



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación,  
mención Gestión de Calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO, LICEO BICENTENARIO SAN FRANCISCO JAVIER,  
DE LA COMUNA DE LOS VILOS, REGIÓN DE COQUIMBO**

Nombre del candidato/a a magíster: Claudia Andrea Hernández Pastén  
Nombre tutor disciplinar: Amely Vivas Escalante.  
Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Junio, 2022

## ÍNDICE

Lista de tablas.....	III
Resumen.....	IV
Introducción.....	V
Marco teórico.....	VI
Marco contextual.....	IX
Diagnóstico institucional.....	XII
Análisis de resultados.....	XIV
Plan de mejoramiento.....	XVIII
Bibliografía.....	XXV
Anexos .....	XXVI

**LISTA DE TABLAS****Tabla 1**

*Dimensión, objetivos y metas a seguir* ..... XVIII

**Tabla 2**

*Anuales*

*Dimensiones, subdimensiones, objetivos, metas, acciones y responsables*..... XIX

## RESUMEN

En el siguiente Trabajo de Grado se presenta el resultado del Diagnóstico Institucional realizado en el Liceo Bicentenario San Francisco Javier de Los Vilos, ubicado en la provincia del Choapa de la cuarta región de Coquimbo con el fin de presentar posteriormente un Plan de Mejoramiento que permita accionar el Proyecto Educativo Institucional. Para empezar, se da a conocer el marco teórico en donde se presenta la literatura desde el Ministerio de Educación que sostiene el objeto de estudio de este trabajo, luego se muestra lo que es el marco contextual con el fin de entender el entorno del Liceo Bicentenario San Francisco Javier y de esta manera comprender las prácticas instauradas en el PME. Posteriormente se muestra el diagnóstico institucional basado en los estándares indicativos de desempeño, organizados en sus cuatro dimensiones de la gestión escolar, los cuales se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares. Por último, se analizan los resultados del diagnóstico, detectando fortalezas y debilidades, con la finalidad de que desde esa mirada se pueda realizar un mejoramiento continuo a través de la creación de esta herramienta central como es el Plan de mejoramiento Educativo.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es crear un Plan de Mejoramiento Educativo basado en un Diagnóstico Institucional realizado en el Liceo Bicentenario Colegio San Francisco Javier, particular subvencionado, que fue fundado en el año 2002 en la comuna de Los Vilos, este es totalmente gratuito e imparte Educación Prebásica, Educación General Básica y Educación Media, además cuenta con una gran infraestructura, con amplios espacios para la práctica deportiva y recreativa.

A continuación, se presenta el resultado del trabajo realizado a partir de la lectura del Proyecto Educativo Institucional de dicho establecimiento.

En primer lugar, se presentará el Marco Teórico que proporcionará un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación. Es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio como pueden generarse nuevos conocimientos para definir lo que será el Plan de Mejoramiento Educativo.

En segundo lugar, se describirá el establecimiento educacional por medio del Marco Contextual que delimita el camino a seguir desde lo teórico a lo práctico, permitiendo tomar las decisiones más pertinentes según la realidad de los y las estudiantes.

En tercer lugar, se expone el Diagnóstico Institucional a partir de los Estándares Indicativos de Desempeño, para luego realizar un análisis descriptivo de los resultados obtenidos.

Por último, se da a conocer el Plan de Mejoramiento Educativo que permitirá concretar las mejoras para esta comunidad educativa de Los Vilos.

## MARCO TEÓRICO

### Plan de Mejoramiento Educativo

El MINEDUC (Ministerio de Educación) promueve la instalación de procesos de mejoramiento continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos. Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus acciones y a los resultados educativos y de gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la trayectoria educativa de todos los estudiantes. En este marco, la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) (MINEDUC, 2019) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, explicitando que este plan estratégico con que contará cada establecimiento será el mismo que presentarán para postular a los recursos que otorga la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008)

Por otra parte, el propósito establecido por el MINEDUC para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr en cuatro años, la generación de sistemas de trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y/o Áreas de la Gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesario una guía para el Diagnóstico Institucional, establecer metas, y una planificación constituida, principalmente por objetivos, indicadores de seguimiento y acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes.

El sistema educativo chileno ha experimentado una serie de cambios durante los últimos años, lo que pone como desafío encauzar las acciones de mejora escolar en el camino del logro de una educación de calidad. Esto se ve reflejado a través de dos pilares del sistema educativo que se complementan y trazan la dirección en la que el país quiere avanzar.

El primero de ellos es el Currículum Nacional, con los diferentes decretos normativos (Marco Curricular y Bases Curriculares), que establece una base cultural común para todos los estudiantes y que apunta al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. Además, dicho currículum sirve de resguardo para la equidad de la educación (al exigir mínimos comunes) y para el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2018, pág. 12)

El segundo pilar corresponde al conjunto de normativas educacionales, que se traducen en planes a desarrollar por escuelas, colegios y liceos, que entregan el marco y los elementos esenciales que deben ser asumidos por las comunidades educativas para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes. Ejemplo de ello son el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Apoyo a la Inclusión o el Plan de Desarrollo Profesional Docente, que entregan perspectivas generales sobre el papel del profesorado, el modelo de gestión escolar o el desarrollo de la inclusión y la interculturalidad en los establecimientos educacionales. Estas normativas y planes aseguran que los actores educativos se hagan cargo de las múltiples dimensiones y áreas de trabajo relacionadas con la formación integral de las y los estudiantes<sup>i</sup>. (Ministerio de Educación, 2018, pág. 12)

El Ministerio de Educación propone el modelo de Gestión de Calidad con el fin de que los establecimientos educacionales puedan analizar su gestión y desempeño en pos de una constante mejora. Se define la Gestión Escolar como *"el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución"*. El objetivo primordial de la Gestión Educativa es *centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos* (Pozner, 1995, pág. 22)

El modelo de Gestión de la calidad de la educación se organiza sobre la base de cuatro dimensiones que son: Gestión Pedagógica o Gestión del currículum, Convivencia Escolar, Liderazgo y Gestión de recursos), además incluye un área de Resultados, lo que permite analizar y abordar en carácter cuantitativo y cualitativo los resultados y su impacto en las prácticas institucionales y técnico pedagógicas.

Desde esta mirada el plan de mejoramiento educativo ha sido desarrollado en detalle en dos leyes de la república: la Ley de Subvención Escolar Preferencial (20248/2008) y la Ley de Aseguramiento de la Calidad (20529/2011). (MINEDUC, 2019) Desde 2008, el PME se ha constituido en una de las principales herramientas para la planificación de acciones de mejoramiento, así como del gasto de los recursos asociados a la subvención preferencial (Raczynski, Muñoz, Weinstein, & Pascual, 213, pág. 171).

En definitiva, el PEI es la hoja de ruta de una comunidad educativa el cual se centra en la identidad, el diagnóstico, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión. En palabras sencillas en él se debe reflejar la visión, misión, valores, la propuesta pedagógica y curricular con sus respectivos sellos educativos, ahora bien, donde se materializa será a través de un Plan de Mejoramiento. Por lo tanto, la articulación de ambos es de suma importancia, pues se concretan las metas y objetivos que se plantearon en el PEI.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **Reseña Histórica del Colegio San Francisco Javier**

El Colegio San Francisco Javier ha sido concebido como una institución capaz de entregarle al alumno y alumna todos los avances y las facilidades que requiere para su desarrollo cognitivo, emocional, formativo, vocacional y de integración social.

Los instrumentos de gestión base de una institución son el PEI y PME, pero también existen otros planes más específicos que los establecimientos educacionales deben desarrollar e implementar en el contexto de distintas normativas que rigen el sistema educativo, los que también buscan aportar al proceso de mejoramiento educativo y al desarrollo integral de todos los estudiantes del país.

A continuación, conoceremos en profundidad Liceo Bicentenario de Excelencia Colegio San Francisco Javier de Los Vilos como las características de su entorno y del establecimiento, poniendo gran énfasis en su Visión y Misión educativa.

#### **Características del entorno**

Los Vilos es un balneario que vive principalmente del turismo, la pesca y últimamente de la minería, además tiene una valiosa riqueza arqueológica. Posee una población de 18.275 habitantes. Se encuentra a 252 km de La Serena y a 225 km de Santiago.

El Colegio San Francisco Javier se encuentra ubicado a 4 kilómetros del área urbana, en el Camino Antiguo Panamericana Norte Km 226 de la comuna de Los Vilos de la IV Región. Su ubicación es privilegiada, en un hermoso entorno natural y cultural con óptimas condiciones de seguridad para los alumnos.

#### **Características del establecimiento**

Esta Institución Educativa fue fundada en el año 2002, el Ministerio de Educación la reconoce en el mismo año, mes de abril, bajo la modalidad de Jornada Escolar Completa Diurna. Es un establecimiento educacional particular subvencionado sin financiamiento compartido (gratuito), que imparte Educación

Prebásica, Educación Básica y Enseñanza Media Científico – Humanista. Desde el año 2020 es Liceo Bicentenario de Excelencia, siendo el único en la comuna.

Posee una matrícula de 1378 estudiantes; 355 educandos provienen de zonas rurales cercanas a Los Vilos.

El índice de vulnerabilidad en Enseñanza básica es de 88% y en Educación Media es de 86%. Durante la pandemia se trabajó con modalidad mixta, es decir, se impartieron clases de manera online a través de la plataforma Moodle a un 58% de los estudiantes y a través de guías impresas a un 42%.

La Rectora es la máxima autoridad del establecimiento y es la responsable de su conducción dentro del marco de referencia que le confiere el presente PEI, luego está la figura del Director Curricular y los coordinadores curriculares de ciclos: Primer Ciclo, Segundo Ciclo y Media. Los actores de esta comunidad escolar comparten deberes y derechos, todo ello en el marco de la Ley de la República y normativas internas de la institución.

### **Síntesis del PEI**

- **Visión**

“Nuestro propósito es ser una institución líder en la formación integral de personas, siendo reconocidos como un referente a nivel nacional, por el compromiso con la excelencia, el sentido social y el desarrollo de habilidades y competencias, las que permiten a nuestros estudiantes integrarse en la comunidad, siendo reconocidos por su liderazgo y espíritu de servicio”

- **Misión**

“Nuestra institución tiene como misión proporcionar formación Integral de excelencia con sentido social, garantizando una educación inclusiva y respetuosa, basada en el desarrollo de las habilidades del saber, saber ser, hacer y convivir, en los niveles de transición, enseñanza básica y media, desde una perspectiva científico-humanista, laica, pluralista y democrática”

- **Sellos**
  - **Formación Integral de excelencia:** Formación valórica y emocional, formación en habilidades y competencias y formación deportiva y artística.
  - **Inclusión de la diversidad:** Diversidad étnica, cultural, social, política, de género y de personas en situación de discapacidad.
  - **Vinculación con la Familia:** Participación de las familias en los procesos académicos y extracurriculares, de forma activa, como co-constructor de la formación integral de sus hijos.
  - **Liderazgo transformacional:** Interactuar y relacionarse con el entorno social y natural, como agente de cambio.

El Liceo Bicentenario de Excelencia Colegio San Francisco Javier de Los Vilos cuenta con un equipo laboral de 105 personas, entre ellos 76 docentes. Entre ellos se destaca el Departamento de Convivencia Escolar compuesto por un Orientador de Educación Básica y otro para Educación Media, tres psicólogos, una fisioterapeuta, una terapeuta ocupacional y una trabajadora social. Equipo clave como apoyo a la labor docente.

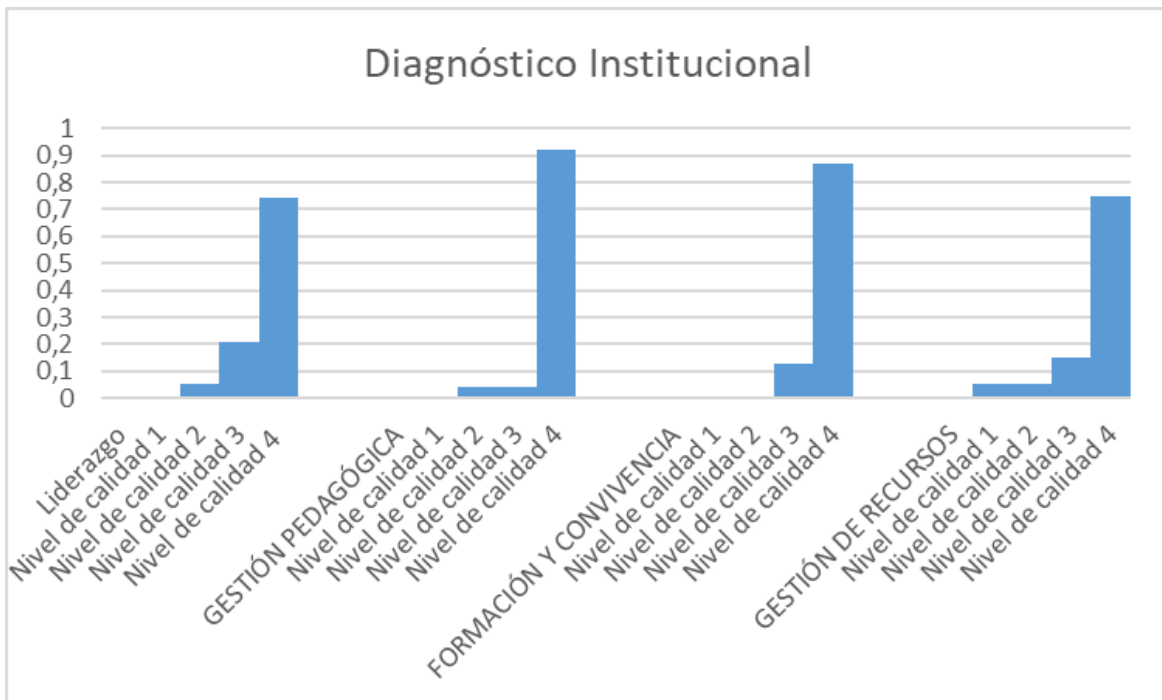
## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Se realizó un diagnóstico enfocado principalmente en el nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas, teniendo como referencia la escala evaluativa que describe la calidad de dichas prácticas.

El instrumento pertenece a la “Guía para el Diagnóstico de la Gestión Institucional”, el cual se estructura en base a las 4 Áreas de Procesos de la Gestión Institucional: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, a su vez, cada una de las Áreas se organiza en base a Dimensiones y, cada una de ellas, contiene un conjunto de Prácticas. Frente a cada Práctica se despliega una escala evaluativa que otorga un nivel de calidad a los elementos que describen la Práctica a evaluar (Educación, 2012, pág. 43).

El resultado del instrumento aplicado se traspasó a una tabla de frecuencia con los siguientes resultados:

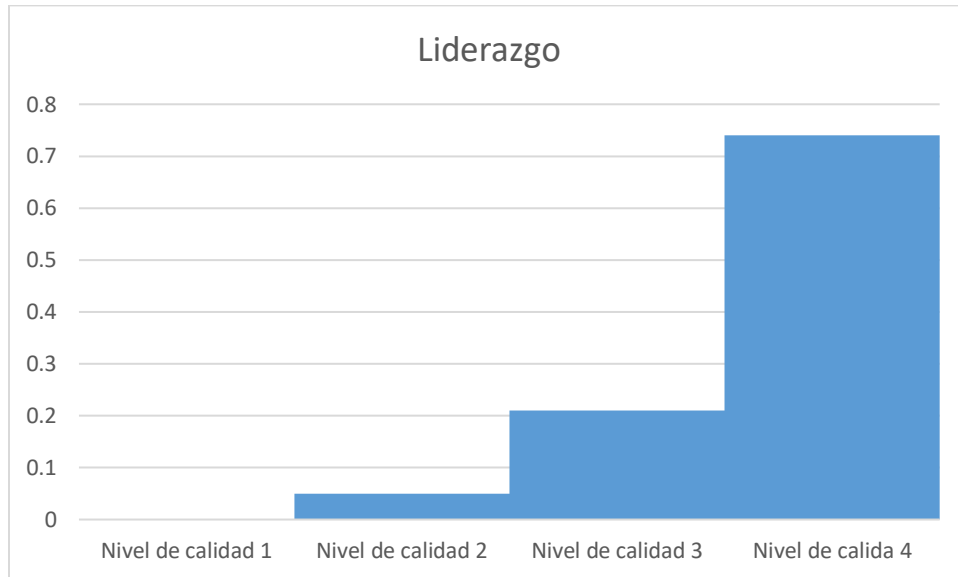
Dimensión	Nivel de calidad 1	Frecuencia	%	Nivel de calidad 2	Frecuencia	%	Nivel de calidad 3	Frecuencia	%	Nivel de calidad 4	Frecuencia	%	Total Frecuencia Relativa	%
Liderazgo	0	0	0	1	0,05	5	4	0,21	21	14	0,74	74	1	100
Gestión pedagógica	0	0	0	1	0,04	4	1	0,04	4	25	0,92	92	1	100
Formación y Convivencia	0	0	0	0	0	0	3	0,13	13	20	0,87	87	1	100
Gestión de recursos	1	0,05	5	1	0,05	5	3	0,15	15	15	0,75	75	1	100



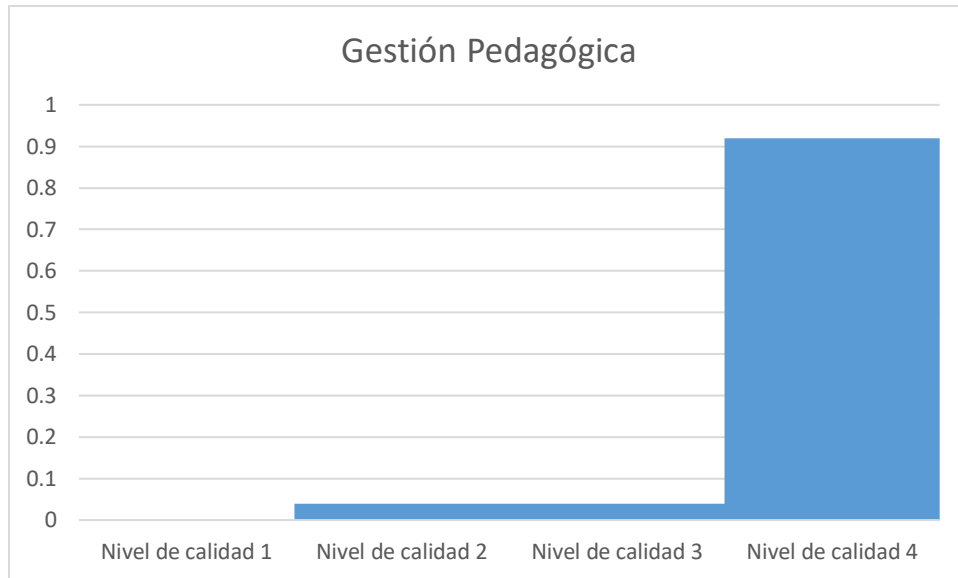
Se observa que la dimensión más descendida son las de Liderazgo y Gestión de Recursos; las mejor evaluadas fueron las dimensiones de Gestión Pedagógica y Formación y Convivencia.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se analizaron los Estándares Indicativos de Desempeño con sus cuatro dimensiones de la gestión escolar, así como también sus subdimensiones.

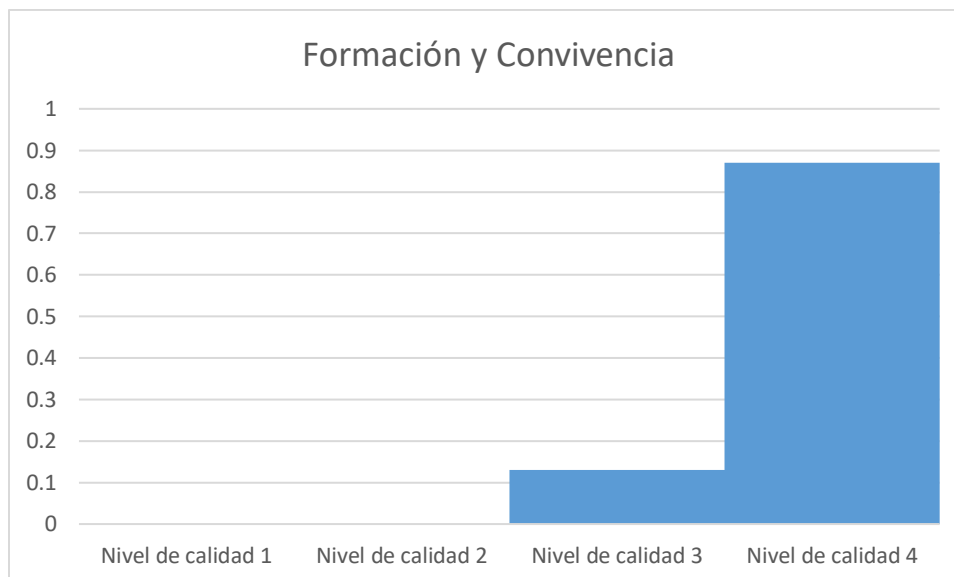


Sobre el Liderazgo se observa como fortaleza claramente el liderazgo del sostenedor, el cual entrega los recursos, gestiona de manera eficaz los apoyos acordados, así como también el Director quien lidera con una cultura de altas expectativas, siendo capaz de escuchar y liderar de manera colaborativa. El punto débil de esta dimensión recae en el monitoreo periódico del avance del PME, por lo tanto, se hace necesario supervisar el cumplimiento del plan anual para cada departamento que les permita organizar diversas actividades con la finalidad de planificar, articular, conducir y llevar a cabo las acciones establecidas para una efectiva organización institucional que dará respuesta al PEI.



Se pueden apreciar como fortalezas los lineamientos claros en cuanto a la organización de los temas relacionados con la enseñanza y aprendizaje en el aula, a su vez el continuo acompañamiento que realizan a la acción docente y la retroalimentación de aquello que se debe mejorar en las prácticas pedagógicas.

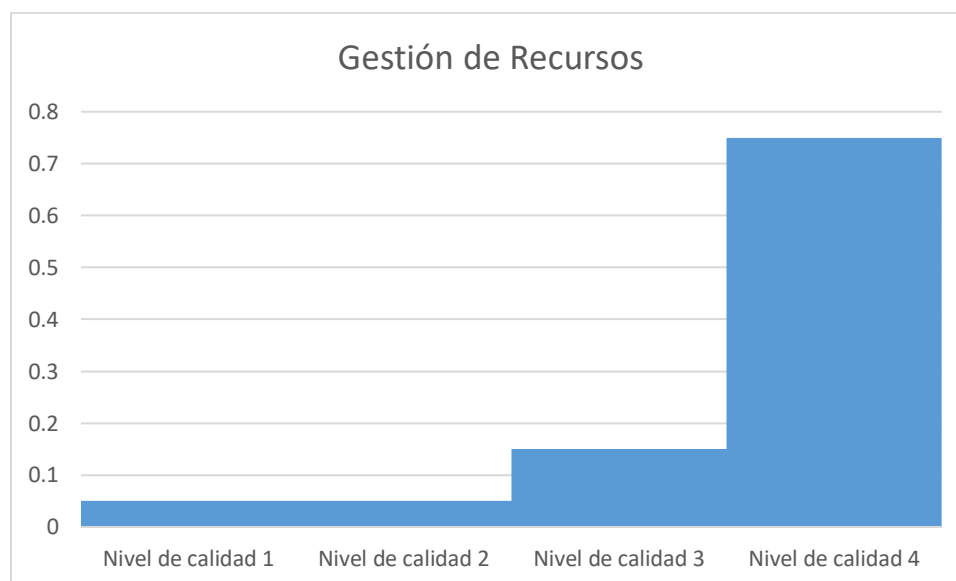
Una de las debilidades que se pueden ver en la Gestión Pedagógica es sobre el apoyo al desarrollo de los y las estudiantes, enfocado principalmente con la implementación de estrategias para potenciar a los alumnos y alumnas con habilidades destacadas e intereses diversos, ya que el foco siempre está en las y los estudiantes más descendidos con planes de acompañamiento, reforzamientos, olvidando potenciar a aquellos estudiantes que son brillantes.



En el 2022 después de haber tenido miles de contagiados y cientos de muertos en esta pandemia se presenta una de las grandes secuelas como ha sido la salud mental de las personas, en el contexto escolar, específicamente de los y las adolescentes y también de los docentes. Por esta razón se toma como una fortaleza las herramientas y recursos necesarios que cuenta el colegio para dar contención a los y las estudiantes y a toda la comunidad educativa. Este cuenta con un programa de terapias alternativas, medicina complementaria (flores de Bach y auriculoterapia), sonido terapia (cuencos de cuarzo en aula) los cuales velan por la integridad física y psicológica de todos los estamentos de la comunidad educativa.

Una debilidad de esta dimensión se enfoca en la participación y vida democrática, pues falta promover con mayor énfasis un sentido de responsabilidad de los y las estudiantes comunidad, entorno y sociedad. “El éxito o fracaso de la labor educativa no solo depende de la escuela misma como microsistema, sino que de la interacción de la misma con los distintos niveles y dimensiones que los personales habitan” (Choque, 2009). En este sentido falta potenciar el modelo de Bronfenbrenner ya que cobra mucho valor, pues les permite tener mayor conciencia de que las personas no crecen solas sino en una constante interacción con diversos contextos, por lo tanto, se necesita una escuela más abierta a la comunidad de Los Vilos. Por ello se hace necesario redefinir las responsabilidades de los líderes

escolares y descentralizar la toma de decisiones, lo que permite distribuir el liderazgo al interior de la escuela, desarrollando una cultura estratégica en base a datos y prácticas evaluadas. Ante el desafío que plantea el fortalecimiento de las identidades culturales, presente en el colegio, se requiere en el quehacer educativo, una actitud transformadora de la enseñanza, situación que recae en la capacidad y liderazgo del docente, siempre acompañado del liderazgo del director y el equipo de gestión.



En esta dimensión se observaron fortalezas en los recursos financieros y de recursos educativos, ya que existe un orden que asegura una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos monetarios que además han permitido implementar con recursos tecnológicos en plena y pos pandemia, beneficiando a al 98% de los y las estudiantes de la comunidad educativa.

El punto débil se pudo apreciar en la gestión del personal, pues falta optimizar la implementación de mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y reemplazo eficiente en caso de licencias médicas de docentes. También falta una mayor valoración de los mejores profesores y profesoras, otorgándoles beneficios atractivos que logren retenerlos en la comuna de Los Vilos.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

**Tabla 1**

*Dimensión, objetivos y metas a seguir*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
<b>Gestión pedagógica</b>	Consolidar la gestión pedagógica mediante el trabajo colaborativo y coordinado ente los equipos docentes para desarrollar estrategias efectivas y sistemáticas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes que serán monitoreados durante el proceso de acompañamiento al aula de los equipos directivos de la institución	Generar en un 90% espacios de reunión por departamentos y/o ciclos, monitoreados por la unidad técnico pedagógica. Generar un levantamiento de necesidades por cada equipo de trabajo.
<b>Liderazgo</b>	Afianzar el rol del sostenedor y equipo directivo para fortalecer una cultura de altas expectativas en los diferentes planes de trabajo de cada área, con la finalidad de planificar, articular, conducir y llevar a cabo las acciones establecidas para una efectiva organización institucional que dará respuesta a nuestro PEI.	Diseñar un Plan Operativo Anual de cada área para fortalecer la cultura de altas expectativas con un 80% de cobertura.
<b>Convivencia escolar</b>	Afianzar la identidad de pertenencia motivando la participación de toda la comunidad educativa entorno al proyecto educativo institucional	Diseñar e implementar acciones que permitan construir una identidad positiva que genere sentido de pertenencia y motive la participación del

	promoviendo los valores y sellos identitarios.	80% comunidad en torno a un proyecto común que permita vincular acciones con la comuna de Los Vilos.
<b>Gestión de recursos</b>	Disponer y gestionar los recursos financieros, humanos y académicos para favorecer el aprendizaje de todos los estudiantes, el desarrollo de competencias y habilidades en todas las áreas, asegurando aprendizajes significativos.	Diseñar procedimientos y planes anuales financieros que den respuesta a los requerimientos del PME en un 90% que permita, entre otras cosas, contar con un docente para reemplazo por departamento

Nota: Elaboración propia. (2022)

## Tabla 2

### Anuales

*Dimensiones, subdimensiones, objetivos, metas, acciones y responsables.*

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
<b>Gestión pedagógica</b>	* Gestión Curricular * Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Consolidar la gestión pedagógica mediante el trabajo colaborativo y coordinado entre los equipos docentes para desarrollar estrategias efectivas y	Generar en un 100% espacios de reunión por departamentos y/o ciclos, monitoreados por la unidad técnica pedagógica. Generar en un	Programas de apoyo académico	Unidad Técnica Pedagógica

		<p>sistemáticas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes que serán monitoreados durante el proceso de acompañamiento al aula de los equipos directivos de la institución</p>	<p>100% el levantamiento de necesidades por cada equipo de trabajo.</p>		
	<p>* Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>	<p>Fortalecer una educación de calidad a través del diseño e implementación de estrategias efectivas de enseñanza, considerando las diversas necesidades, habilidades</p>	<p>Realizar diagnóstico (Inicial, intermedio y final) de las necesidades, habilidades e intereses de los estudiantes. Diseñar un plan de trabajo para potenciar y asegurar la trayectoria de un 80% de los</p>	<p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>	<p>Director</p>

		e intereses de los estudiantes, con el propósito de potenciar a aquellos que presentan dificultades, así como también a los estudiantes que presentan habilidades sociales, cognitivas y motrices superiores.	aprendizaje dentro del aula.		
<b>Liderazgo</b>	* Liderazgo del sostenedor * Liderazgo del director	Afianzar el rol del sostenedor y equipo directivo para fortalecer una cultura de altas expectativas en los diferentes planes de trabajo de cada área, con la finalidad de planificar, articular,	Diseñar un Plan Operativo Anual de cada área para fortalecer la cultura de altas expectativas en un 80%	Fortalecimiento del Equipo de Gestión	Sostenedor

		conducir y llevar a cabo las acciones establecidas para una efectiva organización institucional que dará respuesta a nuestro PEI.			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderazgo del director</li> <li>* Planificación y gestión de resultados</li> </ul>	Recopilar, analizar y sistematizar los datos sobre las características cualitativas y cuantitativas, los resultados educativos, los indicadores de proceso relevantes y los niveles de satisfacción de la comunidad educativa del establecimiento, con	Recopilar y analizar los datos en un 100% sobre las características cualitativas y cuantitativas, los resultados educativos, los indicadores de proceso relevantes y la satisfacción de la comunidad educativa del establecimiento	Monitoreo de los resultados educativos y los indicadores relevantes para la correcta toma de decisiones.	Director

		el fin de evaluar y tomar decisiones para establecer oportunidades de mejora en la gestión educacional.			
<b>Convivencia escolar</b>	Formación Convivencia escolar	Diseñar, implementar, monitorear y evaluar el Plan de Formación y Convivencia escolar en todos los niveles educativos del establecimiento, con el propósito de mejorar la calidad del clima de convivencia, la formación personal, social y	Diseñar y socializar en un 100% el Plan de gestión de la convivencia escolar considerando el contexto escolar y social del establecimiento.	Fortalecimiento del área de convivencia escolar.	Equipo de gestión

		<p>valórica de los estudiantes y la prevención de conductas de riesgo, para el logro de un desarrollo integral y mejorar los resultados académicos de toda la comunidad educativa</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Convivencia escolar</li> <li>* Participación y vida democrática</li> </ul>	<p>Afianzar la identidad de pertenencia motivando la participación de toda la comunidad educativa entorno al proyecto educativo institucional promoviendo los valores y sellos</p>	<p>Diseñar e implementar en un 80% las acciones que permitan construir una identidad positiva que genere sentido de pertenencia y motive la participación de la comunidad entorno a un proyecto común</p>	<p>Identidad positiva</p>	<p>Equipo de gestión</p>

		identitario s.			
<b>Gestión de recursos</b>	* Gestión de los resultados financieros * Gestión de los recursos educativos	Disponer y gestionar los recursos financieros, humanos y académicos para favorecer el aprendizaje de todos los estudiantes, el desarrollo de competencias y habilidades en todas las áreas, asegurando aprendizajes significativos.	Diseñar procedimientos y planes anuales financieros que den respuesta al 80% de los requerimientos del PME	Presupuesto anual mensualizado	Sostenido r
	* Gestión de los resultados financieros * Gestión de los recursos educativos	Implementar mecanismos para incorporar, mantener, y reconocer el desempeño del personal, consideran	Crear en un 90% un programa para incorporar, contratar, mantener y reconocer el desempeño de todo el personal,	Diseñar y aplicar política de evaluación de desempeño.	Sostenido r.

		do la información que surge de los procesos de evaluación y acompañamiento al aula, entregando oportunidades de desarrollo profesional y promoviendo condiciones laborales atractivas para retener al personal competente.	considerando las necesidades de la institución y los requerimientos entregados por el equipo directivo del establecimiento.		
--	--	--	---	--	--

Nota: Elaboración propia. (2022)

## BIBLIOGRAFÍA

Ministerio de Educación. (2012). Guía para el Diagnóstico Institucional. Santiago de Chile: Maval.

Ministerio de Educación. (2019). Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo.

Ministerio de Educación. (2018). Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos. Santiago: MINEDUC.

Poner, P. (1995). El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Buenos Aires: Aique.

Raczynski, D., Muñoz, G., Weinstein, J., & Pascual, J. (2013). Subvención Escolar Preferencial (SEP) en Chile: Rinace.

## ANEXOS

### *Plantillas utilizadas para realizar Diagnóstico Institucional.*

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan Acciones cuyos <b>propósitos</b> son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un <b>Propósito</b> que es <b>explícito y claro</b> para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos procesos son <b>Sistemáticos</b> .
3	El quehacer incorpora un Propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y <b>progresión secuencial</b> de los procesos subyacentes y con una <b>orientación a la mejora de los resultados institucionales</b> , lo que define una Práctica Institucional o Pedagógica.
4	La Práctica incorpora la <b>evaluación</b> y el <b>perfeccionamiento</b> permanente de sus procesos.

## 7.1 LIDERAZGO

### 7.1.1 Liderazgo del Sostenedor

Proceso general a evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. El sostenedor establece metas claras al director.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7.1.2 Liderazgo del Director

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El director promueve una ética de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7.1.3 Planificación y gestión de resultados

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

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

## 7.2 GESTIÓN PEDAGÓGICA

### 7.2.1 Gestión Curricular

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las Metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El equipo técnico-pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El equipo técnico-pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.
11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o Prácticas a mejorar.
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.

## 7.2.2 Enseñanza y Aprendizaje en el aula

**Proceso general a evaluar:** Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

### 7.2.3 Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

## 7.3 ÁREA FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

### 7.3.1 Formación

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

#### Prácticas

- |  |   |
|--|---|
| 1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia-escuela, entre otros). | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input style="border: 2px solid orange;" type="radio"/> |
| 2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.   | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input style="border: 2px solid orange;" type="radio"/> |
| 3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.   | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input style="border: 2px solid orange;" type="radio"/> |
| 4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.   | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input style="border: 2px solid orange;" type="radio"/> |
| 5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.   | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input style="border: 2px solid orange;" type="radio"/> |
| 6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.  | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input style="border: 2px solid orange;" type="radio"/> |

### 7.3.2 Convivencia

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input style="border: 2px solid orange;" type="radio"/>

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

### 7.3.3 Participación y vida democrática

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

#### Prácticas

1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7.4 GESTIÓN DE RECURSOS

### 7.4.1 Gestión de personal

Práctica general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7.4.2 Gestión de recursos financieros

Práctica general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

### 7.4.3 Gestión de recursos educativos

**Práctica general a evaluar:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>