



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención
Gestión de calidad

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA
UNIÓN CAMPESINA, COMUNA DE OVALLE, REGIÓN DE COQUIMBO**

Candidato a magíster: Sebastián A.
Villalobos V. Tutor disciplinar: Amely
Vivas Escalante Tutor metodológico:
Amely Vivas Escalante

Abril, 2025

Índice

ÍNDICE	2
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO	6
MARCO CONTEXTUAL	8
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	9
<i>Fortalezas</i>	9
<i>Debilidades</i>	9
ANÁLISIS DE RESULTADOS	11
ANÁLISIS DE RESULTADOS	13
<i>Dimensión: Gestión del Currículum</i>	13
<i>Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula</i>	13
<i>Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes</i>	13
<i>Dimensión: Liderazgo Escolar</i>	13
<i>Dimensión: Convivencia Escolar</i>	14
<i>Dimensión: Gestión de Recursos</i>	14
PLAN DE MEJORAMIENTO	15
CONCLUSIÓN	18
BIBLIOGRAFÍA	19
ANEXOS	20
<i>Anexo 1</i>	20
<i>Anexo 2</i>	31
ANEXO 3. EVIDENCIA DOCUMENTAL	32

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como propósito abordar las debilidades institucionales detectadas en la Escuela Unión Campesina, ubicada en la comuna de Ovalle, Región de Coquimbo. La problemática identificada se relaciona con la existencia de prácticas institucionales y pedagógicas que, si bien muestran avances en algunas dimensiones, aún presentan deficiencias relevantes en áreas como el liderazgo del sostenedor, la enseñanza en el aula y la atención integral a los estudiantes.

El objetivo principal de esta investigación fue diagnosticar el estado actual de las prácticas de gestión escolar mediante la aplicación de una ficha técnica basada en los Estándares Indicativos de Desempeño, y a partir de los resultados, diseñar un plan de mejoramiento institucional que fortalezca la calidad educativa del establecimiento.

La metodología empleada corresponde a un enfoque cuantitativo-descriptivo, sustentado en la aplicación de una pauta estructurada que evalúa prácticas institucionales en distintas dimensiones. Esta pauta fue completada mediante revisión documental y análisis colaborativo con el equipo directivo y técnico pedagógico del establecimiento.

Los resultados evidencian una implementación sólida en dimensiones como la participación comunitaria, la gestión financiera y la planificación curricular, todas con predominancia de niveles 3 y 4. Sin embargo, se identificaron debilidades en dimensiones como la enseñanza y aprendizaje en el aula, el liderazgo del sostenedor y las estrategias de apoyo socioemocional, con alta concentración de prácticas en niveles 1 y 2.

Como propuestas de mejora, se plantea el fortalecimiento del liderazgo institucional, la actualización metodológica de las prácticas docentes, la implementación de un plan integral de orientación y apoyo estudiantil, y la formalización de protocolos de acompañamiento docente. Estas acciones se

integran en un Plan de Mejoramiento Institucional de un año, alineado con el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar

Introducción

El presente trabajo de grado tiene como propósito contribuir a la mejora de la calidad educativa de la Escuela Unión Campesina, ubicada en la comuna de Ovalle, Región de Coquimbo, mediante el desarrollo de un diagnóstico institucional y la elaboración de un plan de mejoramiento. Este proceso busca identificar prácticas pedagógicas y de gestión que requieren fortalecimiento, así como visibilizar aquellas que ya se encuentran consolidadas, con el fin de generar acciones que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes.

El tema central de este trabajo aborda la gestión escolar desde una perspectiva formativa-investigativa, enfocada en las dimensiones establecidas por los Estándares Indicativos de Desempeño propuestos por el Ministerio de Educación. Estos estándares constituyen un marco de referencia clave para orientar los procesos de autoevaluación institucional, la toma de decisiones pedagógicas y la planificación estratégica, contribuyendo a consolidar una cultura escolar centrada en la mejora continua (Agencia de Calidad de la Educación, 2015).

La importancia de este trabajo radica en su capacidad para generar conocimiento contextualizado, basado en evidencias, que permita fortalecer los procesos pedagógicos, la convivencia escolar, el liderazgo institucional y la gestión de recursos. Como señala Bolívar (2006), la calidad de la educación se vincula estrechamente con el liderazgo pedagógico, la participación de la comunidad y la capacidad de las escuelas para autorregular sus prácticas a partir del análisis reflexivo.

La estructura del trabajo contempla doce apartados. Se inicia con el resumen e introducción, seguido por el marco teórico que sustenta la investigación. Luego, se presenta el marco contextual del establecimiento, el diagnóstico institucional y el análisis de resultados. A continuación, se expone el plan de mejoramiento propuesto y, finalmente, se desarrollan las conclusiones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

Marco teórico

La calidad de la educación es un concepto multifactorial que involucra aspectos pedagógicos, organizativos, de liderazgo y de participación comunitaria. En este sentido, diversos autores coinciden en que una gestión escolar efectiva constituye uno de los factores clave para la mejora continua de los aprendizajes (Murillo, 2007; Bolívar, 2006). En el marco del presente estudio, se consideran como ejes centrales la gestión institucional, el liderazgo pedagógico, la planificación estratégica y la mejora escolar, los cuales orientan el diagnóstico y fundamentan las propuestas de mejora para la Escuela Unión Campesina.

Desde una mirada sistémica, Bellei, Orellana y Valenzuela (2010) sostienen que la gestión escolar debe entenderse como un proceso sistemático e integrado que articula la planificación, la toma de decisiones, el liderazgo y la evaluación de los procesos educativos. Dentro de esta concepción, destacan la importancia de los *Estándares Indicativos de Desempeño*, los cuales permiten establecer criterios claros y compartidos para orientar el funcionamiento de los establecimientos escolares en distintas dimensiones clave.

En cuanto al liderazgo pedagógico, Leithwood et al. (2004) afirman que su influencia sobre el aprendizaje estudiantil es indirecta pero decisiva, ya que interviene sobre las condiciones organizacionales, la cultura escolar y el desarrollo profesional docente. Particularmente, un liderazgo distribuido promueve la participación colaborativa del equipo docente y favorece una implementación más efectiva del currículo.

Por su parte, Fullan (2001) plantea que la mejora educativa no debe ser concebida como una serie de proyectos aislados, sino como un proceso de transformación institucional colectiva, guiado por una visión compartida, prácticas colaborativas y decisiones informadas por evidencia. Esta perspectiva refuerza la necesidad de considerar la mejora escolar como un proceso continuo, intencionado y basado en

datos.

En el contexto chileno, la Agencia de Calidad de la Educación (2015) ha establecido los *Estándares Indicativos de Desempeño* como una herramienta clave para realizar procesos de autoevaluación y planificación estratégica. Estos estándares se estructuran en cuatro áreas fundamentales: gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos, ofreciendo un marco referencial para identificar fortalezas, debilidades y orientar la mejora continua.

Complementando esta base conceptual, Abreu (2012), en su análisis sobre la relación entre el marco teórico y los objetivos de investigación, subraya que “la formulación del marco teórico debe guardar coherencia directa con el planteamiento del problema y las preguntas de investigación” (p. 174). Asimismo, destaca que este marco debe construirse a partir de una revisión sistemática de literatura, que brinde un “entendimiento profundo del fenómeno estudiado y fundamente el enfoque metodológico adoptado” (p. 175). Desde esta perspectiva, el marco teórico no solo cumple una función explicativa, sino también operativa, ya que permite justificar la pertinencia de los objetivos formulados y delimitar los elementos teóricos que orientarán el análisis.

Además, Abreu enfatiza que una teoría bien construida debe presentar “consistencia interna y externa, ser comprobable, aplicable a diversas situaciones y explicarse de manera parsimoniosa” (p. 176), elementos que permiten evaluar su pertinencia para guiar estudios como el presente, centrado en la mejora institucional de una escuela en contexto vulnerable.

Finalmente, las contribuciones recientes de Díaz y Carrasco (2019), desde EBSCO, y Flores (2020), desde E-Libro, aportan una mirada actualizada y contextualizada. Díaz y Carrasco sostienen que la mejora institucional se consolida a partir de prácticas evaluativas sistemáticas que promueven una cultura organizacional reflexiva y orientada al aprendizaje. Por su parte, Flores destaca el rol del liderazgo

escolar como agente de cambio, especialmente relevante en entornos de alta vulnerabilidad social.

Marco Contextual

El presente trabajo se desarrolla en la Escuela Unión Campesina, ubicada en la comuna de Ovalle, Región de Coquimbo. Este establecimiento educacional pertenece al sistema municipal y atiende a estudiantes desde nivel prebásico hasta enseñanza básica completa. Su ubicación geográfica corresponde a una zona predominantemente rural, con características climáticas semiáridas y un entorno natural que influye significativamente en las dinámicas económicas y sociales de su comunidad escolar.

La población del sector se compone mayoritariamente de familias dedicadas a la agricultura de subsistencia, actividades de temporada y trabajos informales. Estos factores socioeconómicos generan una serie de desafíos asociados a la inestabilidad laboral, la escasa movilidad social y la limitada disponibilidad de recursos educativos y tecnológicos en los hogares. En este contexto, el rol de la escuela trasciende el ámbito académico, convirtiéndose en un agente clave de contención, apoyo y orientación para los estudiantes y sus familias.

La Escuela Unión Campesina posee una trayectoria institucional marcada por el compromiso de su equipo docente y directivo, quienes han impulsado diversas iniciativas de mejora en áreas como la convivencia escolar, la formación valórica y la atención a la diversidad. No obstante, también ha enfrentado dificultades relacionadas con la rotación de personal, la falta de actualización metodológica y la baja participación de las familias en los procesos escolares.

En los últimos años, el establecimiento ha desarrollado acciones orientadas al fortalecimiento de su Proyecto Educativo Institucional y la implementación de estrategias inclusivas. Sin embargo, el diagnóstico realizado en este trabajo evidencia la necesidad de avanzar hacia una gestión más articulada, sistemática y evaluativa, que permita consolidar una cultura de mejora continua y elevar los niveles de calidad educativa en beneficio de toda la comunidad escolar.

Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional de la Escuela Unión Campesina se ha desarrollado utilizando como herramienta central los **Estándares Indicativos de Desempeño** propuestos por el Ministerio de Educación. Estos estándares se agrupan en cuatro dimensiones fundamentales de la gestión escolar: *Gestión del Currículum*, *Liderazgo Escolar*, *Convivencia Escolar* y *Gestión de Recursos*. Cada una de ellas se subdivide en dimensiones específicas que orientan la autoevaluación y permiten identificar prácticas clave en los procesos educativos.

La aplicación de la ficha técnica permitió analizar 12 subdimensiones, identificando el nivel de desarrollo de las prácticas mediante una escala del 1 al 4. Los resultados evidencian una realidad institucional diversa, en la que coexisten prácticas consolidadas con otras aún en estado incipiente.

Fortalezas

Se identifican prácticas bien instaladas en áreas como:

- **Gestión del Currículum - Gestión Pedagógica**, con 5 prácticas en nivel 4, asociadas a planificación curricular y seguimiento del aprendizaje.
- **Planificación y Gestión de Resultados**, donde se destaca la sistematización de datos y el monitoreo del Plan de Mejoramiento.
- **Convivencia Escolar - Participación**, con alta participación de la comunidad educativa a través de instancias como el Consejo Escolar y el Centro de Estudiantes.
- **Gestión de Recursos Financieros y Administrativos**, con cumplimiento normativo y manejo presupuestario adecuado.

Debilidades

Las áreas que presentan mayor número de prácticas en niveles 1 y 2 son:

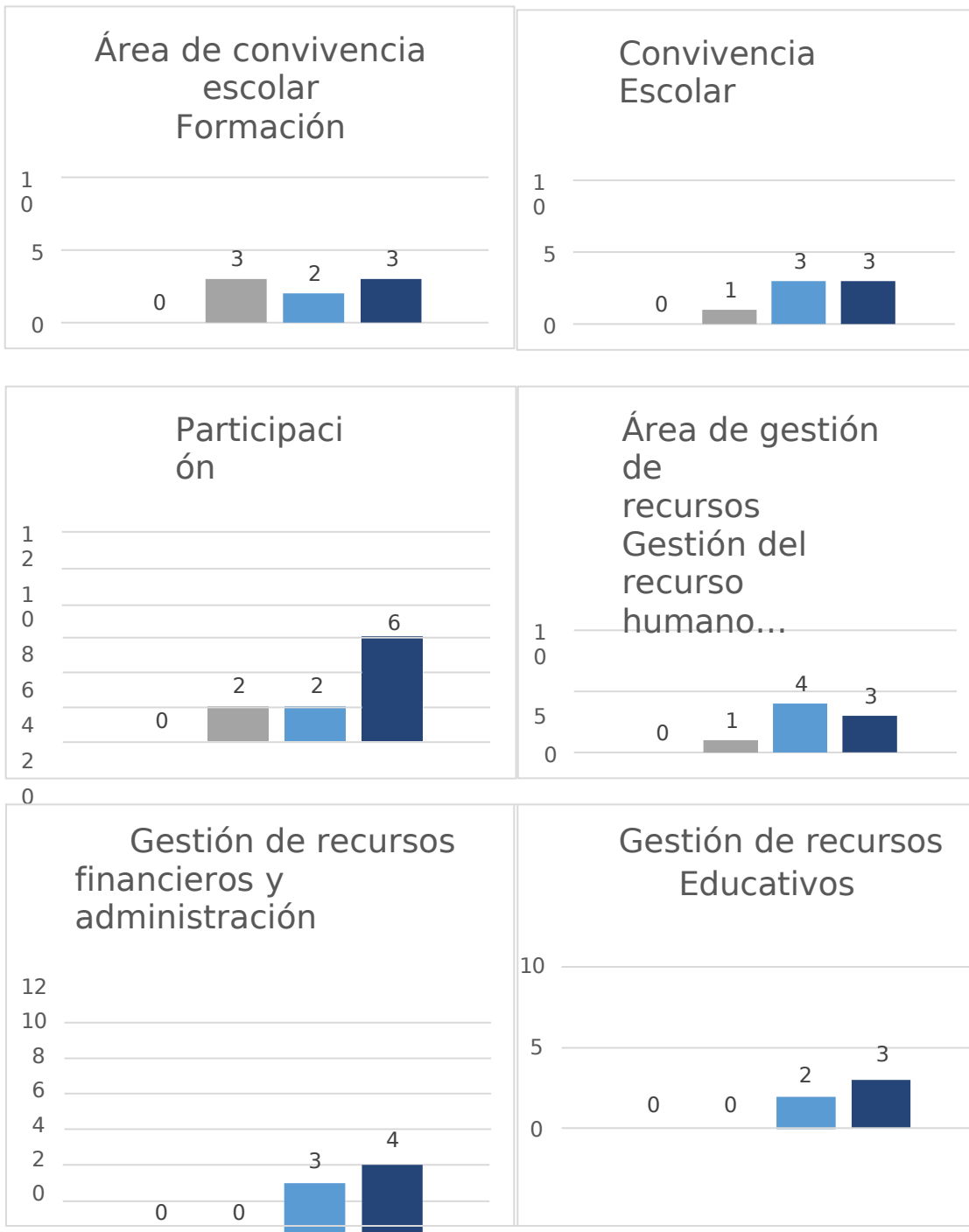
- **Liderazgo del Sostenedor**, donde se detecta baja articulación entre

sostenedor y equipo directivo.

- **Enseñanza en el Aula**, que refleja una limitada diversidad metodológica y escasa retroalimentación efectiva.
- **Formación y Apoyo al Estudiante**, especialmente en el abordaje de dimensiones socioemocionales y vocacionales.

Análisis de Resultados





Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos a través de la ficha técnica, basada en los Estándares Indicativos de Desempeño, permitieron obtener una visión detallada del nivel de desarrollo de las prácticas institucionales en las distintas dimensiones de la gestión escolar. El análisis se realizó considerando los niveles de calidad definidos (del 1 al 4), los cuales permitieron clasificar las prácticas según su grado de sistematización, orientación a resultados y evaluación permanente.

Dimensión: Gestión del Currículum

Esta dimensión mostró un desempeño balanceado, con prácticas sólidas en planificación pedagógica y organización curricular. Se destaca que 5 prácticas fueron evaluadas en nivel 4, particularmente en lo relativo a la calendarización anual, el monitoreo de la cobertura curricular y la reutilización de recursos didácticos. Sin embargo, se detectaron áreas de mejora en el acompañamiento docente y la revisión colaborativa de planificaciones, con prácticas aún en nivel 1.

Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Los resultados en esta dimensión evidencian un predominio de prácticas en nivel 2, lo que sugiere una implementación metodológica aún débil. Las prácticas relacionadas con la participación activa del estudiante, la retroalimentación y el uso de recursos didácticos requieren fortalecimiento. Solo una práctica alcanzó el nivel 4, relacionada con la comunicación clara de objetivos de aprendizaje.

Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

Se observó un desarrollo intermedio, con prácticas centradas en la atención a la diversidad que alcanzan niveles 3 y 4, especialmente en la implementación de planes individualizados y la prevención de la deserción escolar. No obstante, el sistema de orientación vocacional aún se encuentra en nivel 2, lo que sugiere una intervención incipiente.

Dimensión: Liderazgo Escolar

El liderazgo del sostenedor presenta debilidades significativas, con

prácticas evaluadas mayoritariamente en niveles 1 y 2, principalmente en la asignación de

recursos y apoyo a la gestión. En contraste, el liderazgo del director evidencia un nivel de desarrollo más sólido, con prácticas en nivel 3 en áreas como la conducción pedagógica y el desarrollo profesional docente.

Dimensión: Convivencia Escolar

La participación de la comunidad educativa es una de las fortalezas institucionales más destacadas, con múltiples prácticas evaluadas en nivel 4. La formación en convivencia, sin embargo, muestra resultados más dispares, con prácticas en niveles 2 y 3, lo que indica una implementación parcial y aún perfectible en aspectos como programas de afectividad y prevención.

Dimensión: Gestión de Recursos

Los subdimensiones relacionados con la administración financiera y el uso de recursos educativos obtuvieron resultados positivos, con alta presencia de prácticas en niveles 3 y 4. Se evidencia un manejo ordenado, cumplimiento normativo y utilización estratégica de redes externas.

Plan de mejoramiento

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión del currículum	Fortalecer la planificación colaborativa y el acompañamiento docente.	Al término del año escolar, el 100% de los docentes contará con retroalimentación bimensual.	Implementar un plan de acompañamiento docente que incluya observaciones y coevaluaciones.	Unidad Técnico Pedagógica (UTP)
	Enseñanza y aprendizaje en aula	Diversificar las metodologías de enseñanza y retroalimentación.	Lograr que al menos el 80% de los docentes incorpore tres o más estrategias didácticas nuevas.	Realizar talleres internos de estrategias metodológicas y seguimiento de su aplicación.	Coordinación Académica / UTP
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Aumentar la articulación entre sostenedor y equipo directivo.	Generar al menos cuatro reuniones anuales con actas firmadas y acuerdos registrados.	Establecer un cronograma de reuniones sostenedor-	Director / Representante del Sostenedor

director y definir

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Convivencia Escolar	Liderazgo formativo del director	Promover el liderazgo pedagógico como eje de la mejora institucional.	Ejecutar al menos tres instancias de reflexión pedagógica por semestre con el equipo docente.	puntos fijos de revisión. Organizar jornadas pedagógicas con foco en análisis de prácticas y toma de decisiones.	Director / UTP
	Formación	Mejorar el desarrollo de habilidades socioemocionales en los estudiantes.	Implementar un plan de afectividad y prevención de riesgos con seguimiento semestral.	Aplicar el programa de educación emocional con actividades mensuales y participación familiar.	Encargado de Convivencia / Orientador
	Participación	Fortalecer los espacios democráticos	Aumentar en un 30% la participación efectiva en reuniones de Centro	Capacitar a los representantes y mejorar las directivas	Dirección / Coordinador de Participación

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
		estudiantiles y familiares.	de Estudiantes y Padres.	comunicación sobre estas instancias.	
Gestión de Recursos	Recursos humanos	Consolidar una cultura de formación continua del profesorado.	Diseñar e implementar un plan de perfeccionamiento anual alineado al diagnóstico docente.	Aplicar una encuesta de necesidades y generar un plan anual con seguimiento y evaluación.	UTP / Coordinación de Perfeccionamiento
	Recursos educativos	Optimizar el uso de recursos didácticos y tecnológicos en el aula.	Lograr que el 90% de los docentes utilicen recursos TIC semanalmente con fines pedagógicos.	Realizar talleres de formación en TIC y monitorear su uso mediante registros de clase.	Coordinador TIC / UTP

Conclusión

El presente trabajo de grado permitió realizar un diagnóstico institucional exhaustivo de la Escuela Unión Campesina, aplicando los Estándares Indicativos de Desempeño como base para evaluar las prácticas de gestión, liderazgo, convivencia y recursos educativos. A través de la aplicación de una ficha técnica, se identificaron fortalezas significativas en planificación curricular, participación de la comunidad educativa y manejo de recursos administrativos, así como también debilidades en áreas clave como el liderazgo del sostenedor, la enseñanza en el aula y la orientación socioemocional.

Este trabajo aporta como principal valor la elaboración de un Plan de Mejoramiento Institucional contextualizado, viable y enfocado en el desarrollo profesional docente, la mejora de las prácticas pedagógicas y la articulación estratégica del liderazgo institucional. La evaluación basada en evidencia ha permitido priorizar acciones concretas, definir metas alcanzables y asignar responsables para cada una de las dimensiones abordadas.

Como proyección, este proceso plantea el desafío de instalar una cultura de evaluación y mejora continua al interior del establecimiento, promoviendo prácticas reflexivas, colaborativas y sostenibles en el tiempo. Asimismo, se propone fortalecer el vínculo con el sostenedor y con las familias, en función de generar una comunidad educativa comprometida con el desarrollo integral de todos sus estudiantes. La experiencia desarrollada en este trabajo puede ser replicada y adaptada en otros contextos escolares con características similares, consolidando así una gestión escolar centrada en la equidad, la calidad y la mejora permanente.

Bibliografía

Agencia de Calidad de la Educación. (2015). *Estándares indicativos de desempeño para establecimientos educacionales*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.

Bellei, C., Orellana, V., & Valenzuela, J. P. (2010). *La escuela en la gestión de la mejora educativa*. Santiago: Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE).

Bolívar, A. (2006). *Mejorar la escuela: El cambio basado en el centro*. Madrid: La Muralla.

Díaz, L., & Carrasco, M. (2019). *Evaluación institucional y mejora continua: un modelo desde la gestión escolar*. EBSCOhost. Recuperado de <https://www.ebscohost.com>

Flores, R. (2020). *Liderazgo escolar y cambio institucional en entornos vulnerables*. E Libro. Recuperado de <https://www.elibro.net>

Fullan, M. (2001). *El significado del cambio educativo*. Madrid: Morata.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: The Wallace Foundation.

Murillo, F. J. (2007). *La investigación sobre eficacia escolar y mejora de la escuela: su aplicación en Iberoamérica*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5(1), 7-26.

Anexos

Anexo 1. Ficha Técnica Aplicada Instrumento de evaluación institucional basado en los Estándares Indicativos de Desempeño, aplicado en la Escuela Unión Campesina para el levantamiento de información diagnóstica.

Ficha técnica

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

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

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 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. 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.			3
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)			4
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
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.		2	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			4

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.			3	
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.			3	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	1			
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.		2		
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.			3	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			3	
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.				4
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.				4

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. 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.		2		
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		2		
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.		2		
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		2		
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.		2		
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.		2		

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			3	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			3	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			3	
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.				4
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				4
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.		2		

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	1			
--	----------	--	--	--

5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	1			
---	----------	--	--	--

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			3	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		2		
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.			3	
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.			3	
7. El director promueve una ética de trabajo.			3	

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. 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.				4
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.			3	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				4

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

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

1. 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			3	
--	--	--	----------	--

encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				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.		2		
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.		2		

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. 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.			3	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			3	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal				4

idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			3	

7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.		2		
--	--	---	--	--

1.3.Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		2		
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.		2		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				4
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.				4
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				4
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.				4
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				4
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				4

canalizar aportes u otras formas de colaboración.				
---	--	--	--	--

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. 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.				4
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.			3	
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.			3	
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.		2		
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			3	

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			

1. 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.			3	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			3	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				4
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.				4
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				4
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.				4
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.			3	

1.3.Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. 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.				4
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.			3	

Anexo 2. Tabla de Resultados por Dimensión Resumen cuantitativo de los niveles de calidad asignados a cada práctica evaluada, organizado por dimensión de la gestión escolar.

Dimensión Evaluada	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Gestión del Currículum - Gestión Pedagógica	1	2	5	5
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	2	4	1	1
Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	0	1	3	2
Liderazgo del Sostenedor	2	1	1	1
Liderazgo Formativo del Director	0	1	6	0
Planificación y Gestión de Resultados	0	0	3	3
Convivencia Escolar - Formación	0	3	2	1
Convivencia Escolar - Participación	0	1	3	3
Gestión de Recursos - Humanos	0	1	4	3
Gestión de recursos financieros y administración	0	0	3	4
Gestión de recursos educativos	0	0	2	3

Anexo 3. Evidencia Documental

- Fragmentos del Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Plan de Mejoramiento Educativo (PME) vigente

12. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Con el objetivo de operacionalizar los principios y objetivos educacionales definidos por nuestra comunidad educativa y poner en acción los desafíos que nos plantea la política pública, la Escuela Básica Unión Campesina se apropia de los actuales desafíos para una gestión de calidad y equidad, definidos y conceptualizados por su comunidad educativa en busca de transformarse en una organización democrática y pluralista que propicia el trabajo en equipo, que concentra esfuerzos y voluntades de cada miembro de la comunidad escolar en función del cumplimiento de una visión y objetivos compartidos en este PEI. Para ello establece la organización en equipos de trabajo multiprofesionales que articulan su quehacer en torno al PEI, PME y planes de trabajo con un enfoque sistémico, participativo y comunitario de la gestión escolar y educativa que ejercen un rol de vincular con el equipo directivo y el resto de los actores de la comunidad educativa como forma de acortar brechas que dispone el contexto de la escuela.

12.1 Organigrama institucional, descripción de cargos por competencias. La organización educativa está compuesta por estamentos, los cuales se definen como y se presentan en el siguiente detalle:

Dirección Escolar y Equipo de Gestión: Son los primeros responsables de la gestión de la escuela. La dirección escolar es integrada por: Profesora Encargada, Jefa de UTP, encargada de Convivencia escolar, coordinadora PIE. La Profesora Encargada preside las reuniones de coordinación directiva y/o de equipo de Gestión, las que operan semanalmente. A su vez debe, dirigir los Consejos Generales y las reuniones docentes cuando la temática lo requiera. En su ausencia, reemplaza otro miembro del equipo directivo, de acuerdo a la temática de que se trate. Unidad Técnico Pedagógica.

Esta unidad es la encargada de la gestión del currículo en el establecimiento y del quehacer con los profesores en el aula, programa de educación de integración escolar PIE, de los talleres de extensión educativa y de relacionar cada actividad con los objetivos de aprendizaje de los Planes y Programas de Estudio, que la escuela define implementar del currículo nacional. Es responsable de gestionar junto a los docentes la implementación de la actividad curricular, las adecuaciones curriculares, la didáctica, metodologías y estrategias definidas para abordar la actividad en aula, la evaluación de los aprendizajes, los recursos de aprendizajes y la tecnología educativa que la escuela implementa. Encargada de convivencia escolar.

Es la encargada de fomentar una cultura de respeto y buen trato en la convivencia entre los distintos estamentos escolares, asegurando la aplicación y cumplimiento justo de las normas de la organización escolar y promoviendo el diálogo, la participación y el trabajo colaborativo con el propósito de asegurar un clima adecuado para los procesos de aprendizaje y, teniendo como base la Política Comunal de Convivencia Escolar. Es responsable de coordinar la actualización, difusión y aplicación del manual de convivencia escolar en el establecimiento. Consejo Escolar.

Es la organización que tiene como objetivo estimular y canalizar la participación de la comunidad educativa y en las demás áreas que estén dentro de las esferas de sus competencias. Está compuesto por un representante del Sostenedor, Director, Representante de los Profesores, Representante del Consejo Gremial de los Asistentes de Educación, un representante de Centro General de Padres; jefa de UTP y encargada de convivencia escolar, Coordinadora PIE. El Consejo Escolar tiene atribuciones Consultivo, Informativo y Propositivo, y no tendrá atribuciones en materia técnica pedagógica, las que son responsabilidad del equipo directivo y /o de gestión, según lo estipula la Ley 19.079. El Consejo Escolar realiza un promedio de 4 reuniones durante el año para tratar temas relacionados con la gestión del establecimiento y es la instancia que la dirección escolar utiliza para presentar y validar la planificación institucional, proyectos, y la rendición de cuentas. Centro General de Padres y de Apoderados.

Este organismo tiene la responsabilidad de representar a todos los apoderados de la comunidad educativa frente a la Dirección. Recoge sus inquietudes y las canaliza hacia

las instancias que corresponda. Su Presidente o un representante designado es miembro del Consejo Escolar. Para realizar su gestión se organiza en directivas de sub-centro de cursos. Las instancias de reunión y participación en la socialización PEI Escuela Básica Unión Campesina. Colectiva están programadas a cada mes. La adhesión de los padres y apoderados al Centro de Padres y apoderados es voluntaria. Consejo de Profesores. Es el organismo representativo de todos los docentes. Se nombra un representante del Consejo para participar como miembro del Consejo Escolar. Se realizan consejos de profesores mensuales. Existen 2 Consejos Generales, en donde participan todos los miembros de la Unidad Educativa (inicio y término del año escolar). El Consejo de Profesores se ajustará al Artículo 50 del Reglamento de la Ley 19.070 que dice; “podrá tener carácter resolutivo en materia técnica pedagógica”.

Consejo Gremial Docente. Organización que representa a los docentes en los aspectos gremiales relacionados con el Colegio de Profesores.

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA. La Escuela Básica Unión Campesina se sustenta a través de los aportes del estado mediante la subvención estatal y fondos destinados para educación de la Ilustre Municipalidad de Ovalle. La dirección de la escuela cuenta con autonomía Administrativa (insumos educativos que requieran nuestros/as estudiantes), para manejar ciertos recursos provenientes de los aportes del Estado y municipio, (siempre que el sostenedor provea de los fondos). Para este efecto, es el director quién lleva la administración en conjunto con la persona que él asigne para apoyar el cumplimiento de esta tarea y responsabilidad asignada.