aún, teniendo en cuenta el contexto histórico social en que se encuentra nuestro país al momento de dar las respuestas sabiendo lo itinerante que se torna, sin dejar de lado que durante los últimos cien años, se consideraba un cambio sustancial cada diez años, mientras que en la actualidad “podemos vivir estos cambios a una velocidad vertiginosa cada cinco años producto de la globalización y las nuevas tecnologías”. (Jacques Chonchol, Estudios de Sociedades Latino-Americanas, 2008).

Este último aspecto no es menor al momento de implementar un modelo educativo, puesto que los tiempos se reducen, aumentando aún más las dificultades, teniendo que ser obligatoriamente moldeable y flexible a las nuevas exigencias y realidades contextuales, situaciones vividas a lo largo de la historia de nuestro país.

Tomando en cuenta todos estos aspectos, podemos resumir, a grandes rasgos, que un modelo educativo posee diversos procesos que debe ir al servicio de la economía nacional, debe considerar los constantes cambios globales y nacionales, debe contar con un grado de flexibilidad y maleabilidad para dar frente a los rápidos cambios sociales, debe entregar una educación de calidad y poseer acciones que garanticen el desarrollo de habilidades cognitivas. Con estos datos se logra deducir las dos problemáticas que surgen al momento de planificar e idear un modelo educativo: su complejidad al momento de abordar todas sus aristas y lo

difícil de llevar a cabo la ejecución del mismo sin dejar de lado el sentido económico de una nación. Pese a esto, si se puede implementar, cosa que se ha estado haciendo desde sus inicios. Algunos modelos implementados han tenido algunos fracasos y también sus logros, pero, independientemente del que se esté implementando, gran porcentaje del éxito radica en la labor realizada por cada establecimiento educacional para llevar a cabo este plan nacional y ajustarlo a la realidad de cada escuela. (Álvarez, J. Evaluar para conocer, examinar para excluir, 2001).

Al revisar la historia educacional de nuestro país, podemos notar del cómo el contexto social y económico ha incidido en la construcción de un modelo educativo eficiente al proceso económico del momento. Por esto, para comprender el actual modelo educativo, es necesario conocer los grandes hitos en los últimos 40 años que, hasta el día de hoy, siguen incidiendo en los procesos educativos: tomando como referencia la década de los 80, donde un poco más del noventa por ciento del universo escolar que pertenecía al sistema educativo fiscal pasa a manos de una administración pública municipal. Esto se llevó a cabo durante los últimos años de la dictadura militar mediante la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), donde se introdujo el financiamiento escolar basado en subsidio a la demanda, se descentralizó su administración, y mediante lógicas del mercado, estimularon la creación de escuelas privadas con financiamiento estatal (Cornejo, Castañeda, Observatorio de Políticas Educativas de la Universidad de Chile, 2006).

Para la década de los noventa, se promovió la manera de entender a la educación según el sistema económico vigente, donde se comienza a ejecutar un modelo educativo fundado en las bases del modelo anterior, implementando medidas que implicaban un desarrollo de mecanismos de mercado para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, aumentando los recursos destinados a educación los que permitieron realizar cambios sustanciales como una reforma curricular, programas focalizados, mejoras en la infraestructura de escuelas, incrementos salariales y mejoras en la ayuda escolar (Hsieh y Urquiola, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2004).

Ya en la primera década del 2000, comienza la discusión sobre la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), la cual daría los mecanismos de rendición de cuentas preexistentes como la prueba SIMCE de la Agencia de Calidad de la Educación, llevando la idea de calidad hacia la búsqueda de la racionalización, a la efectividad, a la mayor cantidad de alumnos, al aumento de las horas de clases (JEC), a los estándares y a las mediciones estandarizadas, responsabilizando a las escuelas de sus resultados.

Esto fue cuestionado y altamente criticado por la sociedad, donde una masiva participación de estudiantes secundarios, realizan una manifestación a nivel nacional como respuesta al entonces modelo que fomentaba la privatización del sistema de educación, nació el movimiento denominado “Revolución Pingüina” que, poco tiempo después, dio lugar al paro nacional de estudiantes convirtiéndose en la mayor protesta de la historia de Chile con una convocatoria de más de 600.000 estudiantes.

Estas movilizaciones apuntaban a favor del derecho a la educación exigiendo la derogación LOCE y el decreto 524 de 1990, el fin de la municipalización de la enseñanza y la reformulación de la Jornada Escolar Completa (JEC), entre otras demandas. (El Mayo de los Pingüinos, Universidad de Chile, 2008).

Ante este panorama, la presidenta de la época, tuvo que implementar nuevas medidas y propuso una estructuración del modelo educativo vigente con el fin de mejorar la calidad de la educación y el acceso a la educación, propuesta que no fue aceptada por el movimiento debido a que no se planteaba hacer retroceder al mercado, sino que por el contrario, se pensaba que al fomentar la participación de privados en la educación y fomentar a su vez la competencia entre establecimientos para captar la máxima cantidad de alumnos mejorarían los resultados. El resultado de estas políticas educativas fue generar un sistema altamente segregado por origen social de estudiantes, generando una pérdida de sentido del proceso educativo al orientarlo hacia estándares y mediciones continuas a través del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) (Pujadas, Benjamín. Planes de Mejora Educativa, 2015).

Así entonces, a modo de estructurar el modelo educativo con estas nuevas exigencias, los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) de cada establecimiento educacional comienzan a tener una gran importancia como medidas de soporte a la calidad y financiamiento, que materializan el compromiso de la escuela entre sostenedores y directivos con el Ministerio de Educación a fin de dar solución a los problemas identificados, principalmente con bajos resultados en el SIMCE, mediante una planificación que sería constantemente fiscalizada.

Para que el plan nacional obtenga resultados positivos, es necesario que cada establecimiento educacional siga las directrices y elabore un Plan propio que contenga estrategias específicas que logren asegurar, de alguna manera, una educación de calidad con acciones concretas que apunten al desarrollo de habilidades cognitivas, pero contextualizándose a la realidad psico-social en la cual se encuentra inmersa la institución educativa; un establecimiento educacional debe contar con un plan de trabajo que apunte al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes. Para esto, debe comprometer a toda la comunidad a participar y trabajar por mejorar los resultados de un establecimiento y sus Prácticas Institucionales y Pedagógicas (Mineduc, Orientaciones para elaborar un Plan de Mejoramiento, 2018).

De acuerdo a este marco, cada escuela debe tener la claridad en el contexto situacional en el que está inserta la comunidad educativa en general. Si bien es cierto, el PEI es el ideario de toda escuela, la propuesta pedagógica y curricular debe concretarse a través de un Plan de Mejora como una herramienta focalizada en las necesidades de la unidad educativa y en las prioridades formativas, las que permitirán la planificación, gestión institucional y pedagógica, alcanzar sus metas y objetivos propuestos que deben estar orientados al fortalecimiento de la práctica docente, al trabajo integrado y colaborativo entre los distintos estamentos, al intercambio de experiencia entre pares, acompañamiento al aula, aprendizajes significativos que contribuyan enormemente a la mejora continua de un establecimiento educacional (Mineduc, Estudios Políticas Educativas, 2016).

Es importante entender que el destino de una escuela depende anualmente de los resultados conseguidos en evaluaciones ministeriales, los que obligan a los directivos y sostenedores a implementar medidas de mejora a través de un Plan de Mejoramiento. Además, el Ministerio de Educación indica que ciertos elementos incluidos en este plan deben perdurar en el tiempo, con el fin generar una cultura del aprendizaje. Es decir, transformar la cultura escolar hacia un mejoramiento donde los énfasis serían el proceso de aprendizaje de los estudiantes, la calidad y la equidad en la enseñanza (Mineduc, Plan de Mejoramiento Educativo, 2019)

Este Plan de Mejoramiento Educativo inicia con una etapa de Diagnóstico, donde los establecimientos deben analizar los resultados educativos y la autoevaluación de la Gestión Institucional que permite el análisis de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a las Prácticas. Posteriormente prosigue la etapa de Planificación, en la que los establecimientos planifican lo que pretenden realizar en un año para mejorar los resultados y las prácticas institucionales y pedagógicas. Es importante que en esta etapa los establecimientos fijen metas y objetivos que le permitan establecer hacia dónde quiere llegar con las acciones que deben diseñar. Luego le sigue la etapa de Implementación, que corresponde a todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su Planificación. Al finalizar, el establecimiento debe generar un espacio de reflexión respecto de lo logrado durante el año y de aquello que se presenta como un desafío para el año siguiente (Arriaga H., Marisela, El Diagnóstico Educativo, 2015).

La Agencia de la Calidad enfatiza que es necesario el modificar las acciones escolares, tomando en cuenta la gestión de calidad en el servicio que se brinda, entendiendo que la gestión de calidad en una institución incluye a todas las partes implicadas en el proceso educativo, ejecutando medidas tendientes a la prestación de un servicio integral de calidad en toda la organización escolar.

Para esto, es necesario elaborar un Plan que se ajuste a la realidad escuela por medio del análisis de datos obtenidos de los resultados de la institución, sin dejar de lado las partes involucradas, objetivo principal del presente trabajo.

## 4. MARCO CONTEXTUAL

### 4.1. Antecedentes

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación, me basé en los datos obtenidos específicamente en un establecimiento educacional perteneciente a la comuna de La Granja, y ésta, por estar ubicada en un sector medio bajo de la capital siendo, de alguna manera, representativa al común de las escuelas públicas. Esto con el único fin de diseñar un Plan de Mejora modificable y aplicable a otros centros educacionales de similares características. Además, la elección consideró que el factor de logro institucional fueran los más descendidos posible en términos académicos, donde se pudiese entender y comprender, de manera más acabada, el cómo es el comportamiento interno y su modo de actuar frente a las problemáticas en relación a la gestión institucional. De esta manera, el Plan de Mejora propuesto se pueda ajustar a situaciones puntuales y específicas que permitan un cambio positivo a corto plazo.

### 4.2. Contexto general de la escuela

La escuela de la cual se recogieron los datos para el presente trabajo, se encuentra ubicada en la en el sector Sur de Santiago, específicamente en la Comuna de La Granja, limitada al norte con San Joaquín, al este con La Florida, al oeste con San Ramón y al sur con La Pintana, comunas donde residen un tercio del total de los estudiantes de la institución educativa.

El barrio en que se localiza la escuela, se encuentra habitado básicamente por personas de clase obrera y es considerado como una de las poblaciones “emblemáticas” de Santiago. Además, este barrio es todo un hito en la historia de las viviendas sociales en Chile, ya que fue la primera solución habitacional social masiva construida por el Estado Chileno.

Desde sus inicios, la escuela ha pasado por distintos cambios que, de una manera u otra, han incidido en los procesos académicos que han modelado la actual estructura educativa.

En la actualidad imparte educación parvularia con un curso por nivel de enseñanza: uno de pre-kínder y un curso en kínder. En enseñanza básica también tiene un curso por nivel, teniendo como escuela un total de diez cursos.

La dotación de personal está conformado por un total de 41 personas, de los cuales 5 conforman el equipo directivo, 13 pertenecen al cuerpo docente, 7 asistentes de la Educación Profesionales, 6 paradocentes, 3 técnicos, 5 auxiliares y 2 nocheros.

### **4.3. Reseña histórica**

El establecimiento educacional en estudio, fue fundado 06 de Junio del año 1959, en el sector Sur de la capital, siendo el primer centro educativo en el sector construido para aquellas familias que, por distanciamiento, no tenían acceso a una educación. De acuerdo a los registros históricos, este sector presentaba bastantes características de una zona rural de la época: no contaban con electricidad, sólo alcantarillado, existía un único bus que conectaba a la población con el centro de la ciudad.

Para entonces se estableció como Escuela Piloto N° 57, en donde fueron habilitados unos antiguos buses que funcionaban como cómodas salas de clases. Ya en el año 1986, se da inicio al Reconocimiento Oficial según Resolución Exenta N° 205, donde el Ministerio de Educación Pública aprueba convenio de traspaso del establecimiento Educacional a la comuna de La Granja, para prestar servicios de educación gratuita desde educación parvularia hasta octavo año de enseñanza básica, logrando tener, en aquel entonces, una matrícula total de 243 estudiantes.

En sus inicios, como escuela municipal, comenzó a impartir carreras técnicas (como diseño y confección de moda, soldadura al arco y oxígeno, peluquería y alimentación) con el objetivo de formar estudiantes que pudiesen insertarse en el mundo laboral y/o proseguir con estudios en niveles superiores.

Al llegar la implementación de la Jornada Escolar Completa, en los primeros años del 2000, la institución educativa tuvo un cambio significativo: el no poder impartir educación en dos jornadas diferidas, gatilló en dejar de lado las carreras técnicas de lado; se debió aumentar las horas de clases por curso, se obligó a reorganizar y reestructurar la enseñanza donde se tomó la dura decisión de abandonar los talleres. El espacio físico, el tiempo y el recurso humano no era el óptimo. Esta decisión también afectó a la directora de aquellos años que, luego de haber sido parte del crecimiento de la escuela, pidió su retiro y se acogió a su debido descanso. Desde entonces sólo se continuó con la Educación Básica Normal dejando de lado por completo el carácter técnico, situación que se mantiene hasta nuestros días.

Una vez que comenzó la ejecución de la Jornada Escolar Completa, el establecimiento educacional se adjudicó la licitación de renovación de los espacios físicos, lo que significó una reconstrucción de salas y la construcción de un nuevo edificio de 2 pisos que permitió mejorar las condiciones estructurales.

Desde la primera década del 2000, los cambios educativos no fueron significativos, aunque sus niveles de logros institucionales se mantuvieron estables. Pero durante la segunda década las cosas cambiaron: la institución pasó a nuevas direcciones que, por problemas de gestión, hicieron que los indicadores fueran descendiendo. Sólo en diez años tuvo cuatro direcciones distintas, y cada una de ellas, con estrategias diferentes de acción lo que percutió, de forma negativa, en las mediciones externas. La penúltima dirección, periodo comprendido desde el año 2017 hasta el año 2019, jugó una mala pasada: el adoctrinamiento a estrategias obsoletas, la pésima relación entre la directiva y los/as funcionarios/as, la imposición de normas no adecuadas, y otras situaciones particulares, llevaron a la escuela hasta sus límites en cuanto al clima organizacional, terminando en sumarios y

despidos, dejando una dirección acéfala durante gran parte del último año de este periodo. Además, la Encargada de Convivencia Escolar presentó su renuncia en aquel entonces, donde no hubo reemplazo hasta el año 2020, situación que repercutió aún más fuerte en los conflictos de convivencia interna. Esta situación dejó en estado crítico a la escuela, ya que sería su 4to año de categorización de Insuficiente, llegando a ser intervenida por el ministerio para dar atajo a estos bajos resultados académicos y mal clima organizacional, tanto en estudiantes como en funcionarios/as. Ya en el segundo semestre del año 2019, se asume una nueva dirección que sigue vigente hasta el día de hoy.

#### **4.4. Ideología**

El establecimiento educacional seleccionado, se estructura bajo un principio filosófico que se sustenta en acciones educativas con sentido de integración y buenos valores que aseguren una educación de calidad, centrándose en las respuestas de las interrogantes “¿quiénes somos? y ¿qué estudiantes queremos formar?” (PEI escuela, 2019), destacando sus parámetros distintivos que son sus actuales ejes institucionales: priorización en la formación de los sellos educativos que promuevan el buen trato, la acción-participación y la seguridad, e integración. Fomentar en los y las estudiantes valores enfocados al respeto, responsabilidad, participación y honestidad, por medio del afecto, gratitud, auto crítica, auto regulación, reflexión, liderazgo, identidad, efectividad y creatividad, los que les permitirá alcanzar sus sueños y metas personales y colectivas, mejorando su calidad de vida y de aquellos que les rodea.

Dentro del ámbito directivo, se promueve el desarrollo de las competencias que permitan la movilización de la comunidad educativa hacia el fomento de los aprendizajes de todos(as) los(as) estudiantes, siendo coherente con los sellos instituciones. Además, se propone que los integrantes del Equipo Directivo deben cumplir con competencias que les permitan demostrar su capacidad para orientar a los actores escolares al logro de las metas del colegio.

En el ámbito de clima organizacional, se privilegia el buen trato con los pares y con la comunidad educativa en su conjunto, demostrando capacidad de comunicación efectiva para entender y ser comprendido en los diferentes estamentos, promoviendo la empatía y sensibilidad frente a situaciones de vulnerabilidad e inclusión.

Dentro del campo profesional docente, se alienta al profesorado que sea capaz de realizar clases efectivas aplicando metodologías, técnicas y estrategias activas e innovadoras, que potencien el desarrollo integral de los estudiantes tanto desde el punto de vista cognitivo como valórico. En este ámbito es importante destacar que los y las asistentes de la educación se consideran parte fundamental en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje y en el ambiente positivo dentro del aula.

Para fortalecer y promover una sana convivencia escolar, se promueven estrategias basadas en el respeto de los derechos humanos y valores democráticos entre todos los actores de la comunidad escolar.

En cuanto al trabajo con los y las estudiantes, se fomentan las habilidades socioemocionales y éticas, que les permitan razonar con las emociones de los demás, potenciando la creatividad y el espíritu crítico que les ayuden con sus capacidades de adaptación al cambio personal, social y ambiental.

## 5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico, dentro de una institución educativa, juega un rol fundamental al momento de tomar decisiones que apunten a que todos y todas los estudiantes reciban una educación de calidad. En ese sentido, el realizar el diagnóstico siguiendo la Categoría de Desempeño, promueve una visión ampliada al considerar indicadores en cada categoría y subcategorías que, no solo muestra los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, sino también el comportamiento del establecimiento durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, estos indicadores aportan información esencial para la toma de decisiones a la hora de ejecutar acciones de mejora en base a esta información.

De esta manera, a continuación se presentan diversos resultados obtenidos a partir de mediciones estandarizadas y no estandarizadas, tanto internas como externas, para su posterior reflexión y análisis. Es importante señalar que gran parte de esta información se extrajo a partir de resultados de distintas evaluaciones que serán presentadas en el apartado **ANEXO 1** del presente trabajo.

Además la información mencionada anteriormente, el siguiente diagnóstico también considera datos facilitados por el Coordinador Académico de la escuela, la Inspectora General y la Coordinadora PIE, cuya información fue base fundamental para entender el contexto, apreciar detalles que no figuran en los documentos oficiales y comprender las metodologías empleadas. Cabe señalar que la institución educacional facilitó distinta documentación mostrando los resultados obtenidos durante la gestión como también los planes llevados a cabo con sus respectivas evaluaciones.

Los datos serán presentados de acuerdo a la estructura emanada por la Agencia de la Calidad correspondiente a los Estándares Indicativos de Desempeño, la cual lo estructura en cuatro dimensiones y tres sub-dimensiones por cada uno de ellos: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos.

## **5.1. Dimensión Liderazgo**

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

### **5.1.1. Liderazgo del Sostenedor**

Es importante señalar que, hasta el año 2019, el establecimiento educacional era dependiente de la Ilustre Municipalidad de La Granja, teniendo como sostenedor al Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), para luego ser traspasado al Servicio Local de Educación Pública Gabriela Mistral (SLEP).

- a) El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de otros Indicadores de Calidad. Para esto genera espacios de análisis de datos, entre directivos, y genera instancias para la implementación del Proyecto Educativo. En estos espacios, se generan asambleas entre escuelas dependientes del mismo municipio con el fin de compartir experiencias que puedan ayudar a dar cumplimiento a la normativa vigente.
- b) Al ser un sistema público, los fondos también lo son, teniendo que cumplir con una serie de requisitos y protocolos que aseguren la transparencia de los gastos de los fondos, siendo en variadas ocasiones, un impedimento a la hora de adquirir ciertos recursos. Por tanto, el sostenedor define las funciones de apoyo y asume centralizadamente los recursos financieros que delega al establecimiento, aunque no cumple con todos los plazos establecidos para la adquisición comprometida.
- c) El sostenedor promueve y comunica altas expectativas hacia el director y establece sus atribuciones. En cuanto a las metas que debe cumplir, se definen pero el proceso evaluativo de desempeño, se lleva a cabo de forma muy distante, llegando a ser nulas en algunos años.

- d) Al ser un establecimiento educacional dependiente de un DAEM, los cambios no sólo se viven de forma interna como escuela, sino que se hace parte de todas las dependencias. Por tanto, cuando el sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento, muchos de éstos afectan a más de una institución, factor que se evidencia claramente al realizar traslados de personal de un establecimiento a otro, o al no designar a un encargado de Convivencia Escolar por más de un año, quedando el cargo sustentado por inspección general realizando ambas labores.

### **5.1.2. Liderazgo del Director**

- a) El director no asume por completo su principal responsabilidad en el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento, considerando como parte de estos logros y ciertos fracasos, al coordinador académico y a docentes del establecimiento educacional.
- b) El director no promueve la participación inclusiva de la comunidad educativa en la actualización, socialización e internalización de los instrumentos institucionales comprometiéndose a fortalecer el horizonte pedagógico, formativo y educativo plasmado en la Misión, Visión y Sellos del PEI. Estas actividades se realiza únicamente con el Equipo de Gestión.
- c) El director aún no instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa, aunque si ha implementado algunas jornadas de socialización de experiencias, no logra incentivar para que los altos desafíos también se pueden cumplir.

- d) El director trata de moviliza al establecimiento hacia la mejora, pero no de forma continua, más bien se centra en actividades específicas que no continúan en el tiempo, siendo rara vez parte activa en el proceso educativo.
- e) Durante el año 2019, la escuela sufrió una serie de problemas asociadas a la convivencia entre funcionarios(as), por lo que generó un cambio de directiva que, poco a poco, ha instaurado un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.

### **5.1.3. Planificación y Gestión de Resultados**

- a) A pesar que el establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional, no posee la adecuada actualización, lo que ha generado ciertas discrepancias al momento de implementar estrategias efectivas al considerar que ya posee cuatro años sin actualizar.
- b) Cada año se elabora un proceso de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento. Este proceso se lleva a cabo de manera estructurada siguiendo indicadores globales, por lo que aún no ha logrado ser sistémico ni alcanzar el impacto deseado.
- c) El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.
- d) A pesar que el establecimiento cuenta con un sistema de monitoreo para el cumplimiento del plan de mejoramiento, aún no logra ser el más efectivo, producto que no se ha generado establecer como parte de la cultura, siendo considerado, en algunos momentos, como “agobio” por parte de los(as) docentes.

- e) El establecimiento no recopila frecuentemente datos referentes a las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento, por lo general este proceso se realiza semestralmente o de forma anual.
- f) El sostenedor y el equipo directivo, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.

## **5.2. Dimensión Gestión pedagógica**

Cabe enfatizar que en esta dimensión se destaca la participación activa de los(as) docentes en conjunto del coordinador académico, quienes fueron los responsables de los logros dentro de la institución educativa, que lograron salir adelante a pesar de las dificultades internas vividas al interior de la escuela.

### **5.2.1. Gestión Curricular**

- a) El equipo de Gestión de la escuela coordinan, en conjunto con los(as) docentes, la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.
- b) El coordinador académico acuerda con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum y la priorización de objetivos de aprendizajes.
- c) Los profesores, con el apoyo del coordinador académico, elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.
- d) El coordinador académico, monitorea permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.

- e) El Equipo de Gestión apoya a los docentes mediante la observación de clases con retroalimentación. Generalmente participa en este proceso otro(a) docente, con el fin de tener una co-evaluación y ayudarse en las prácticas docentes, con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, a modo de promover el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos entre los(as) docentes.

### **5.2.2. Enseñanza y Aprendizaje en el aula**

- a) Existe un proceso de selección de Objetivos de Aprendizajes que se trabajaran durante el año en sus clases, de acuerdo a lo estipulado en las Bases Curriculares.
- b) El establecimiento estructura la modalidad de enseñanza por ciclos, donde sólo un grupo de docentes conducen las clases con claridad y rigurosidad, pese a esto, aún existen profesores que siguen impartiendo clases de manera conductista y otros tipos de prácticas que no logran despertar el interés del estudiantado en general.
- c) A pesar de que algunos profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula valorando el logro de los aprendizajes de lo(as) estudiantes, un grupo minoritario de ellos(as) no logran manifestar interés por sus estudiantes ni logran entregar retroalimentación constante y oportuna.
- d) Principalmente los(as) docentes de segundo ciclo logran que los estudiantes trabajen con dedicación, responsabilidad y estudien de manera independiente, situación que no se logra apreciar en con docentes de primer ciclo.

### **5.2.3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

- a) Dos veces al semestre, el coordinador académico y los docentes identifican a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje. Para ellos se elabora un plan de trabajo específico para apoyarlos.
- b) Por problemas internos dentro de la organización educativa, la escuela no contó con encargada de Convivencia Escolar durante dos años y medio, por lo que no se logró identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales. Pese a esto, si hubieron docentes que se preocuparon de detectar estas dificultades y contaron con mecanismos efectivos para apoyarlos, aunque no fue en su totalidad.
- c) El coordinador académico, en conjunto con los(as) docentes, identificaron a un grupo de estudiantes en riesgo de desertar. Para ellos se implementaron algunos mecanismos para asegurar su continuidad en el sistema escolar, teniendo una efectividad del 75% aproximadamente.
- d) Dado a que no se encontraba constituido el Equipo de Convivencia Escolar, no se logró apoyar y/u orientar a los estudiantes en la elección de estudios secundarios al finalizar la etapa escolar. Los docentes, con jefatura, lograron implementar algunas actividades asociadas en la asignatura de orientación.
- e) El establecimiento educacional cuenta con un fortalecido Equipo del Programa de Integración Escolar (PIE), quienes lograron implementar acciones y estrategias pedagógicas para que los estudiantes con necesidades educativas especiales pudiesen participar y progresar con los objetivos de aprendizajes del currículum nacional.

### **5.3. Dimensión Formación y convivencia**

Dentro de esta dimensión, es importante destacar que el establecimiento educacional no contó con una encargada de Convivencia Escolar por casi un año y medio, producto de una prolongada licencia y posterior renuncia al cargo. Además, el sostenedor no gestionó su reemplazo por casi un año, cosa que afectó duramente a los resultados de la escuela en cada uno de los ámbitos asociados a esta dimensión.

#### **5.3.1. Formación**

- a) A pesar de las dificultades internas del establecimiento, se logra planificar la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los OFT y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares. Pero no logra una ejecución acabada y no se logra dar un monitoreo a la implementación del plan de formación.
- b) Los(as) docentes tienen la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos de forma paulatina.
- c) Los(as) profesor(as) jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso durante todo su proceso de formación.
- d) Inspectoría General y los(as) docentes diseñan y enseñan a un grupo de estudiantes habilidades para la resolución de conflictos, hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.
- e) Inspectoría General y docentes no logran promover, de manera activa, que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes. La directiva del Centro de Padres y Apoderados terminó por disolverse quedando sólo dos apoderados ayudando en este proceso.

### 5.3.2. Convivencia

- a) Los(as) docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa, situación que no se logró por parte del equipo directivo, provocando un clima inhóspito de trabajo.
- b) Los(as) docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, fomentando la prevención de cualquier tipo de discriminación.
- c) El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia Escolar actualizado y contingente que explicita las normas para organizar la vida en común. Es difundido ante toda la comunidad educativa y se exige que se dé cumplimiento. A pesar de esto, existen puntos del mismo reglamento que no se cumplen en su cabalidad producto del mal momento del clima organizacional de la institución.
- d) El establecimiento, a través del equipo de Inspectoría General, se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar. Para esto, ejecutan distintas estrategias de sana convivencia y deportivas.
- e) Por medio de la aplicación del Manual de Convivencia Escolar, el equipo directivo y los(as) docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.
- f) El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas con el apoyo de redes externas de convivencia.

### **5.3.3. Participación y Vida Democrática Estándar**

- a) El establecimiento promueve una identidad positiva que genere sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común a través de actividades que involucran a toda la comunidad educativa, como por ejemplo el día de la madre, día del estudiante, aniversario de la escuela, entre otros.
- b) A través de actividades específicas llevadas a cabo por algunos docentes de asignatura, se promueve entre los estudiantes el sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.
- c) El docente, con el apoyo del equipo de Inspectoría General, se fomenta entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas, promoviendo la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Estudiantes y a las directivas de curso.
- d) El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar y el Consejo de Profesores. A pesar de contar inicialmente con un Centro de Padres y Apoderados, debido a ciertas problemáticas internas, se disgregó concluyendo con dos apoderados representándolos de forma voluntaria.
- e) El establecimiento cuenta con canales de comunicación, pero no son lo suficientemente fluidos o eficientes con los apoderados y estudiantes, generando en algunos casos desorientación o distorsión de la información entregada.

## **5.4. Dimensión Gestión de recursos**

Bajo esta dimensión, cabe señalar que muchos de los recursos comprometidos en el PME de la institución, no llegaron en el tiempo esperado, incluso algunos de ellos no fueron facilitados por el sostenedor, lo que dificultó el cumplimiento de algunas estrategias establecidas como escuela.

### **5.4.1. Gestión de Personal**

- a) El establecimiento sólo define algunos cargos dentro del establecimiento educacional, puesto que algunos de ellos son designados por el sostenedor, aunque si designa la mayoría de las funciones del personal.
- b) El establecimiento no logra gestionar de manera efectiva la administración del personal, puesto que depende directamente del sostenedor para este aspecto, presentando variadas limitaciones y dificultades al momento de atraer, seleccionar o retener personal competente.
- c) El establecimiento creó, en conjunto con los distintos estamentos, un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal, el cual se aplica anualmente a todo el personal.
- d) El establecimiento cuenta con un gran porcentaje de docentes muy bien calificados (encasillados) dentro de las altas categorías en el sistema de evaluación docente, promoviendo el perfeccionamiento entre pares con el objetivo de mejorar el desempeño. Pese a esto, el establecimiento no implementa medidas para reconocer el trabajo o para incentivar el buen desempeño.

- e) Por medio de las evaluaciones, el establecimiento educacional cuenta con procedimientos justos de desvinculación, en el caso de ser necesario. Todas estas decisiones no pasan directamente por la institución, cada desvinculación o contratación depende directamente del sostenedor.
- f) El establecimiento no posee un clima laboral positivo. En los últimos años ha sufrido una serie de problemas internos que han gatillado en distintos problemas de convivencia, lo que ha generado conflictos de carácter legal, desvinculaciones y licencias médicas masivas, perjudicando enormemente el clima y la gestión institucional.

#### **5.4.2. Estándares de Gestión de Recursos Financieros**

- a) A través del equipo de Inspectoría General, se gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes por medio de planes concretos de acción.
- b) El Equipo de Gestión elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla sólo algunos gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución, producto que parte de la administración financiera pasa directamente por el sostenedor. Para esto, el director lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.
- c) El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente sólo cuando corresponde aplicarla.
- d) El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional, gestionando su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles.

### **5.4.3. Gestión de Recursos Educativos**

- a) El establecimiento cuenta con la infraestructura adecuada y el equipamiento necesario exigido por la normativa y casi la totalidad de estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.
  
- b) El establecimiento no cuenta con la mayoría de los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.
  
- c) El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA con más de tres mil textos de estudios, entre otros insumos, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.
  
- d) El establecimiento cuenta con algunos recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo. Por problemas de sectorización, no cuenta con una buena conectividad a internet, teniendo un servicio de forma intermitente.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El Ministerio de Educación, a través de la Agencia de la Calidad, propone los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales de nuestro país. Dentro de estos estándares, también propone indicadores con criterios específicos que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión. Para la realización del presente análisis, se consideraron estos criterios y se contrastaron con datos cuantitativos presentados con las distintas mediciones y evaluaciones externas del establecimiento educacional.

Los datos serán presentados según categoría para, al final de ellas, entregar un resumen del análisis realizado, para culminar con una tabla indicando las fortalezas y debilidades de la institución en estudio.

El criterio a implementar, se encuentra dividido en cuatro descriptores que se describen a continuación:

- Desarrollo débil: El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento.

Desarrollo incipiente: El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.

- Desarrollo satisfactorio: El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.
- Desarrollo avanzado: El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.

## **6.1. Dimensión Liderazgo**

### **6.1.1. Liderazgo del Sostenedor**

Dentro de esta sub-dimensión, podemos visualizar que labor del sostenedor se encuentra activa y ha establecido parte en el proceso de enseñanza aprendizaje dentro del establecimiento educacional. Pese a esto, existen prácticas que no siempre juegan a favor a la hora de implementar alguna acción (principalmente las asociadas a los recursos financieros y humanos), aún hay que mejorar en algunos aspectos específicos dentro de su función.

De las características más relevantes se pueden destacar que:

- El sostenedor supervisa el desempeño del establecimiento, lo cual se refleja en los resultados de aprendizaje y en otros indicadores de eficiencia interna (matrícula, asistencia, retención y repitencia). Pero aún falta una sistematización y un mayor involucramiento con la institución educativa.
- El grado de cumplimiento del Proyecto Educativo de la institución educativa, se ve un tanto afectada al momento de su ejecución, esencialmente en términos de carácter financiero, procedimiento que mayoritariamente no lo hace de forma oportuna.
- El sostenedor asume, en parte, la responsabilidad por los resultados del establecimiento y da cuenta anual a la comunidad educativa sobre el logro de los Estándares de Aprendizaje y sobre el grado de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa educacional vigente.
- El sostenedor define por escrito los roles y las atribuciones del director solo en algunas de las áreas relevantes; o bien logra que este conozca la mayoría de sus roles y atribuciones, pero hay algunas responsabilidades que el director desconoce, lo cual genera vacíos o confusiones ocasionales.
- El sostenedor introduce medidas paliativas que no necesariamente abordan cabalmente los riesgos que enfrenta el establecimiento, o bien introduce las

medidas tardíamente, cuando los problemas se han profundizado. Generalmente los cambios no sólo se viven de forma interna como escuela, sino que se hace parte de todas las dependencias del mismo sostenedor. Por tanto, cuando se introducen ciertos cambios estructurales necesarios, éstos también afectan a otras instituciones educacionales.

- El sostenedor no consulta la opinión del Consejo Escolar o del Centro de Padres y Apoderados durante el proceso de formulación de los cambios estructurales del establecimiento o informa a la comunidad educativa los cambios estructurales implementados, pero suele no entregar mayores explicaciones.

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Liderazgo       |                   |
|---|-------------------|
| Sub-dimensión: Liderazgo del sostenedor |                   |
| Estándar                                | Nivel de criterio |
| A.                                      | Satisfactorio     |
| B.                                      | Incipiente        |
| C.                                      | Incipiente        |
| D.                                      | Incipiente        |
| Resumen Sub-dimensión                   | Incipiente        |

### **6.1.2. Liderazgo del Director**

Es importante señalar que la institución ha pasado por tres administraciones directivas diferentes en los últimos cinco años que, de alguna forma u otra, ha jugado en contra a la hora de establecer Planes de Mejoras. Para esto, el presente trabajo sólo se enfocará en los resultados directivos de la última administración del establecimiento educacional.

Bajo este contexto, podemos notar que parte del problema en la institución corresponde a la gestión administrativa, por lo que podemos destacar los siguientes aspectos:

- A pesar que el director está presente en el establecimiento, una gran parte del tiempo permanece en su oficina dedicado a sus tareas.
- El director no logra asumir su responsabilidad el logro de los ciertos objetivos formativos y académicos del establecimiento, aunque en la práctica destina parte sustancial de su tiempo a situaciones cotidianas emergentes, a problemas conductuales de estudiantes puntuales, a la atención de apoderados, u otros.
- El director no articula ni sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento. Generalmente lo hace únicamente con el equipo técnico pedagógico.
- El director establece múltiples objetivos y focos o los cambia constantemente, de modo que los esfuerzos se diluyen, disminuyendo su efectividad.
- El director no logra que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento; cada integrante o grupo tiene su propia visión sobre los objetivos del establecimiento.
- El director y el equipo directivo ocasionalmente implementan medidas para promover una cultura de altas expectativas en el establecimiento.

- El director está atento solo a los grandes problemas y no busca oportunidades para perfeccionar lo que está funcionando relativamente bien.
- El director no promueve sistemáticamente que el equipo directivo y docente identifique aspectos que deben mejorarse ni que aborde las dificultades como oportunidades de mejora: solo trabaja con algunos docentes y directivos o ante algunas dificultades.
- El director instaura un ambiente laboral débil en cuanto a compromiso y responsabilidad, ya que necesita estar constantemente supervisando al personal y recordándole sus deberes.
- El director no logra instaurar un ambiente de trabajo colaborativo en ciertos estamentos o equipos de trabajo.
- El director enfrenta tardíamente los rumores y conflictos que surgen entre el personal, pero consigue manejarlos.

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Liderazgo     |                   |
|---------------------------------------|-------------------|
| Sub-dimensión: Liderazgo del director |                   |
| Estándar                              | Nivel de criterio |
| A.                                    | Incipiente        |
| B.                                    | Débil             |
| C.                                    | Débil             |
| D.                                    | Incipiente        |
| E.                                    | Incipiente        |
| Resumen Sub-dimensión                 | Incipiente        |

### **6.1.3. Planificación y Gestión de Resultados**

A pesar de los antecedentes presentados en los puntos anteriores, los resultados institucionales no están clasificados dentro de los peores en la comuna (tomando como referencia las demás instituciones educacionales). De acuerdo al análisis efectuado al establecimiento en el presente trabajo, se puede verificar algunas acciones no adecuadas, pero también otras acciones que sí han dado resultados positivos:

- El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional incompleto o impreciso que, por ejemplo, define solo los fundamentos. Además sólo establece los lineamientos en términos generales, sin entregar definiciones concretas.
- El establecimiento conduce un proceso de autoevaluación anual que considera resultados académicos y de los otros indicadores de calidad, pero no logra considerar los índices de satisfacción de padres y apoderados.
- El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que es revisado y actualizado anualmente, pero no se hace cargo de las mayorías de las debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación, sólo de las más importantes.
- El establecimiento cuenta con un sistema poco riguroso para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año, debido a que no se cuenta con encargados definidos para supervisar la implementación de las acciones y el grado de cumplimiento de las metas, sólo se supervisa la implementación de algunas acciones o el cumplimiento de algunas metas.
- El establecimiento cuenta con un registro de datos sobre el establecimiento y su contexto, los resultados educativos e indicadores de procesos relevantes, pero no cuenta con el indicador de la satisfacción de apoderados, ya sea porque faltan datos en algunas áreas o porque algunos de ellos están desactualizados.

- El sostenedor y el equipo directivo analizan los datos recopilados, considerando la evaluación de la distribución y la tendencia; comparaciones con el promedio nacional, con establecimientos similares o con estándares; la identificación de relaciones y causas; y la obtención de conclusiones.

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Liderazgo                    |                   |
|--|-------------------|
| Sub-dimensión: Planificación y gestión de resultados |                   |
| Estándar   | Nivel de criterio |
| A.   | Incipiente        |
| B.   | Satisfactorio     |
| C.   | Satisfactorio     |
| D.   | Incipiente        |
| E.   | Incipiente        |
| F.   | Satisfactorio     |
| Resumen Sub-dimensión                                | Satisfactorio     |

## **6.2. Dimensión Gestión pedagógica**

### **6.2.1. Gestión Curricular**

Dentro de esta dimensión, es importante señalar que gran parte de los logros fueron obtenidos gracias al trabajo conjunto entre los(as) docentes en conjunto del coordinador académico, quienes siempre trabajaron a favor de los resultados académicos de los(as) estudiantes, teniendo que sobrepasar las adversidades sufridas en el establecimiento educacional en relación a la convivencia. Muchas de las decisiones tomadas con buenos resultados de logros, tuvieron que ser realizadas sin contar con la participación del director.

De acuerdo al análisis efectuado a la dimensión de Gestión Pedagógica, se pueden visualizar distintas acciones con resultados académicos favorables para los estudiantes y para la institución académica:

- El equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los(as) docentes, definen los planes de estudio del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución.
- El equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura, por ejemplo, el método para aprender a leer. Además, sugieren constantemente estrategias didácticas a los profesores para fortalecer su trabajo en el aula.
- El equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los(as) docentes, analizan y comentan reflexivamente las planificaciones elaboradas, con el fin de mejorar su contenido. En este intercambio se busca material complementario, se corrigen errores, se mejoran las actividades, entre otros. Los profesores conocen las Bases Curriculares y los programas de estudio, lo que permite que las planificaciones abarquen la totalidad del currículum y estén ajustadas al nivel de profundidad estipulado.

- El Equipo de Gestión se reúnen con los(as) profesores(as) de cada nivel o asignatura, al menos una vez al mes, para reflexionar sobre las clases observadas, los trabajos revisados y los desafíos pedagógicos enfrentados, y según esto elaboran estrategias que permitan superar los problemas encontrados.
- El coordinador académico realiza un seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para asegurar su cobertura: llevan el detalle de los objetivos cubiertos según el reporte de los profesores, la revisión de cuadernos y pruebas, y las observaciones de clases.

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Gestión Pedagógica |                   |
|--|-------------------|
| Sub-dimensión: Gestión Curricular          |                   |
| Estándar                                   | Nivel de criterio |
| A.   | Satisfactorio     |
| B.   | Satisfactorio     |
| C.   | Satisfactorio     |
| D.   | Satisfactorio     |
| E.   | Satisfactorio     |
| Resumen Sub-dimensión                      | Satisfactorio     |

## 6.2.2. Enseñanza y Aprendizaje en el aula

A diferencia de la sub-dimensión anterior, se pueden visualizar algunas acciones que no son llevadas a cabo de forma adecuada o existen algunas de ellas que no son ejecutadas de manera acabada, teniendo que ser suplidas por otras acciones que no necesariamente cumplen con el principal objetivo del proceso de enseñanza-aprendizaje, quedando estancadas en procesos asociados a la convivencia u otras áreas.

Estos resultados se presentan a continuación:

- Los profesores imparten clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum.
- Los profesores generalmente conducen las clases de manera dinámica, pero en ocasiones estas se vuelven monótonas y los estudiantes pierden el interés.
- Los profesores manifiestan interés y preocupación por los estudiantes, pero en algunas ocasiones se muestran poco receptivos o desatentos. Los profesores felicitan a los estudiantes, pero sin relación directa con sus logros o esfuerzos, o bien tienden a destacar solo los logros, sin reconocer a los estudiantes que han invertido un esfuerzo considerable a pesar de no alcanzar buenos resultados.
- Los profesores logran que una parte importante de los estudiantes trabajen de forma dedicada durante las clases, pero varios alumnos no atienden ni participan; o bien los profesores solo logran que los estudiantes trabajen con dedicación durante algunos períodos de las clases, pero en otros momentos se distraen

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Gestión Pedagógica        |                   |
|---|-------------------|
| Sub-dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula |                   |
| Estándar  | Nivel de criterio |
| A.  | Satisfactorio     |
| B.  | Incipiente        |
| C.  | Incipiente        |
| D.  | Incipiente        |
| Resumen Sub-dimensión                             | Incipiente        |

### 6.2.3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Dentro de la institución académica, existe un alto grado de compromiso hacia los(as) estudiantes por parte de docentes y profesionales de apoyo, que trabajan en conjunto con el coordinador académico. Sin embargo, aún existen puntos que mejorar y otros faltantes que se deben aplicar, los que se detallan a continuación:

- El equipo directivo y los docentes solo identifican a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales muy notorias, o generalmente lo hacen cuando el problema ha escalado y es difícil de abordar sin ayuda profesional.

- El equipo técnico-pedagógico y los(as) docentes detectan a tiempo a algunos de los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, distinguiendo a aquellos que requieren ser evaluados para descartar un trastorno específico de aprendizaje de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional para superar vacíos (producto de enfermedades, ausencia de profesores, ritmo lento de aprendizaje, u otros). Para esto analizan periódicamente el rendimiento de los estudiantes, aplican pruebas diagnósticas y analizan, en el Consejo de Profesores, el desempeño integral de los estudiantes con bajo rendimiento.
- El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar, tomando en cuenta los siguientes factores de riesgo como asistencia menor al 90%, el bajo rendimiento en matemática y lenguaje, problemas de conducta o comportamiento de índole antisocial, posible repitencia, baja motivación escolar, embarazo o víctima o victimario de acoso escolar o bullying.
- No se logra hacer un seguimiento o apoyo específico a estudiantes que pasarán de enseñanza básica a media, por lo que no se implementan actividades aisladas para orientar a los estudiantes en la elección de liceo y modalidad de enseñanza media.
- El establecimiento explicita en su Proyecto Educativo Institucional su adscripción al Programa de Integración Escolar, define metas y acciones a implementar en el plan de mejoramiento y consigna ajustes en el Reglamento de Evaluación.

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Gestión Pedagógica            |                   |
|---|-------------------|
| Sub-dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes |                   |
| Estándar  | Nivel de criterio |
| A.  | Satisfactorio     |
| B.  | Incipiente        |
| C.  | Satisfactorio     |
| D.  | Incipiente        |
| E.  | Satisfactorio     |
| Resumen Sub-dimensión                                 | Satisfactorio     |

### 6.3. Dimensión Formación y convivencia

#### 6.3.1. Formación

A nivel escuela, la gestión interna sufrió una serie hechos que llevaron a un mal funcionamiento en el ámbito de convivencia. Pese a esto, hubieron logros gracias al trabajo conjunto realizado por docentes y profesionales de la educación, lo que favoreció en algunos de los resultados finales obtenidos en la sub-dimensión Formación, lo que a continuación se exponen:

- El equipo directivo y los docentes creen y transmiten a la comunidad escolar la noción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos y cambiar hábitos inadecuados, independiente de su origen socioeconómico, país de procedencia, capacidad intelectual, edad, género, antecedentes conductuales, apoyo en el hogar o historial académico.

- El establecimiento define objetivos formativos acordes con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en el Currículum, pero estos se limitan a ciertos aspectos del desarrollo, por ejemplo, a la prevención de conductas de riesgo.
- El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los orienta formativa y académicamente: conversa con ellos y les pregunta sobre sus intereses, familia y dificultades; les exige y pone límites; está disponible para reunirse personalmente con los estudiantes que lo solicitan, y es discreto con la información privada que maneja.
- Inspectoría General y los(as) docentes actúan como mediadores y contribuyen a la adecuada resolución de conflictos entre sus estudiantes, explicitando que el uso de la fuerza no es una vía aceptable para dirimir diferencias, promoviendo que los estudiantes dialoguen, busquen acuerdos, reconozcan sus responsabilidades, reparen las faltas, entre otros.
- Inspectoría General y docentes no logran promover, de manera actividades esporádicas para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes, o bien implementan actividades sistemáticas, pero no logran que los padres y apoderados asistan o respondan.

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Formación y convivencia |                   |
|---|-------------------|
| Sub-dimensión: Formación                        |                   |
| Estándar  | Nivel de criterio |
| A.  | Incipiente        |
| B.  | Satisfactorio     |
| C.  | Satisfactorio     |
| D.  | Satisfactorio     |
| E.  | Incipiente        |
| Resumen Sub-dimensión                           | Satisfactorio     |

### 6.3.2. Convivencia

El no contar con una encargada de Convivencia Escolar por casi un año y medio, existieron diversos procesos que no se lograron implementar de manera adecuada, otros que simplemente no se ejecutaron y algunos que no generó el impacto deseado. En cuanto al ámbito de ambiente de convivencia escolar, no fue el óptimo: existieron muchos factores que incidieron en el mal ambiente generando algunas dificultades en los procesos académicos y en la relación entre funcionarios(as).

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

- Algunos miembros del personal no son un modelo de buen trato y respeto a los demás y dan un mal ejemplo a los estudiantes.
- El equipo directivo y los docentes promueven el trato equitativo hacia los distintos miembros de la comunidad y corrigen cualquier tipo de discriminación, ya sea por el nivel socioeconómico, religión, nacionalidad, pueblo originario, discapacidad, género, orientación sexual, intereses, características físicas o psicológicas, entre otras razones.

- El establecimiento vela por el cumplimiento de los deberes y normas estipulados en el Reglamento o Manual de Convivencia de manera inconsistente: las exigencias del cumplimiento de deberes y normas varían a lo largo del año, la rigurosidad de las exigencias varía de un aspecto a otro (por ejemplo, se exigen más las normas respecto de las faltas de respeto que las referidas a la copia), algunos profesores actúan según su propio criterio respecto de las exigencias y el tratamiento de las faltas, entre otros.
- El establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos momentos y lugares, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica durante la jornada escolar.
- El equipo directivo y los docentes corrigen, de manera formativa, las conductas antisociales de menor gravedad, como el uso de lenguaje y comportamiento grosero, copia, robos menores, pegar a otros estudiantes, maltrato de infraestructura (rayar escritorios, hacer grafitis, ensuciar paredes, romper las plantas, etc.), entre otros.
- El equipo directivo y los docentes solo reaccionan ante casos de acoso escolar evidente, pero no intervienen y corrigen los casos comunes de maltrato, tales como uso de sobrenombres denigrantes, burlas, reírse de las debilidades o errores ajenos, entre otros.

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Formación y convivencia |                   |
|---|-------------------|
| Sub-dimensión: Convivencia                      |                   |
| Estándar  | Nivel de criterio |
| A.  | Incipiente        |
| B.  | Satisfactorio     |
| C.  | Incipiente        |
| D.  | Satisfactorio     |
| E.  | Satisfactorio     |
| F.  | Incipiente        |
| Resumen Sub-dimensión                           | Satisfactorio     |

### 6.3.3. Participación y Vida Democrática Estándar

El establecimiento promueve una identidad positiva que logre generar sentido de pertenencia. Fomenta la participación de la comunidad educativa en torno a la participación democrática con distintas actividades que involucran a toda la comunidad educativa, lo que se refleja en los buenos resultados obtenidos en esta sub-dimensión:

- El establecimiento construye una identidad positiva de la institución y promueve sistemáticamente un sentido de pertenencia hacia esta, mediante la identificación de aspectos distintivos del Proyecto Educativo Institucional que logren movilizar a la comunidad, la transmisión de entusiasmo por el Proyecto Educativo Institucional por parte del equipo directivo y docente.
- El establecimiento promueve que los estudiantes organicen o participen activamente en iniciativas constructivas, tanto internas como externas, tales como el cuidado y ornato del establecimiento, campañas solidarias, trabajos de invierno, semanas culturales, campañas municipales de reciclaje, entre otros.

- Los(as) docentes, con el apoyo del equipo de Inspectoría General, promueven que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones, tanto durante las clases como en el desarrollo de las demás actividades escolares: escuchan lo que quieren decir, les preguntan qué piensan, les dan tiempo para expresarse.
- El establecimiento no cuenta con un Centro de Padres y Apoderados activo. Pese a esto, cuenta con un Consejo Escolar activo y representativo de todos los estamentos de la comunidad educativa, pero este no es informado, escuchado y consultado en algunas de las materias relevantes establecidas por la normativa educacional vigente
- El establecimiento cuenta con canales y procedimientos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias de parte de los apoderados, pero estos no son lo suficientemente efectivos. Por ejemplo, las horas de atención no son suficientes y las entrevistas se concretan con demora.

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Formación y convivencia          |                   |
|--|-------------------|
| Sub-dimensión: Participación y Vida Democrática Estándar |                   |
| Estándar   | Nivel de criterio |
| A.   | Satisfactorio     |
| B.   | Satisfactorio     |
| C.   | Satisfactorio     |
| D.   | Incipiente        |
| E.   | Incipiente        |
| Resumen Sub-dimensión                                    | Satisfactorio     |

## **6.4. Dimensión Gestión de recursos**

### **6.4.1. Gestión de Personal**

Bajo esta sub-dimensión, es importante destacar que, al momento de recolectar la información necesaria para este trabajo, los funcionarios del establecimiento educacional enfatizaron en que los recursos humanos comprometidos, no son los suficientes, donde el sostenedor no cumple con los reemplazos o la contratación de nuevo personal es casi inexistente.

La información evaluación relacionada a este aspecto se presentan a continuación:

- El establecimiento logra que la mayoría de los miembros del personal tenga claridad sobre sus responsabilidades, pero algunos cargos y funciones no son conocidos o respetados por la comunidad educativa.
- El establecimiento no siempre logra reemplazar las ausencias de los docentes, por lo cual los estudiantes pierden clases esporádicamente, con responsabilidad compartida y/o exclusiva del sostenedor.
- El equipo directivo evalúa al personal, al menos una vez al año, considerando el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales. La evaluación se efectúa de acuerdo con una pauta basada en criterios explícitos previamente acordados y difundidos.
- El establecimiento cuenta con un gran porcentaje de docentes muy bien calificados (encasillados) dentro de las altas categorías en el sistema de evaluación docente. Pese a esto, el establecimiento no cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento para superar dichos resultados.

- El establecimiento cuenta con causales y procedimientos de desvinculación y de ajuste de planta acordes a la normativa vigente y definidos en el reglamento interno o en los contratos de trabajo del personal, pero estos son de carácter general y no tipifican situaciones concretas.
- El equipo directivo está atento al clima laboral predominante en el establecimiento de manera débil, de modo que solo detecta e intenta solucionar problemas graves.

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Gestión de Recursos |                   |
|---|-------------------|
| Sub-dimensión: Gestión de Personal          |                   |
| Estándar                                    | Nivel de criterio |
| A.  | Incipiente        |
| B.  | Incipiente        |
| C.  | Satisfactorio     |
| D.  | Satisfactorio     |
| E.  | Incipiente        |
| F.  | Incipiente        |
| Resumen Sub-dimensión                       | Incipiente        |

#### **6.4.2. Estándares de Gestión de Recursos Financieros**

En materia de recursos económicos, siempre hay discrepancias o problemáticas al momento de ser uso de estos recursos. El establecimiento educacional no posee autonomía en el uso de recursos económicos, cosa que ha jugado en contra al momento de ejecutar acciones específicas, por parte del sostenedor, incluso, en algunos casos los recursos fueron casi nulos.

Los resultados podemos verlos a continuación:

- El establecimiento implementa medidas sistémicas para mantener la matrícula y completar las vacantes, para lo cual mantiene un registro actualizado de la matrícula y un listado de las vacantes por nivel, y analiza las causas de la falta de postulantes y la pérdida de matrícula (por ejemplo, bajo prestigio del establecimiento, demanda escasa o alta competencia en el sector, baja capacidad financiera de los apoderados respecto de los cobros del establecimiento, insatisfacción de los apoderados, entre otras).
- El establecimiento planifica sus gastos según el presupuesto, controla mes a mes su cumplimiento y lo ajusta en caso de existir necesidades emergentes o diferencias con lo planificado.
- El establecimiento da a conocer la normativa educacional vigente al personal mediante estrategias poco sistemáticas; por ejemplo, difunde la normativa al comienzo del año, pero no la vuelve a revisar durante el año.
- El establecimiento se relaciona y establece alianzas con otras instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencias y ayuda mutua, tales como otras escuelas y liceos, consultoras educacionales, redes de establecimientos, universidades, entre otras

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Gestión de Recursos                  |                   |
|--|-------------------|
| Sub-dimensión: Estándares de Gestión de Recursos Financieros |                   |
| Estándar   | Nivel de criterio |
| A.   | Satisfactorio     |
| B.   | Satisfactorio     |
| C.   | Incipiente        |
| D.   | Satisfactorio     |
| Resumen Sub-dimensión  | Satisfactorio     |

### 6.4.3. Gestión de Recursos Educativos

El establecimiento cuenta con la infraestructura adecuada y con gran parte del equipamiento necesario para realizar las labores educativas, pese a esto, existen otros implementos o mejoras en la infraestructura que no son mejoradas por no disponer de los recursos necesarios o la autonomía para efectuar cambios.

Los datos se presentan a continuación:

- El establecimiento carece de algunos recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura, o bien la mayoría de estos se encuentra en estado regular: mapas desactualizados, materiales concretos incompletos, libros ajados y rayados, colchonetas rotas, entre otros

- El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa vigente, y estos se encuentran en buen estado y aptos para su uso, sólo algunos de ellos necesitan de arreglos menores.
- El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA que reúne una colección de libros y materiales de apoyo para el aprendizaje que es acorde a su matrícula, que responde a los intereses y necesidades de los estudiantes, que está actualizada y en buen estado, y que tiene un orden que permite una búsqueda fácil y evita pérdidas.
- El establecimiento no cuenta con computadores suficientes y la conexión a internet es lenta o inestable en relación con las posibilidades locales de conectividad, o los computadores existentes se encuentran en acceso de los estudiantes y no se concentran en oficinas o salas de profesores

De acuerdo a los sub-dimensiones presentados anteriormente en el apartado 5, Diagnóstico Institucional, se puede resumir el nivel de criterio alcanzado por cada estándar de acuerdo a la rúbrica desprendida en los Estándares Indicativos de Desempeño:

| Tabla resumen Dimensión Gestión de Recursos   |                   |
|---|-------------------|
| Sub-dimensión: Gestión de Recursos Educativos |                   |
| Estándar                                      | Nivel de criterio |
| A.  | Satisfactorio     |
| B.  | Incipiente        |
| C.  | Satisfactorio     |
| D.  | Incipiente        |
| Resumen Sub-dimensión                         | Incipiente        |

## 6.5. Conclusiones

De acuerdo a los resultados presentados anteriormente, se logra apreciar que el establecimiento educacional posee problemas internos que han favorecido en resultados desfavorables. Además, existen factores externos que también han incidido en estos resultados, como la labor del sostenedor. Pese a esto, existen fortalezas que han ayudado a mantener los resultados y llevarlos hacia una lenta mejora, de lo contrario los resultados académicos de los(as) estudiantes hubiesen tenido logros bastante disminuidos a los evidenciado.

A continuación se presenta una tabla indicando las fortalezas y debilidades detectadas en este análisis:

| Fortalezas   | Debilidades   |
|--|---|
| Participación activa y de apoyo por parte del coordinador académico de la escuela.   | Existen problemas de gestión directiva que inciden en los resultados académicos.  |
| Unión entre equipos de profesores al momento de realizar tareas conjuntas.   | No se cuenta con el apoyo necesario por parte del sostenedor de la escuela.   |
| Compromiso por parte de todos los(as) funcionarios al momento de hacer actividades que involucran a toda la comunidad en pro de los(as) estudiantes. | Existe un grave problema de convivencia dentro del establecimiento que impide el normal desarrollo de las actividades académicas. |
| Unificación del equipo de Inspectoría General al suplir tareas de convivencia.   | Inexistencia del cargo de encargado(a) de Convivencia Escolar.  |
| Se plantea como objetivo general, el trabajo para los(as) estudiantes.   | Falta de personal o el reemplazo de los mismos (en caso de licencias médicas).  |
| Compañerismo al momento de reemplazar el trabajo de una persona ausente.   | Existen pocas o nulas instancias de reflexión y análisis de resultados académicos estudiantiles.                                  |
| Trabajo colaborativo y mancomunado en equipos de aula para el cumplimiento de los objetivos curriculares.  | Falta de compromiso en indagar sobre las realidades contextuales de cada estudiante de la escuela.                                |
| Lineamientos metodológicos claros por asignatura, para implementar plan lector en primer y segundo nivel de enseñanza.                               | Poco incentivo en la participación de los padres y/o apoderados en el proceso educativo de los(as) estudiantes.                   |

## 7. PLAN DE MEJORAMIENTO

A través del análisis realizado en el punto anterior, se pudo indagar más a fondo la realidad escuela y los factores que les afectan, tantos externos como internos, donde además se logran distinguir sus fortalezas y debilidades como institución educativa.

Como parte del proceso de mejora, es esencial implementar acciones que ayuden a incrementar y fortalecer los niveles académicos de los y las estudiantes, superando las debilidades y aplicando lineamientos claros y acorde al proyecto educativo institucional.

Para esto, surge la necesidad de potenciar las fortalezas y generar un ambiente de trabajo amable y flexible, involucrando a toda la comunidad educativa en el proceso, fomentar los sellos y valores de manera transversal a través de actividades artísticas y curriculares, teniendo como eje central a los(as) estudiantes.

Como lo indica el Ministerio de Educación, un Plan de Mejora debe ser un instrumento de planificación estratégica que guíe en los procesos institucionales pedagógicos para favorecer que las comunidades educativas tomen decisiones en pos de la formación integral de sus estudiantes, en el marco del mejoramiento continuo.

Bajo este concepto, de mejoramiento continuo, es que se elabora el presente Plan de Mejora, con orientaciones y objetivos específicos a llevar a cabo que permitirán, de alguna manera, mejorar los resultados internos de la escuela como los resultados de las distintas evaluaciones externas, enriqueciendo el trabajo colaborativo que favorecerán los proceso de enseñanza aprendizaje de los(as) estudiantes.

## 7.1. Esquema general del Plan de Mejora

De acuerdo a las fortalezas y debilidades detectadas, presentada en la tabla anterior, se planteó dos objetivos por cada dimensión que logran involucrar, de alguna manera, las debilidades planteadas. Por cada uno de estos objetivos se fijaron metas a realizar en un plazo de un año, los que a continuación se presentan:

### **Dimensión:** Gestión pedagógica

**Objetivo 1:** Subir mediciones Simce en 4to básico.

**Meta:** Subir de 10 a 20 puntos en 4to básico. Para esto se propone aumentar el estándar de aprendizaje de elemental y el de adecuado, disminuir el estándar de insuficiente.

**Objetivo 2:** Incentivar el conocimiento, uso y aplicación de metodologías activas e innovadoras en el aula a través de la capacitación docente y del uso adecuado de medios y recursos educativos disponibles en la unidad educativa. Con la participación de todo los(as) docentes.

**Meta:** Mejorar las prácticas docentes en el aula.

### **Dimensión:** Liderazgo

**Objetivo 1:** Optimizar el funcionamiento del EGE que le permita realizar una participación efectiva.

**Meta:** Fortalecer el equipo de Gestión con la participación activa del Director y de manera conjunta tomar acuerdos generales.

**Objetivo 2:** Incorporar en el Proyecto Educativo del Colegio, al Consejo Escolar, como organismo asesor e integrador de las tareas educativas, de acuerdo a lo establecido en la Ley, haciendo participe a los apoderados.

**Meta:** Fomentar la participación de toda la comunidad en la elaboración del PEI. Fomentar la participación de los apoderados en el proceso educativo.

**Dimensión:** Convivencia Escolar

**Objetivo 1:** Crear un Equipo de Convivencia Escolar con un Encargado.

**Meta:** Crear un equipo de convivencia que sea parte activa en el proceso educativo en el aula y que logre generar acciones acordes a la convivencia.

**Objetivo 2:** Fortalecer el clima laboral de todos los(as) trabajadores.

**Meta:** Recuperar la sana convivencia entre directivos y docentes, y entre funcionarios.

**Dimensión:** Gestión de Recursos

**Objetivo 1:** Fortalecer la gestión de recursos económicos.

**Meta:** Generar jornadas de planificación conjunta con toda la comunidad, para identificar los insumos necesarios de los cuales adquirir con preferencia.

**Objetivo 2:** Recuperar espacios físicos y la mejora de los ya existentes.

**Meta:** Gestionar la reparación de espacios deshabilitados y garantizar la mejora de los insumos existentes (como sala de computación).

## 7.2. Planificación del Plan de Mejora

| Dimensión          | Sub-dimensión                      | Objetivos   | Meta  | Acción  | Responsable  |
|--------------------|------------------------------------|---|---|---|--|
| Gestión pedagógica | Gestión curricular                 | Subir mediciones Simce en 4to básico.   | Subir de 10 a 20 puntos en 4to básico. Para esto se propone aumentar el estándar de aprendizaje de elemental y el de adecuado, disminuir el estándar de insuficiente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las dificultades de los estudiantes.</li> <li>- Crear un equipo de apoyo que se preocupen de ayudar a los estudiantes más descendidos con el apoyo del PIE y Convivencia Escolar.</li> <li>- Situar docentes especialistas en matemática y lenguaje a realizar éstas asignaturas en 4to básico.</li> </ul> | Director, Coordinador Académico, Docentes y Profesionales de la educación. |
|                    | Enseñanza y aprendizaje en el aula | Incentivar el conocimiento, uso y aplicación de metodologías activas e innovadoras en el aula a través de la capacitación docente y del uso adecuado de medios y recursos educativos disponibles en la unidad educativa. Con la participación de todo los(as) docentes. | Mejorar las prácticas docentes en el aula.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar las prácticas educativas e innovadoras por medio de transferencias de prácticas exitosas.</li> <li>- Capacitar a docentes que presenten dificultades y acompañarlos en el proceso.</li> <li>- Promover la visita de aula entre pares para imitar buenas prácticas.</li> </ul>                                 | Director, Coordinador Académico, Docentes.                                 |

| Dimensión | Sub-dimensión                         | Objetivos   | Meta   | Acción  | Responsable                            |
|-----------|---------------------------------------|---|--|---|--|
| Liderazgo | Liderazgo del director                | Optimizar el funcionamiento del EGE que le permita realizar una participación efectiva.   | Fortalecer el equipo de Gestión con la participación activa del Director y de manera conjunta tomar acuerdos generales.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la participación activa del director en los procesos educativos en la escuela y dentro del aula.</li> <li>- Proponer una gestión horizontal con amplia visión de trabajo en equipo.</li> <li>- Promover la participación del Equipo de Gestión o Cuerpo docente en la toma de ciertas decisiones.</li> <li>- académica, proponiendo nuevas estrategias de enseñanzas basada en el trabajo en equipo.</li> </ul> | Director, Equipo de gestión, docentes. |
|           | Planificación y Gestión de Resultados | Incorporar en el Proyecto Educativo del Colegio, al Consejo Escolar, como organismo asesor e integrador de las tareas educativas, de acuerdo a lo establecido en la Ley, haciendo participe a los apoderados. | <p>Fomentar la participación de toda la comunidad en la elaboración del PEI.</p> <p>Fomentar la participación de los apoderados en el proceso educativo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear instancias de participación de toda la comunidad para elaborar y/o modificar el PEI o PME del establecimiento.</li> <li>- Por medio del equipo de Convivencia Escolar, promover actividades donde participen activamente los/as apoderados.</li> </ul>   | Director, Equipo de gestión, docentes. |

| Dimensión           | Sub-dimensión | Objetivos  | Meta  | Acción   | Responsable  |
|---------------------|---------------|--|---|--|--|
| Convivencia escolar | Convivencia   | Crear un Equipo de Convivencia Escolar con un Encargado.   | Crear un equipo de convivencia que sea parte activa en el proceso educativo en el aula y que logre generar acciones acordes a la convivencia. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar al sostenedor la contratación de un encargado/a de Convivencia Escolar de forma urgente.</li> <li>- Gestionar la creación de un Equipo de Convivencia Escolar con la participación de la dupla Psico-Social en ella.</li> <li>- Generar instancias para la participación del Equipo de Convivencia Escolar.</li> <li>- Incluir al encargado/a de Convivencia dentro del Equipo de Gestión.</li> </ul> | Director, Equipo de Gestión.                       |
|                     | Convivencia   | Fortalecer el clima laboral de todos los(as) trabajadores. | Recuperar la sana convivencia entre directivos y docentes, y entre funcionarios.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar espacios de convivencia entre la comunidad educativa, con actividades alejadas al trabajo propio.</li> <li>- Realizar jornadas de autocuidado al menos una vez al mes.</li> <li>- Promover actividades educativas donde puedan participar toda la comunidad (como efectividades o campeonatos deportivos). Privilegiar la participación de los funcionarios/as en estas actividades.</li> </ul>         | Director, Equipo de Gestión. Equipo de Convivencia |

| Dimensión           | Sub-dimensión                  | Objetivos  | Meta  | Acción   | Responsable                                      |
|---------------------|--------------------------------|--|---|--|--|
| Gestión de recursos | Gestión de Recursos Educativos | Fortalecer la gestión de recursos económicos                 | Generar jornadas de planificación conjunta con toda la comunidad, para identificar los insumos necesarios de los cuales adquirir con preferencia. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar instancias de reflexión con toda la comunidad para analizar los recursos necesarios y los más urgentes. A modo de priorizar los recursos.</li> <li>- Realizar un diagnóstico de todos los insumos existentes para las labores curriculares, y diagnosticar el estado de ellos.</li> <li>- Promover el uso de los recursos existentes.</li> </ul>  | Equipo de Gestión, docentes y comunidad escolar. |
|                     | Gestión de Recursos Educativos | Recuperar espacios físicos y la mejora de los ya existentes. | Gestionar la reparación de espacios deshabilitados y garantizar la mejora de los insumos existentes (como sala de computación).                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un diagnóstico de las dependencias y el estado de cada una de ellas.</li> <li>- Destinar un % de los fondos para sus adecuaciones o reparaciones (fondo de mantención o SEP).</li> <li>- Promover en la comunidad educativa, jornadas de "hermosamiento" de distintas dependencias, con el fin de apropiarse de cada uno de estos espacios.</li> <li>- Fomentar la realización de clases en espacios distintos a la sala.</li> </ul> | Equipo de Gestión, docentes y comunidad escolar. |

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, J. Evaluar para conocer, examinar para excluir. Madrid, 2001. Ediciones Morata.

Arriaga, Marisela. El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. Cuba, 2015. Universidad de Matanzas. Atenas, Vol. 3.

Banco Mundial. Chile Panorama General. Chile, 2020.

*Referencia bibliográfica.*

<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#:~:text=Chile%20ha%20sido%20una%20de,de%20ingresos%20sigue%20siendo%20elevada>

Bouza, Fermín. Innovación Tecnológica y Cambio Social. España, 2002

*Referencia Bibliográfica.*

Sequeiros, José Luis. Las encrucijadas del cambio social. España, 2002.

Castro, Fabián. Mazo, Pilar. Quintanilla, Paola. Instrumentos claves de la gestión escolar. El caso de la subvención escolar preferencial de Chile. Costa Rica, 2016. Universidad de Costa Rica.

Centro de estudios Mineduc. Estudios de Política Educativa N° 3. Chile, 2016.

Editado y publicado por Ministerio de Educación de Chile

Chonchol, Jacques. Impacto de la globalización en las sociedades latinoamericanas: ¿que hacer frente a ello? Brasil, 1998.

*Referencia Bibliográfica.*

Estudios avanzados. Vol.12. Sao Paulo, 1998.

Duoc UC. Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Chile, 2018.

*Referencia bibliográfica.*

<http://www2.duoc.cl/liceopolitecnicoandes/pme#:~:text=El%20Plan%20de%20Mejoramiento%20Educativo,aprendizajes%20de%20todos%20los%20estudiantes>

García, Loreto. La importancia de los PME en establecimientos educativos. Chile, 2016.

*Referencia bibliográfica.*

<https://loretogarciavenegas.wordpress.com/2016/04/01/la-importancia-del-pei-y-pme-en-los-centros-educativos/>

Hanushek, E. and Wößmann, L. Educación y crecimiento económico. Oxford, 2010. Editorial McGraw, Volumen 2.

Mineduc. Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018. Chile, 2018.  
Editado y publicado por Ministerio de Educación de Chile.

Mineduc. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos  
Educativos y sus Sostenedores. Chile 2012.  
Editado y publicado por Ministerio de Educación de Chile

Pujadas, Benjamín. Los Planes de Mejoramiento Educativo y sus repercusiones en  
la cultura escolar. Chile, 2015.  
Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Antropología.

## 9. ANEXOS

### **ANEXO 1: Datos complementarios a considerar**

Antes de realizar cualquier tipo de análisis, ya sea cuantitativo o cualitativo, es importante contar con la mayor información posible para sustentar cada uno de los criterios a evaluar.

Para llevar a cabo el presente trabajo, fue necesario recolectar datos duros extraídos de diversos tipos de mediciones estándar, como la evaluación SIMCE, y otras mediciones que apuntan al desempeño del establecimiento.

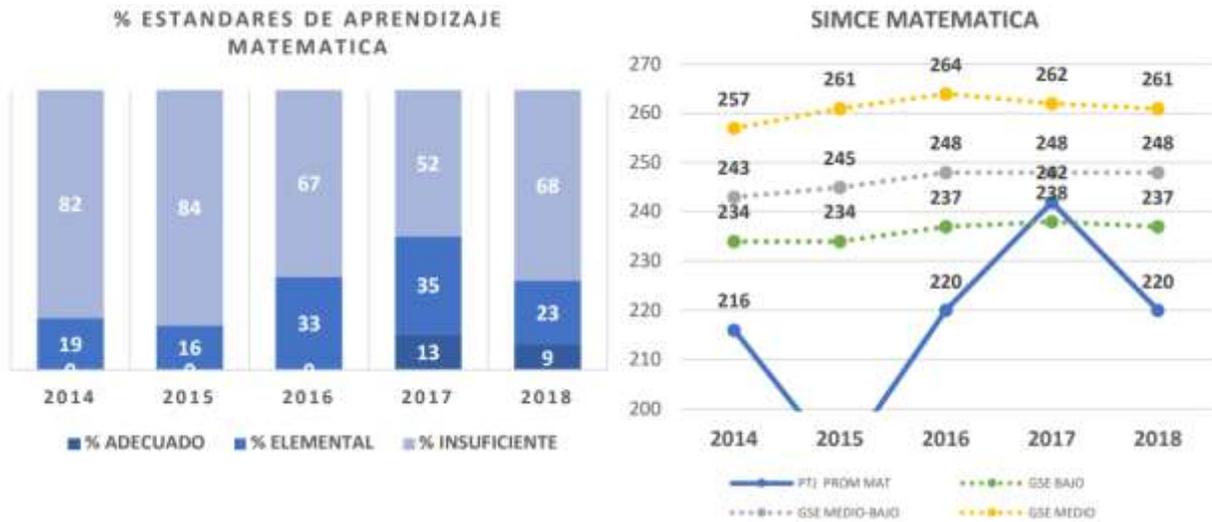
La información recolectada fue organizada en categorías para su mejor visualización y comprensión de los mismos, que a continuación se presentan:

#### **A. Medición SIMCE**

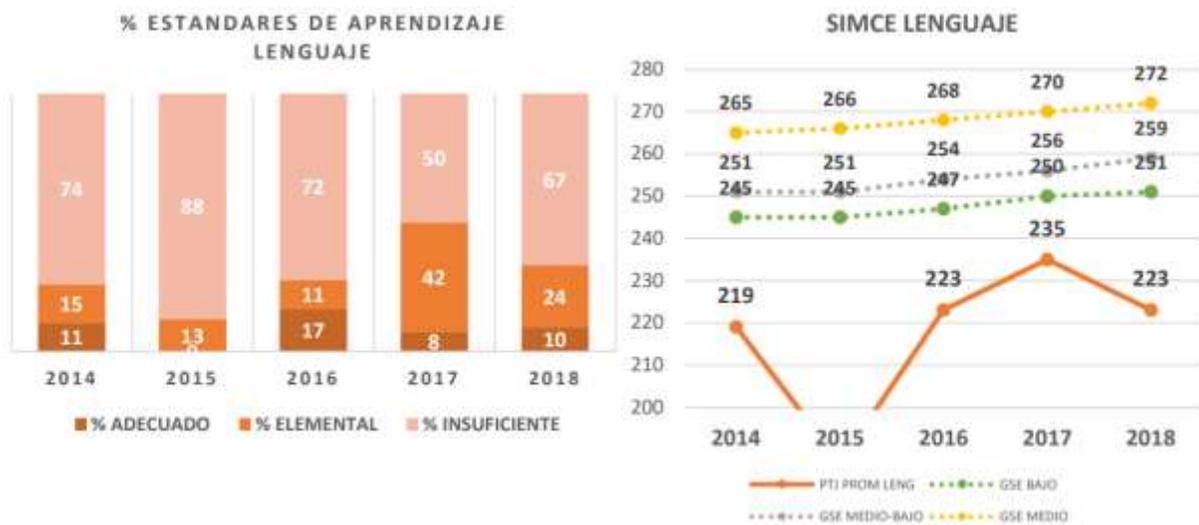
##### **1. Resultados estadísticos SIMCE**

Es importante tener un punto de comparación al momento de analizar los resultados del sistema de evaluación SIMCE. Para cumplir este objetivo, a continuación se presentan tablas y gráficas estadísticas de las últimas 5 evaluaciones con sus respectivas puntuaciones y grado de logros por curso y asignatura. El descriptor se refiere a la comparación del puntaje del establecimiento con el de los establecimientos similares, considerando todas las pruebas Simce rendidas en las últimas tres mediciones si son anuales, y en las últimas dos si son cada dos años.

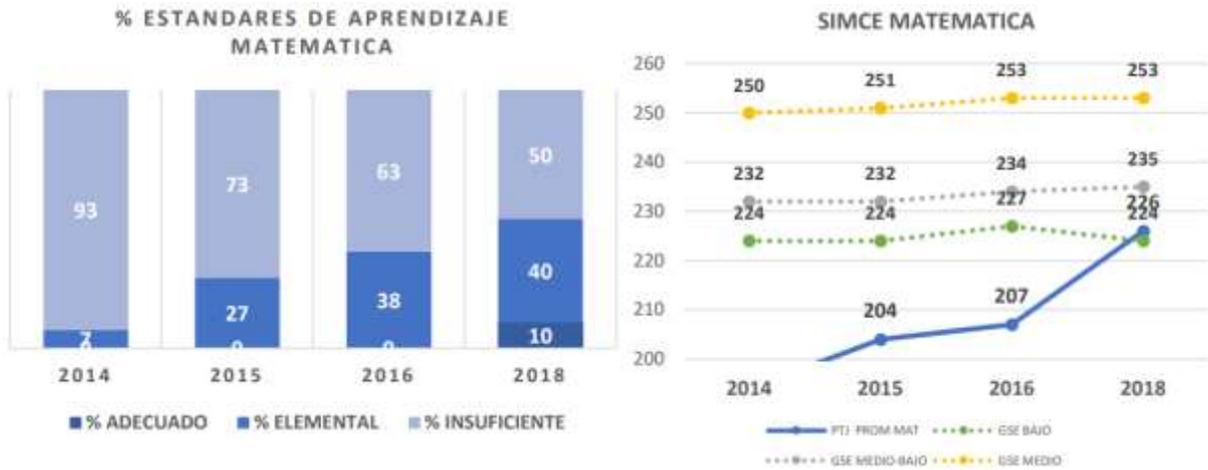
## 1.1. Gráfica resultados SIMCE matemática 4to básico



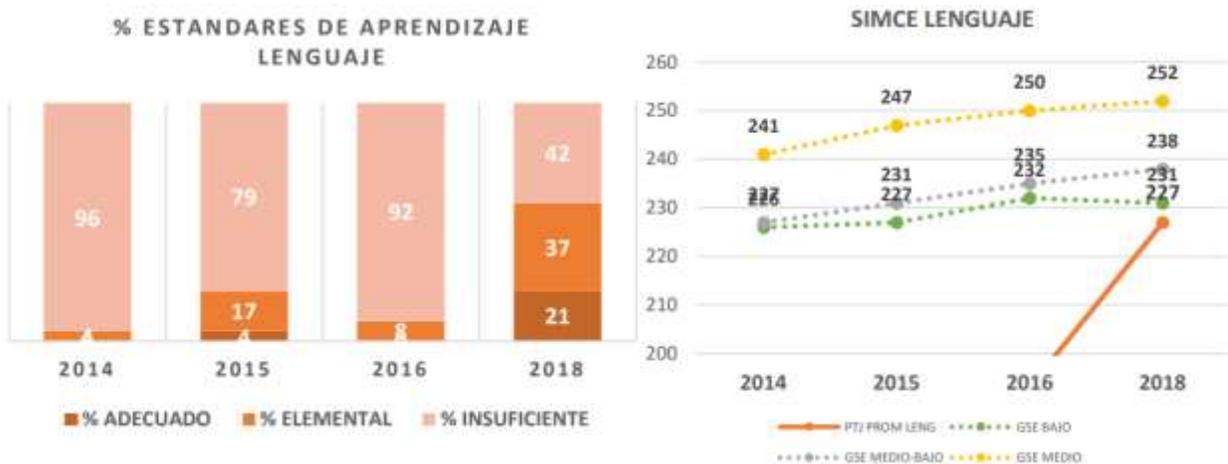
## 1.2. Gráfica resultados SIMCE lenguaje 4to básico



### 1.3. Gráfica resultados SIMCE matemática 6to básico



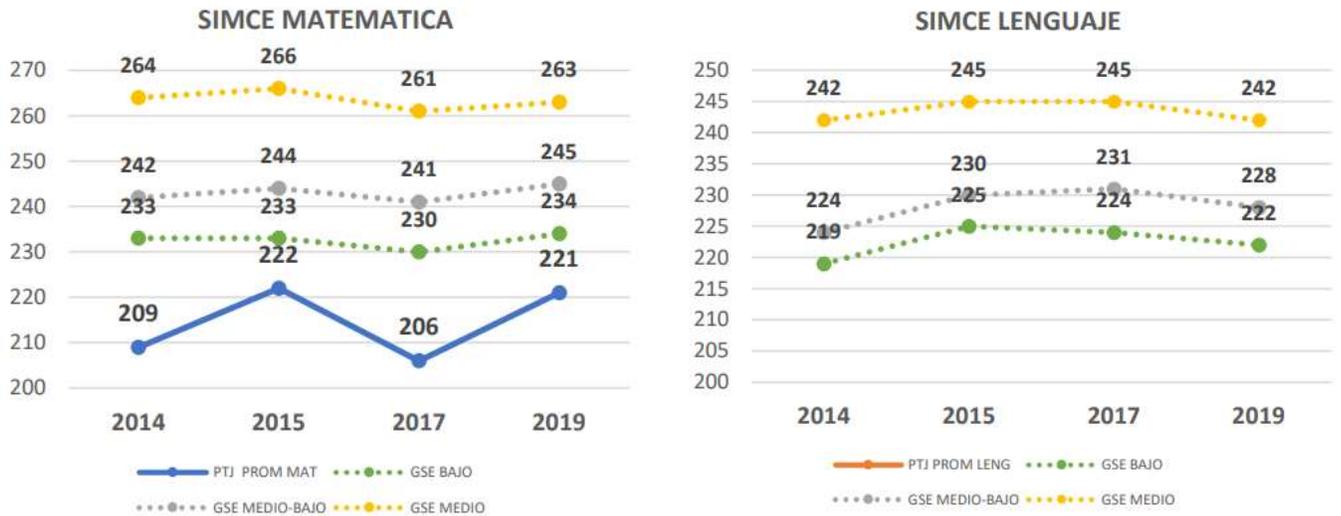
### 1.4. Gráfica resultados SIMCE lenguaje 6to básico



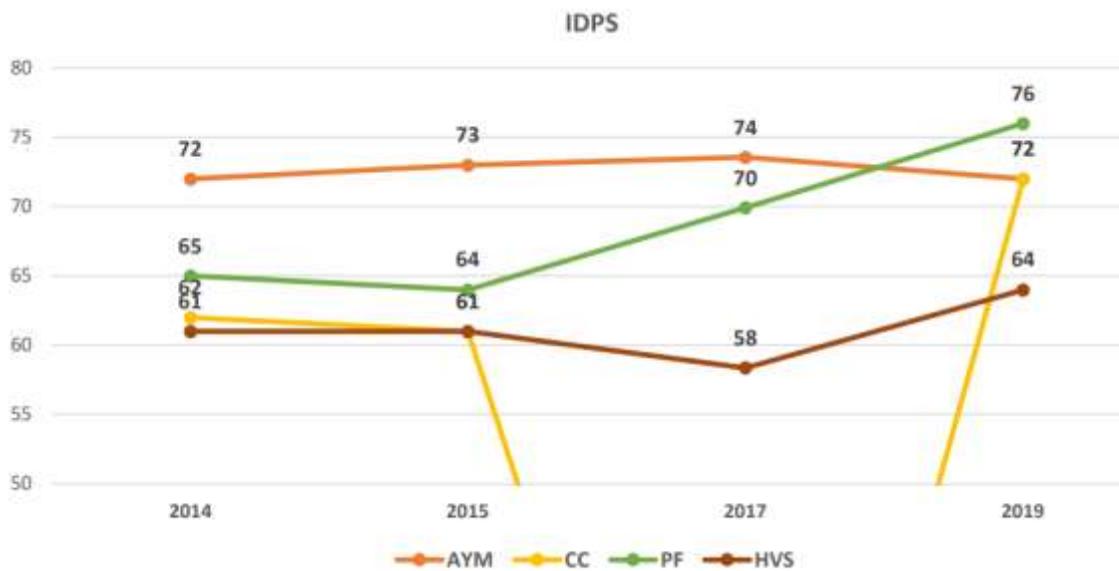
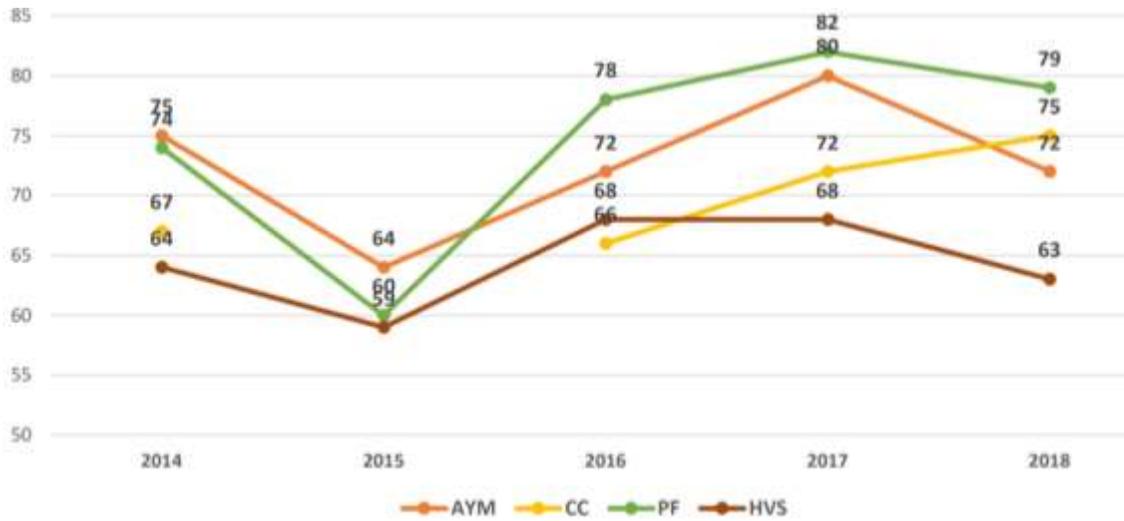
### 1.5. Gráfica resultados estadísticos SIMCE 6to básico



### 1.6. Gráfica resultados estadísticos SIMCE 8vo básico



## 2. índice de Desarrollo Personal y Social

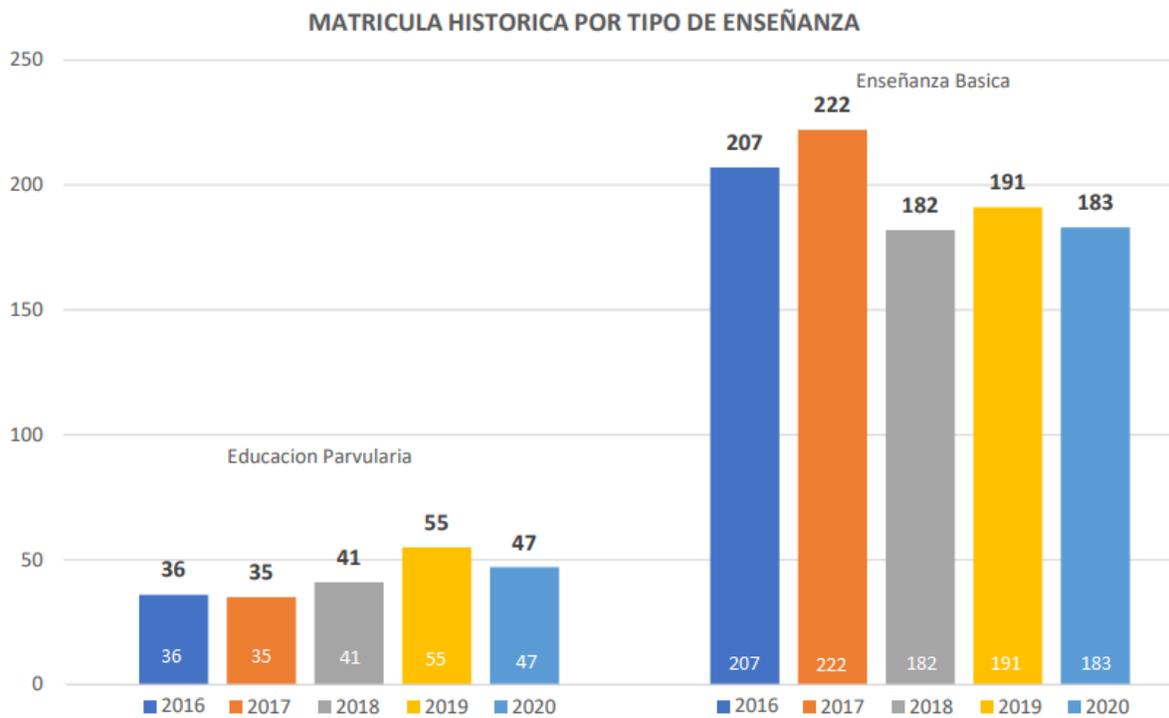


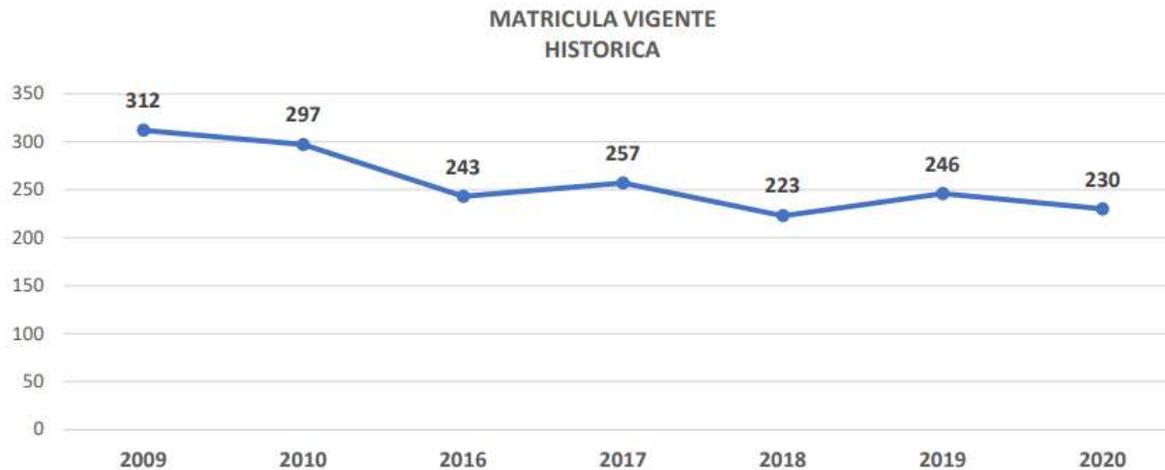
## B. Categoría de desempeño en el establecimiento educacional

|       |        |
|-------|--------|
| NIVEL | BASICA |
|-------|--------|

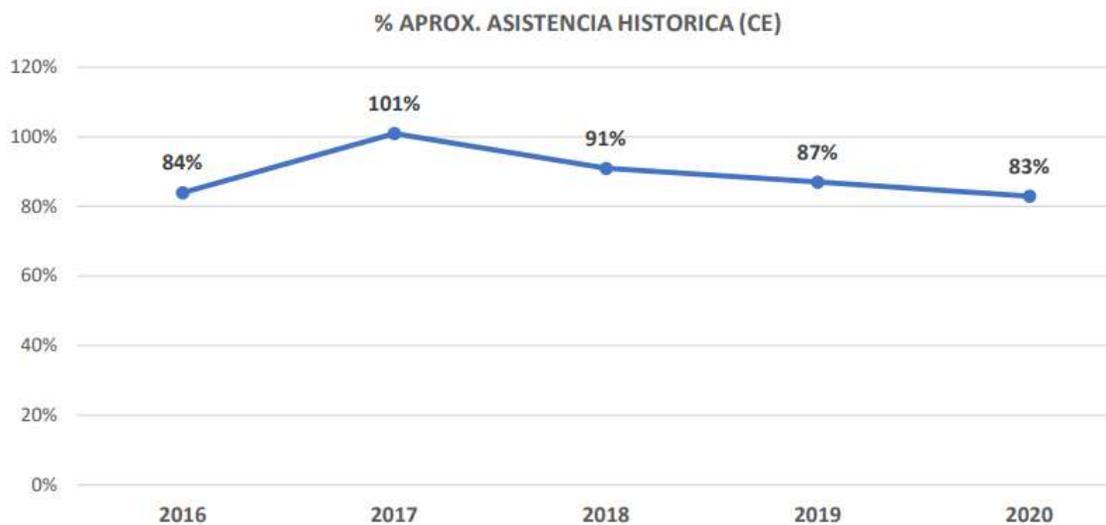
|              |              |              |             |
|--------------|--------------|--------------|-------------|
| <b>2016</b>  | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b> |
| INSUFICIENTE | INSUFICIENTE | INSUFICIENTE | MEDIO/BAJO  |

## C. Matrícula y retiros





**D. Gráfica de asistencia media por año**

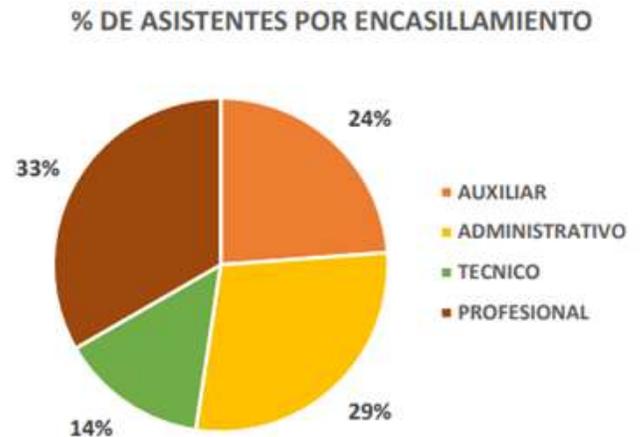


## D. Información general del establecimiento educacional

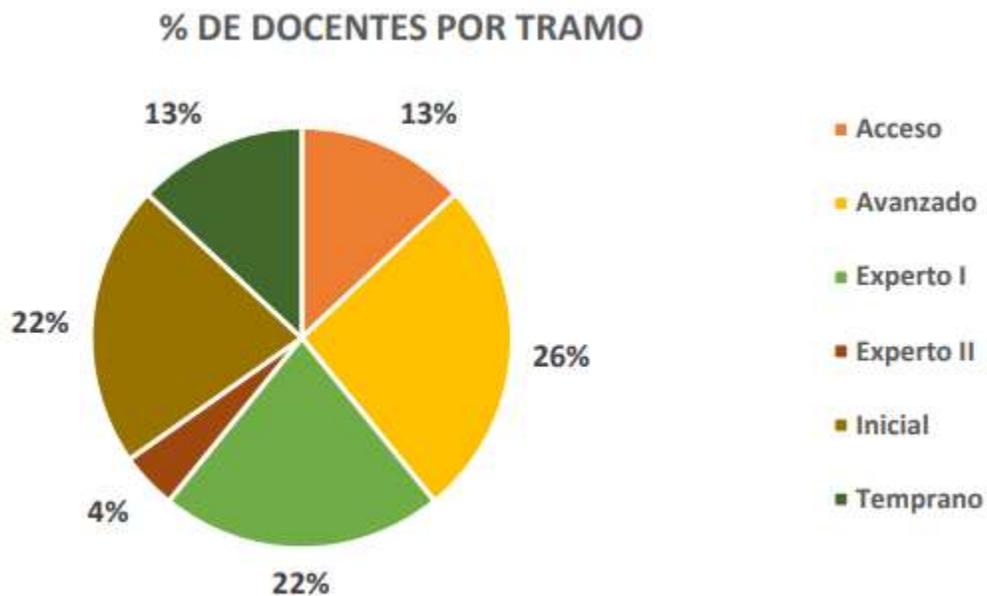
### 1. Información General de Docentes y Asistentes

Información de asistentes de la educación por tramos

| Tramo de encasillamiento de asistentes | Asistentes por encasillamiento |
|--|--------------------------------|
| Auxilias                               | 5                              |
| Administrativo                         | 6                              |
| Técnico                                | 3                              |
| Profesional                            | 7                              |
| <b>Total Asistentes</b>                | <b>21</b>                      |



Gráfica de docentes por tramo en carrera docente



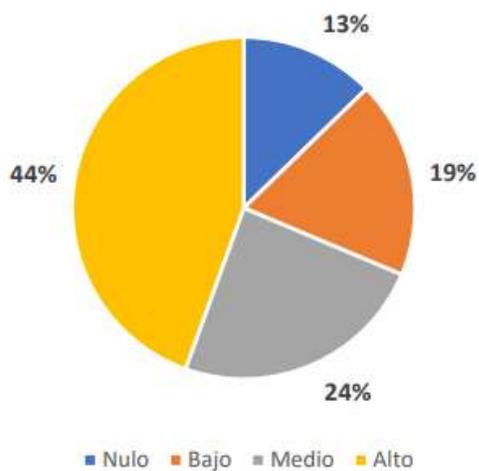
## 2. Tabla informativa del Índice de Vulnerabilidad Escolar de la escuela

| AÑOS | IVE % |
|------|-------|
| 2014 | 90,42 |
| 2015 | 88.5% |
| 2016 | 88,5% |
| 2017 | 90.5% |
| 2018 | 91.0% |

## 3. Nivel de participación estudiantil

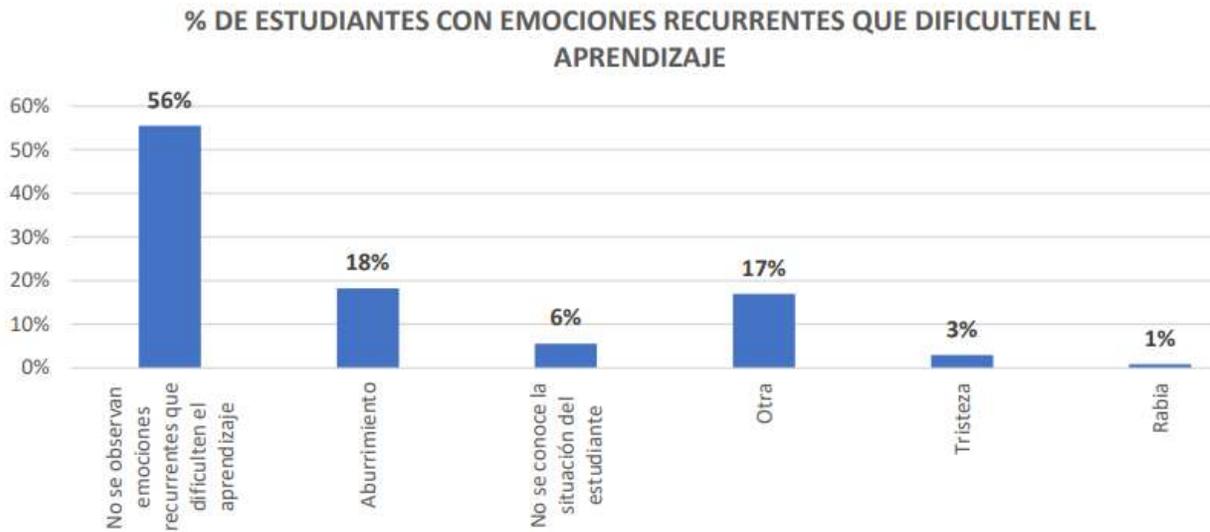
*¿Qué grado de participación tuvo el estudiante en actividades escolares en el último mes?*

**% DE ESTUDIANTES SEGUN GRADO DE PARTICIPACION EN ACTIVIDADES**



Total encuestados: 236 estudiantes

¿Percibe en el estudiante alguna emoción recurrente que dificulte el aprendizaje?



#### 4. Grafica del nivel riesgo de los estudiantes

##### GRUPOS DE RIESGO

G1 - Participacion Nula

G2 - Paticipacion Baja

G3 - Participa pero existen emociones que dificultan el aprendizaje

##### % DE ESTUDIANTES POR GRUPOS DE RIESGO

