



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

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
DEL INSTITUTO REGIONAL FEDERICO ERRAZURIZ, DE LA COMUNA DE
SANTA CRUZ, REGION LIBERTADOR BERNANRDO O'HIGGINS.**

Nombre del candidato a Magíster: Patricio E. Vejar Yañez.

Nombre tutor guía: Genaro Moyano Arcos.

Nombre tutor metodológico: Rocio Riffo San Martin.

Mayo, 2023.

2. Índice.

1. Portada.	1.
2. Índice.	2.
3. Resumen.	3.
4. Introducción.	4.
5. Marco teórico.	5.
6. Marco contextual.	7.
7. Diagnostico institucional.	11.
8. Análisis de resultados.	13.
9. Plan de mejoramiento.	32.
10. Bibliografía.	36.
11. Anexos.	37.

3. Resumen.

El presente trabajo hace mención a la elaboración de un diagnóstico institucional y a un plan de mejoramiento para el Instituto Regional Federico Errazuriz, ubicado en la comuna de Santa Cruz de la región libertador Bernardo O'Higgins. Este plan de mejoramiento se sustenta de acuerdo a una mirada institucional.

Por su parte el diagnóstico institucional se realizará de manera participativa y colaborativa permitiendo a toda la comunidad educativa estar presente, lo cual permitirá que conozcan en que consiste y de que trata el plan de mejoramiento educativo. El plan de mejoramiento está orientado en el proceso de mejora continua para el establecimiento, destacando principalmente las debilidades encontradas en el análisis de los resultados obtenidos. Así se creará un plan de mejoramiento educativo que trabaje en función a las debilidades de la comunidad educativa, buscando el compromiso de todos los que la componen.

Mediante el diagnóstico institucional y posterior plan de mejoramiento, se vivenciarán mediadas reales para mejorar la gestión institucional general y además los aspectos deficientes detectados, esto permitirá mejorar la calidad de la educación para toda la comunidad del establecimiento.

4. Introducción.

A través de un plan de mejoramiento todos los niños y jóvenes sin excepción, podrán obtener una mejor calidad en su educación ya sea, a corto, mediano o largo plazo. A continuación, se presenta el diagnóstico institucional y el desafío del Plan de Mejoramiento Educativo.

Al finalizar el año académico en el Instituto Regional Federico Errazuriz (IRFE), los directivos de cada departamento del establecimiento recolectan la mayor cantidad de información, ya sea, positiva o negativa del año académico, para que en el inicio del año próximo se generen diferentes espacios para dialogar, evaluar y dirigir los diferentes desafíos del año. De esta manera se van generando diagnósticos institucionales dando énfasis a las debilidades del año anterior. Dicho lo anterior, tanto el diagnóstico institucional como la elaboración del plan de mejoramiento educativo, son tareas fundamentales que se realizan colectivamente en el establecimiento para enfrentar el nuevo año académico.

Por otra parte, el proceso de diagnóstico incorporará: la obtención de datos del establecimiento (antecedentes históricos, geográficos, culturales, curriculares, académicos, recursos humanos entre otros). Sabiendo y obteniendo todos los datos nombrados anteriormente, se podrá realizar de mejor manera el plan de mejoramiento institucional.

La metodología de trabajo que se implementará será de manera colaborativa y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Los instrumentos que se trabajarán serán, la revisión del trabajo a través de la lectura de los resultados, en donde se recopilará la mayor cantidad de conclusiones de cada departamento que compone el establecimiento, así se establecerán parámetros de similitudes de ideas visualizadas y se logrará escoger las ideas de manera más global posible por todo el personal de establecimiento que participe.

5. Marco Teórico

Un diagnóstico institucional al término o inicio de un año académico nos mostrará lo que tenemos, somos y lo que podemos lograr, esto orientado además con lo que nos entrega el MINEDUC sobre diagnóstico institucional *“El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes”* (Educación, 2012), dicho lo anterior las líneas de acción en términos generales que debemos tomar para atacar las deficiencias o problemas detectados, es un diagnóstico en conjunto con la mayor participación del personal o departamentos del establecimiento, ya que, al realizar un diagnóstico sin la participación de la mayoría del personal nos guiará a un diagnóstico deficiente y sin solución a las problemáticas discutidas. Por lo tanto, la participación y la claridad de los puntos que se abordarán serán cruciales para desarrollar un diagnóstico institucional eficiente y eficaz.

Al centralizar todas las ideas de los participantes, nos permitirá la aplicación de diversos instrumentos, esto nos facilitará aplicar protocolos y medidas objetivas de mejora, con el fin de lograr la mayor cantidad de objetivos planteados por los diferentes involucrados. Para obtener logros, metas o mejora, no debemos olvidar la participación del sostenedor ellos nos pueden marcar una línea desde el punto de vista financiero y de recursos, así se tendrá una mayor claridad en lo que se puede implementar o no se puede de manera efectiva.

El plan de mejoramiento por su parte, se debe tener como referencia toda la información del diagnóstico institucional, dándole énfasis a los aspectos más sobresalientes y posibles de lograr en el contexto del establecimiento. Donde se establecerán metas de aprendizaje y las acciones a realizar en el establecimiento, esto permitirá distribuir los recursos de mejor manera y más equitativa. Además, recordar que uno de los objetivos principales es que los estudiantes aprendan de mejor manera lo requerido por el ministerio de educación, teniendo en cuenta que es esencial que los estudiantes aprendan y progresen en sus aprendizajes y su trayectoria escolar. Es por ello, que todas las acciones y decisiones que toma el

establecimiento en cuanto a las dimensiones educativas deben estar orientadas al aprendizaje de sus estudiantes.

El plan de mejoramiento educativo se debe distribuir en tres etapas, donde la primera se deben analizar los resultados y la autoevaluación de la gestión institucional, a través de distintos instrumentos que permitan el análisis de las prácticas institucionales y pedagógicas. La segunda etapa es la de planificación la cual consiste en que el establecimiento planifique, lo que se pretende realizar durante el año y mejorar los resultados analizados, gracias a esto se fijaran metas y objetivos más claros para alcanzar. La tercera y última etapa es la de implementación que corresponde a todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su planificación dándole énfasis a los verdaderos desafíos que tienen como objetivo mejorar o implementar, sin desestimar lo que se proyecta y lo que se puede lograr.

Dicho lo anterior un diagnóstico institucional y posterior plan de mejoramiento no se podrían llevar a cabo sin un análisis de resultado, logro de metas educacionales, un proceso de mejoramiento en conjunto con la comunidad y el desafío de innovar, enriquecer los procesos pedagógicos, lo que implica finalmente que se genere la mejora continua.

6. Marco contextual.

I) Visión y Misión institucional.

Visión

Ser un establecimiento educativo de calidad capaz de entregar un pensamiento innovador para formar personas integrales y preservar el liderazgo e impacto educacional alcanzado por el instituto y sus participantes en las últimas décadas, en consonancia con las tendencias y exigencias del futuro.

Misión.

Formar personas integrales, académicamente autónomas, responsable de su desarrollo personal, comprometida con los ideales y valores cristianos, consiente de su destino trascendente y con vocación de servicio al prójimo y al bien del país.

II) Reseña histórica.

El Instituto Regional Federico Errázuriz de Santa Cruz es un colegio de hombres, confesional católico, particular subvencionado, dependiente de la Fundación Centro Cristiano, ubicado en la Comuna de Santa Cruz, en la provincia de Colchagua. Fue fundado en 1940 por Don Carlos Errázuriz Mena, para ofrecer a los niños y jóvenes de la zona una sólida educación espiritual y académica inspirada en las enseñanzas de la Iglesia y en constante búsqueda de excelencia. Desde su creación, acogiendo la lúcida visión de su fundador, el Instituto ha acrisolado el empuje y fuerza transformadora de la comunidad regional constituyéndose en depositario de nobles tradiciones. El Instituto Regional Federico Errázuriz tiene sus raíces en el espíritu de los Padres fundadores que, venidos de la ciudad de Limburgo en Alemania, imprimieron su impronta pedagógica y de excelencia que se mantiene y se mantendrá en el quehacer de esta prestigiosa Institución. Las adecuaciones de las Diócesis en su territorio geográfico y la partida de los Padres Pallotinos de esta zona en 1968, hacen que por varios años el Instituto tenga la

influencia orientadora y la dirección de un Sacerdote de la Diócesis de Talca, el Padre Octavio Godoy Reyes oriundo de la comuna de Lolol que impone un sello de férrea disciplina. Finalmente, en la década de 1980, una nueva estructuración del espacio geográfico de las Diócesis, hace que Santa Cruz pase a pertenecer eclesiásticamente de la Diócesis de Rancagua y por tanto con el fallecimiento del Rector Padre Octavio Godoy Reyes, asume la Rectoría el Padre Luis Daza Osorio que imprime en el Instituto un sello de calidad y de mística en el trabajo de progreso de esta casa de estudios. En el año 2006 hasta el año 2016, asumió la Rectoría el Diácono Permanente Oscar Patricio Reyes González y desde el 2017 hasta la actualidad asume la Rectoría el Sr. Cristian Molina Mera que ha procurado, sostener el nivel de excelencia alcanzado por el colegio e introducir la importancia de la formación en el estilo de trabajo del Instituto para sentar las bases de un proceso de mejora continua.

Los tres pilares sobre los que se sostienen el quehacer educativo del Instituto Regional Federico Errázuriz son:

- Sólida formación cristiana.
- Alta exigencia académica.
- Educación del tiempo libre desarrollando potencialidades y canalizando intereses.

El Instituto es colegio señero en la Región y en el País, lo que permite afirmar que el I.R.F.E. es Patrimonio Educacional y Cultural de Colchagua y el año 2022 lo encuentra celebrando 82 años de vida, educando con sello de calidad.

III) Dificultades y logros.

Las dificultades más relevantes que ha tenido el establecimiento educacional hasta la fecha han sido tres: la primera fue la partida de los padres pallotinos en la década de los 60, lo que obligó al establecimiento a autofinanciarse realizando diversas actividades agrícolas (venta de cultivos y animales) aprovechando el conocimiento de alumnos y profesores para llevar a cabo dichas actividades, logrando así financiar los diversos gastos que poseía el establecimiento en esa "crisis". La segunda dificultad fue la crisis económica que se vivió en la década de

los 80 tanto a nivel nacional como a nivel mundial, dando cabida a diversos problemas financieros nuevamente, lo cual, la administración tomó la decisión de funcionar con las iglesias católicas de la zona, volviendo hasta el día de hoy el sello cristiano al establecimiento. La dificultad tres fue la pandemia del COVID-19 netamente en el área económica por el tema de la informática, donde el establecimiento tuvo que gastar alrededor de 200 millones de pesos para mejorar la conectividad, compra de accesorios y adaptar todas las salas de clases con tecnología nueva. Los logros más relevantes aparte del ámbito académico, es la creación de los distintos acles deportivos, producto de esta creación se han registrado logros históricos para el colegio no solamente a nivel comunal, sino que también regional y nacional, especialmente en la disciplina de gimnasia donde año tras años salen representantes del establecimiento a competir por el país a torneos internacionales.

IV) Realidad del establecimiento.

En la actualidad el establecimiento cuenta con 73 docentes de todas las áreas y 6 docentes en la unidad técnica pedagógica (IRFE), donde además la categoría de desempeño, tanto de la enseñanza básica como de media es alto (educación). Por su parte el área de finanzas se encuentra actualmente estable pese a todos los gastos que ha dejado el COVID-19, esto lo recalco ya que, muchos establecimientos de la región sufrieron económicamente y académicamente (colegio Heriberto Soto Soto, San Fernando) posee una deuda que incremento producto de la pandemia a cifras "impagables".

Dicho lo anterior y basándome en las palabras del administrador del establecimiento (IRFE) y el encargado de finanzas, el instituto regional el año 2023 deberá mejorar y actualizar todo lo que no pudo realizar producto de la pandemia, la cual permitió descubrir múltiple falencia en la conectividad y uso de tics.

V) Antecedentes geográficos, socioeconómico y culturales.

El instituto regional Federico Errazuriz se encuentra ubicado en la avenida Errazuriz 670, Santa Cruz, IV región Libertador Bernardo O'Higgins. Cabe destacar que su ubicación se encuentra en la avenida principal de Santa Cruz, ambas tanto la avenida como el establecimiento llevan el mismo nombre.

En relación con los antecedentes socioeconómico el instituto regional Federico Errazuriz, según IVE 2022 entregado por (JUNAEB, 2022), los niveles de vulnerabilidad escolar son del 42%, esto se puede traducir a muchos factores tales como: pertenecer a una fundación ligada a la iglesia católica, destacar además que es un establecimiento de solo alumnos varones y la ubicación del establecimiento es muy favorable para mantener estos índices de vulnerabilidad "bajos", esto si lo comparamos con otros establecimientos con los mismos factores. Debemos considerar además que Santa Cruz es una comuna que en promedio su registro social de hogares es del 64% de vulnerabilidad según (Ormeño, 2020), a pesar de ser una ciudad que se compone de muchos sectores rurales, el establecimiento en comparación con los índices de vulnerabilidad de la ciudad no influyen de manera directa los índices, notándose un descenso esto puede estar ligado netamente a lo descrito en el párrafo anterior.

Respecto a los antecedentes culturales podemos destacar la gran cantidad de estudiantes de sectores rurales de los alrededores de santa cruz, no tan solo de la comuna, sino que también de la provincia de Colchagua y Cachapoal enriquece directamente a la cultura del establecimiento, permitiendo adentrar en costumbres del "campo" chileno un claro ejemplo son los distintos ACLES que se desarrollan como lo son; rayuela y rodeo. Si habláramos de cultura extranjera solo en los niveles del primer siglo existe hasta el momento esa multiculturalidad, especialmente en fiestas patria donde más se destaca y vivencia. La arquitectura y colores de origen alemán, que aún permanecen en el establecimiento representan en menor grado la diversidad que existe en el establecimiento. Además, la llegada año tras años de jóvenes extranjeros matriculados en el establecimiento potencio de manera positiva algunos acles deportivos.

7. Diagnostico institucional.

El instituto regional Federico Errazuriz al ser un establecimiento que depende de los recursos de dos entidades, en muchas ocasiones se entregan de forma tardía o pasan por muchos procesos administrativos que ralentizan la entrega de dichos recursos. Esto si bien lo llevamos a la mejora de aprendizaje de nuestros estudiantes, además presentando un plan de mejoramiento eficiente y ambicioso a la vez, los recursos de las entidades llegaran de manera más rápida que lo habitual, sabiendo que el año 2022 hubo dos alumnos que obtuvieron puntajes nacionales en la PAES 2022 y uno de ellos obtuvo puntaje máximo (1000 puntos) en matemática 1 y matemática 2 (Celis, 2023). En base al mejoramiento continuo en las diferentes asignaturas y entregando las mejores condiciones tanto social y económicas, se podrán lograr las metas propuestas en el plan de mejoramiento. También por la mayor participación de la comunidad del instituto regional Federico Errazuriz que años atrás, se ha visto excluida de muchas decisiones tomadas por los directivos, en cambio, hoy en día son participe de decisiones que se han tomado o tomará el establecimiento como lo fue la votación de la obligatoriedad de los distintos ACLES implantados este año 2023.

Dicho lo anterior, la participación y el ambiente que existe, se transforme en algo netamente constructivo y positivo, con altura de miras y con procesos de comunicación efectivos por parte de todos los estamentos. Esencialmente el sentido de pertenencia debido a que la gran parte de los estudiantes viene de familias que por generaciones han sido parte del establecimiento, sin embargo, ese sentido de pertenencia hay que saber pulirlo y guiarlo para que se cuadre en función del proyecto educativo y de la misma comunidad.

I) Dimensión de liderazgo.

Objetivo estratégico: Apoyar y fortalecer a los diferentes departamentos educativos generando condiciones para el desarrollo de las áreas de convivencia, formación, académica, multidisciplinaria y de gestión mediante el desarrollo profesional, acompañamiento del sostenedor y disposición relevante para su gestión.

II) Dimensión gestión pedagógica.

Objetivo estratégico: Potenciar la labor docente, equipo psicosocial y multidisciplinario mediante acompañamiento, material de aprendizaje, apoyo a los alumnos y motivación, que permitan una metodología de aprendizaje acorde a las necesidades de los estudiantes.

III) Dimensión Convivencia escolar.

Objetivo estratégico: Sistematizar el trabajo de los equipos del área formativa, de convivencia escolar para promover instancias de participación de los docentes y estudiantes de la comunidad educativa, integrando acciones de los planes que están dispuestos para la formación integral propuesta por el PIE.

IV) Dimensión Gestión de recursos.

Objetivo estratégico: Fortalecer el trabajo pedagógico a través de la preparación profesional, incentivos, disposición de materiales y otros recursos que potencien la labor docente. Además de cumplir cabalmente con las obligaciones tributarias del establecimiento, aplicando todo el conocimiento que tienen los funcionarios, y transparentando un ambiente cálido y amigable de trabajo para cada uno de los que forman el equipo de esta institución, con el fin de lograr un buen desempeño. (IRFE)

8. Análisis de resultados.

Se presenta los resultados obtenidos y considerando los estándares indicativos de desempeño, con motivo de mostrar la realidad, para mejorar instalando desafíos que nos lleven a buenas prácticas educativas.

La siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar las acciones en práctica.

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

Análisis de las áreas de proceso:

1. Área de gestión del currículum; 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

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

<p>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.</p>			3	
<p>5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>				4
<p>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.</p>				4
<p>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.</p>			3	
<p>8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>			3	
<p>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.</p>				4

Análisis de las áreas de proceso:

1.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Proceso general para 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.				4
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			3	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras				4
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				4
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.				4

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			3	
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.				4
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.			3	

Análisis de las áreas de proceso;

1.3 Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

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.				4
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				4

<p>3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.</p>				4
<p>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.</p>			3	
<p>5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.</p>			3	
<p>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.</p>				4

Análisis de las áreas de proceso:

Área Liderazgo Escolar 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor.

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.				4
2. El sostenedor establece metas claras al director.		2		
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.				4
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.			3	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			3	

Análisis de las áreas de proceso:

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.

Proceso general para evaluar: El liderazgo del director en relación con el 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.				4
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			3	
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..			3	
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.			3	

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.				4
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.				4
7. El director promueve una ética de trabajo.				4

Análisis de las áreas de proceso:

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados.

Proceso general para 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.				4
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual			3	
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			3	
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			3	

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.				4
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				4

Análisis de las áreas de proceso:

Área Convivencia Escolar 1.1. Dimensión: Formación

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

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

3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			3	
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.		2		
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			3	
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.			3	

Análisis de las áreas de proceso:

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general para 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).				4
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.				4
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				4
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				4
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente.			3	

Análisis de las áreas de proceso:

1.3. Dimensión: Participación.

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

Prácticas.	Nivel de calidad de la práctica.			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				4
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.				4
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				4
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			3	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				4

<p>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.</p>				4
<p>7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.</p>				4
<p>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.</p>				4
<p>9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.</p>				4
<p>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.</p>				4

Análisis de las áreas de proceso:

Área Gestión de Recursos 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano.

Proceso general para 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.		2		
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			3	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				4
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				4
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.				4

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				4
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			3	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				4

Análisis de las áreas de proceso:

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general para 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.				4
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			3	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				4

<p>4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia.</p>			3	
<p>5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.</p>				4
<p>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.</p>				4
<p>7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.</p>				4

Análisis de las áreas de proceso:

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Proceso general para evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.

Prácticas.	Nivel de calidad de la práctica.			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				4
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.			3	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				4
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			3	
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.				4

9. Plan de mejoramiento.

Dimensiones	subdimensiones	Objetivo	Estrategia	Cant. indicadores	Cant. acciones
Gestión pedagógica.	Proceso de evaluación formativa. Apoyo integral a los estudiantes.	Mejorar el proceso educativo de enseñanza-aprendizaje y de evaluación pedagógica, considerando los lineamientos del MINEDUC y los lineamientos de la institución a través del trabajo colaborativo con diversas estrategias creativas e innovadoras para asegurar el desarrollo de habilidades y objetivos de aprendizaje.	Trabajo colaborativo. Evaluación formativa. Mesas de trabajo por subsector y transversales.	2	2
Liderazgo.	Sentido de pertenencia comunidad educativa. Gestión de resultado, redes y recurso.	Consolidar el sentido de pertenencia de la comunidad educativa con el establecimiento y el ideario y planes de acciones del proyecto educativo institucional a través de estrategias de comunicación y trabajos colaborativos con los diferentes estamentos del establecimiento.	Trabajos colaborativos. Generar redes de apoyo externas. Mesas de trabajo por estamentos.	2	2

Convivencia escolar.	Resolución pacífica de conflicto. Ambiente protegido.	Avanzar en la instalación de un clima positivo de convivencia escolar fundada en la tolerancia, responsabilidad y solidaridad mediante intervenciones con enfoque formativo y de comunicación que logren la resolución pacífica de conflictos y problemas de la comunidad educativa.	Talleres de habilidades blandas. Dialogo. Mediación.	2	2
Gestión de recursos.	Procesos de compra y licitación. Gestión de los recursos educativos.	Mejorar la productividad y la dotación de material de todos los equipos de trabajo del establecimiento en favor del desarrollo de habilidades y logros de aprendizaje de los estudiantes, considerando el uso de todos los recursos disponibles sean humanos y materiales.	Protocolos de compras de materiales.	2	2

Dimensión	Subdimensión	Meta	Indicador	Evidencia	Responsable
Gestión pedagógica.	<p>-Entregar estrategias didácticas e innovadoras a aplicar en las clases.</p> <p>-Revisar reglamento de evaluación y promoción escolar para alinear directrices del establecimiento de manera colaborativa.</p>	<p>-3 estrategias didácticas innovadoras bimensuales.</p> <p>-2 jornada de revisión por semestre en el horario de reflexión docente.</p>	<p>-Aplicar las estrategias de manera sistemática en las clases.</p> <p>-Trabajar de manera colaborativa entre docentes y equipo de UTP.</p> <p>-Fijar directrices institucionales acordes a la ley.</p> <p>-Analizar decreto 67.</p>	<p>-Acta de acuerdos.</p> <p>-Acta de reunión.</p> <p>-Firma de participantes.</p> <p>-Listado de asistencia</p> <p>-Respaldo digital de acuerdos y directrices.</p> <p>-Presentación del decreto 67 de evaluación y promoción escolar.</p>	<p>-Equipo técnico pedagógico.</p> <p>-Equipo directivo.</p>
Liderazgo	<p>-Análisis de las fortalezas y debilidades del trabajo en aula para la toma de decisiones para la mejora del proceso educativo.</p>	<p>-Reuniones de trabajo colaborativo-reflexivo.</p>	<p>-Número de encuentro entre docentes donde se reflexione sobre las practicas pedagógicas y además se compartan experiencia significativas en el aula.</p>	<p>-Informe descriptivo de ejecución de metas.</p> <p>-Informe descriptivo del plan informe de remediales.</p> <p>-Plan de acompañamiento.</p>	<p>-Equipo directivo.</p> <p>-Equipo técnico pedagógico.</p>

Convivencia Escolar.	-Diagnóstico del clima escolar y planificación de estrategias para desarrollar el plan de formación de convivencia escolar.	-Actividades de charlas y talleres. -Planificación y constitución de equipo multiprofesional.	-Número de talleres o charlas planificadas para mejorar la convivencia y el buen trato entre estudiantes, como también instancias para fortalecer habilidades sociales. -Plan de trabajo y/o líneas de acción planificadas para asegurar el bien estar social y emocional de los estudiantes.	-Número de charlas. -Registro de entrevistas. -Plan de convivencia escolar. -Diseño de planificación de estrategias.	-Encargado de convivencia escolar. -Inspección general.
Gestión de Recursos.	-Detectar necesidades para la contratación de profesionales, compra de recursos pedagógicos para apoyar el proceso educativo de los estudiantes. -Adquirir equipamiento tecnológico y científico para el establecimiento.	-Actividades extracurriculares. -Material didáctico, equipamiento adquirido, infraestructura y/o mejoras realizadas.	-Número de salidas pedagógicas con los estudiantes para que puedan conocer diferentes realidades. -Contar con el material, equipamiento e infraestructura necesaria.	-Registro de trabajos realizados en la infraestructura. -Inventario de equipamiento y mejoras del establecimiento. -Registro de adquisición y recepción de equipos.	-Encargado de finanza. -Equipo directivo.

10. Bibliografía.

Celis, J. (16 de enero de 2023). Martín Moraga, el paredonino que estudió en el IRFE de Santa Cruz y hoy empieza a vivir su sueño en la Universidad.

educación, A. d. (s.f.). *agencia de calidad de educación*. Obtenido de <https://localizar.agenciaeducacion.cl/?rbd=2579&login=0&q=0&chatbot=no&name=anonimo&role=0&mod=0&lat=-34.63705&lng=-71.35809&prod=lpa4B>

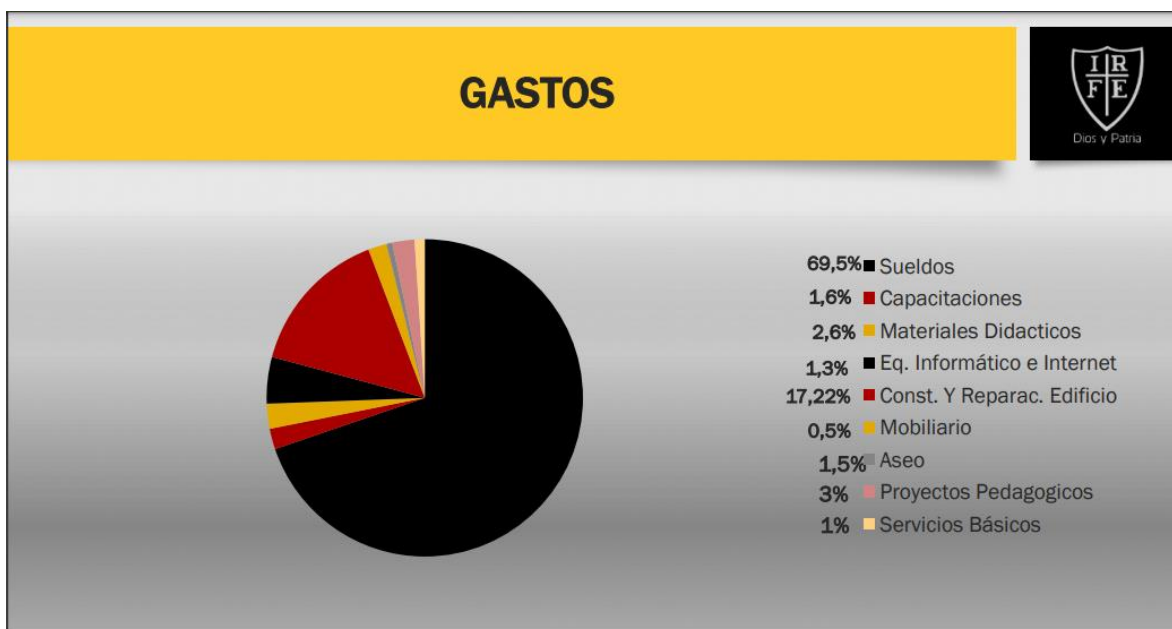
Educación, M. d. (2012). Guía para el Diagnóstico Institucional. En M. F. Cordero. MAVAL.

IRFE. (s.f.). *www.irfe.cl*. Obtenido de <https://www.irfe.cl/equipo-academico>

JUNAEB. (2022). *junaeb, medicion de vulnerabilidad*. Obtenido de https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.junaeb.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2020%2F07%2FIVM_Establecimientos_2022.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK

Ormeño, I. A. (2020). Registro social de hogares: Estadísticas, nacional, regional y comunales. *Asesoría técnica parlamentaria*, 16.

11. Anexos.



Los gastos generales de los recursos del año 2021 para proyectos pedagógicos, materiales didácticos y capacitaciones no sobrepasó el 8% del presupuesto general anual. Aun así, se consiguieron logros académicos.