



Trabajo final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención Gestión
de Calidad

**DIÁGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL LICEO
POLIVALENTE SANTA JULIANA, COMUNA DE RECOLETA, REGIÓN
METROPOLITANA.**

Candidato a Magister: Genesis Lagos Contreras
Francisca San Martín San Martín
María Paz Núñez Valenzuela

Tutor Disciplinar: Amely Vivas Escalante

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

ÍNDICE

Resumen	4
Introducción	5
Marco Teórico	7
1. Aseguramiento de la Calidad en Educación.....	7
2. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus sostenedores	9
2.1. Liderazgo	10
2.2. Gestión Pedagógica	17
2.3. Formación y Convivencia	18
2.4. Gestión de Recursos	19
3. Bases Curriculares	21
3.1. Objetivos de Aprendizajes Transversales	24
3.2. Objetivos de Aprendizajes	24
4. Ciclo de Mejoramiento Continuo del Establecimiento Educativo.....	25
4.1. Criterios del Plan de Mejoramiento Educativo	25
Marco Contextual	28
1. Reseña Histórica de la institución	28
2. Ubicación Geográfica	28
3. Características sociales, económicas y culturales del entorno.....	29
4. Ideas Centrales del PEI	30
Diagnóstico Institucional	31
1. Estándares Indicativos de Desempeño	31
2. Instrumento	32
3. FODA	32

Análisis de Resultados	43
Plan de Mejoramiento Educativo	56
1. Plan de Mejoramiento Educativo, Fase Anual	60
Conclusión	67
Bibliografía	69
Anexos	70

Resumen

En el presente Trabajo de Grado se realiza un Plan de Mejoramiento Educativo, sustentado en un Diagnóstico Institucional del Liceo Polivalente “Santa Juliana”, comuna de Recoleta. Para ello se realizó un estudio cuantitativo por medio de un instrumento en el cual se aplican los Estándares Indicativos de Desempeño con sus respectivas Dimensiones y Subdimensiones. Cada Subdimensión es valorizada en una escala de valor del 1 al 4. Los Estándares Indicativos de Desempeño permiten medir el nivel de aprendizaje y la calidad de estos mismos, orientando a los establecimientos para mejorar sus procesos de gestión. Para estandarizar los resultados de las subdimensiones, se entrevistó al personal de establecimiento y se realiza una revisión a la información ya existente del establecimiento. Una vez valorizada cada subdimensión se analizan los resultados y se realiza un FODA que permite analizar la situación del establecimiento tanto interna como externamente, facilitando la toma de decisiones futuras, lo cual se llevará a cabo dentro del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Con respecto a los resultados obtenidos, el establecimiento presenta un desempeño avanzado en las distintas áreas evaluadas, sin embargo, existen otras áreas más débiles como es en convivencia escolar, donde se presentan algunos problemas que, según la información entregada por el establecimiento, estos han sido manejado de acuerdo con sus protocolos institucionales. Con respecto a los apoderados se evidencia una baja participación en el proceso educativo de sus hijos e hijas, para lo cual se crean estrategias que faciliten su participación.

Introducción

Los estándares de desempeño son referentes que permiten evaluar y orientar acerca de la gestión de la institución con respecto a su calidad educacional y permite orientar a los establecimientos y sus sostenedores sobre las mejoras de dichas gestiones. El trabajo tiene el propósito de generar un diagnóstico institucional y un plan de mejoramiento en el Liceo Polivalente Santa Juliana ubicado en la comuna de Recoleta.

Según Arriaga (2015), el diagnóstico en el centro educativo “lo constituyen las circunstancias que lo rodean y condicionan su funcionamiento y los resultados que en él se alcancen. Los aspectos del ambiente deben considerarse como parte de la información que contempla el diagnóstico dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, por lo que es pertinente realizar un diagnóstico del centro educativo para determinar hasta qué punto éste cumple con las condiciones básicas de infraestructura, servicios de apoyo, formación docente, características sociales, culturales y económicas de las familias, convivencia de la comunidad educativa, entorno del centro, entre otros, a fin de conocer con lo que se cuenta y gestionar los apoyos respectivos” (p.8)

Esto señala la importancia de realizar un diagnóstico en los centros educativos para evaluar las condiciones que influyen en su funcionamiento y en los resultados de aprendizaje. Esto permite también reflexionar sobre el éxito educativo que no sólo se basa en contenido académico, sino que además debe ser en un ambiente adecuado que permita gestionar y optimizar los recursos disponibles.

Al realizar dicho diagnóstico podemos planificar un Plan de Mejoramiento Educacional que permita establecer objetivos, metas y estrategias para potenciar aquellas debilidades y amenazas en la gestión del establecimiento, lo que conlleva a mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.

Se describe en el marco teórico la relación entre el Aseguramiento de la Calidad Educacional, con el Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo. Conocer el propósito de los Estándares Indicativos de Desempeño, la vinculación con las Bases

Curriculares y el Proyecto Educativo Institucional. Luego se hace referencia a la institución, dando a conocer su reseña histórica, geográfica, socio económica y cultural. Se procede a realizar un Diagnóstico Institucional, posteriormente se realiza un FODA y se analizan los resultados para proceder a realizar el Plan de Mejoramiento Educativo.

Marco Teórico

1. Aseguramiento de Calidad en la Educación.

Durante las últimas década, Chile ha implementado importantes reformas para superar tanto las desigualdades como la calidad de la educación. Una de estas, es la creación de la reforma de Aseguramiento de Calidad en la Educación (SAC), es un instrumento cuyo objetivo es fortalecer el aprendizaje de la y los estudiantes. Este sistema fue creado y diseñado por la Ley General de Educación (ley 20.370) que regula el funcionamiento de este sistema.

La LGE (ley 20.370) establece en sus siguientes artículos. “Artículo 6°.- Es deber del Estado propender a asegurar una educación de calidad y procurar que ésta sea impartida a todos, tanto en el ámbito público como en lo privado. Corresponderá al Ministerio de Educación, al Consejo Nacional de Educación, a la Agencia de Calidad de la Educación y a la Superintendencia de Educación, en el ámbito de sus competencias, la administración del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, de conformidad a las normas establecidas por la ley. (BCN, 2009).

En el artículo 7 de la LGE se declara: “El Ministerio de Educación y la Agencia de la Calidad de la Educación velarán de conformidad a la Ley y en el ámbito de sus competencias, por la evaluación continua y periódica del sistema educativo, a fin de contribuir a mejorar la calidad de la educación. Para ello, la Agencia de Calidad de la Educación evaluará los logros de aprendizaje de los alumnos y el desempeño de los establecimientos educacionales en base a los estándares indicativos”. (BCN,2009)

Según la ley 20.529 “Ley de Aseguramiento de la Educación parvularia, básica y media” contempla en el artículo 2. “El Sistema comprenderá, entre otros, procesos de autoevaluación, evaluación externa, inspección, pruebas externas de carácter censal y, cuando corresponda, apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de planes de mejora educativa a nivel de establecimientos que permitan desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades. “El Sistema contemplará, además, la rendición de

cuentas de los diversos actores e instituciones del sistema escolar y, en particular, de los establecimientos educacionales. (BCN,2011).

En el Artículo 3º establece. - El Sistema considerará: “Estándares de aprendizaje de los alumnos, referidos a los objetivos generales señalados en la ley y sus respectivas bases curriculares; otros indicadores de calidad educativa y estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores”. (BCN, 2011)

El Ministerio de Educación cumple el rol del rector del sistema, es el encargado de generar los estándares de aprendizaje y desempeño, se encarga del apoyo técnico pedagógico y formula cada 4 años un Plan de Aseguramiento de Calidad.

La Agencia de Calidad de la Educación (ACE) es el órgano responsable de evaluar los estándares de aprendizaje y desempeño, los otros indicadores de calidad, así como informar y orientar a las comunidades educativas a partir de los resultados en dichas evaluaciones.

Por su parte, la Superintendencia de Educación (SIE) contribuye al ejercicio del derecho a la educación mediante acciones de fiscalización del cumplimiento de la normativa educacional y del uso adecuado de los recursos.

El Consejo Nacional de Educación es el encargado de revisar, generar sugerencias, evaluar y aprobar las bases curriculares y otras herramientas fundamentales para la gestión del sistema educacional, tales como los estándares de aprendizaje, Otros indicadores de la calidad educativa, los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales y el Plan de Evaluaciones Nacionales e Internacionales.

El PME, el diagnóstico institucional y el SAC están relacionados en el proceso de mejoramiento institucional. El SAC define los roles de las instituciones educativas y establece un marco institucional para el mejoramiento educativo. El PME se diseña a partir del diagnóstico institucional y este último a su vez permite a la comunidad educativa conocer aspectos cognitivos, actitudinales y aptitudinales de los estudiantes.

2. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus sostenedores.

“Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile.” (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 2014, p.5).

Estos Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (en adelante EID), fueron elaborados luego de una exhaustiva investigación y revisión de diversos modelos educativos nacionales e internacionales, así como también de consulta a diversos especialistas y actores educativos a través de mesas de trabajo.

Nacional e internacionalmente, se releva la importancia de contar con referentes exigentes claves en la gestión educativa con el propósito de apoyar en la mejora de los establecimientos educativos favoreciendo el aprendizaje y el rendimiento escolar. Es por ello por lo que estos EID “constituyen la base de la Evaluación Indicativa de Desempeño conducida por la Agencia de la Calidad de la Educación” (EID, pág. 5), convirtiéndose así en un marco orientador de buenas prácticas para docentes, directivos y sostenedores de establecimientos educacionales, permitiendo a su vez que éstos, tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades para diseñar adecuadamente sus planes de mejora, avanzando en el logro de una educación de calidad y equitativa para todos los niños y niñas del país.

Como se menciona anteriormente, los EID son el resultado de una investigación exhaustiva y posterior proceso de elaboración en el cual se sintetizan un conjunto de

buenas prácticas para la gestión escolar. Este proceso fue llevado a cabo durante los años 2009 y 2013, incluido:

- La revisión y sistematización de modelos nacionales e internacionales de evaluación de la gestión escolar.
- La revisión y sistematización de modelos nacionales e internacionales de aseguramiento de la calidad de la gestión educativa.
- La identificación de factores de efectividad escolar según la evidencia empírica.
- El estudio de bibliografía especializada en los temas de liderazgo, gestión pedagógica, convivencia y gestión de recursos.
- Entrevistas en terreno a actores educativos de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país.
- La validación de los estándares mediante paneles con directores y sostenedores.
- La validación de los estándares mediante paneles y entrevistas con expertos en educación (EID, pág. 19).

Estos EID se basan en 4 dimensiones de la Gestión Escolar (Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y finalmente Gestión de Recursos), tienen como objetivo servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño, apoyar la gestión de los establecimientos, ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de evaluación y ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

2.1 Liderazgo

Se define como la capacidad de dirigir y coordinar un grupo, en diferentes ámbitos, ya sea político, social o empresarial. También se entiende como el conjunto de habilidades personales que permiten influir y guiar a otras personas en la consecución de objetivos. Según Ralph M. Stogdill, hay múltiples formas de definir este término, ya que el significado varía según el contexto del liderazgo.

Dentro de una organización, el liderazgo implica orientación y supervisión de las tareas realizadas por un equipo de trabajo. Para que este proceso ocurra, deben darse ciertas condiciones que son clave:

- a) **Interacción con otros individuos:** Un líder necesita seguidores, ya que sin personas dispuestas a aceptar su guía, el liderazgo no puede existir.
- b) **Diferencias de poder:** Aunque los miembros del grupo tienen cierto grado de autonomía, el líder cuenta con mayor autoridad para la toma de decisiones.
- c) **Influencia en la conducta de los demás:** La capacidad de liderazgo se refleja en la manera en que se emplean diferentes recursos para motivar y dirigir seguidores.
- d) **Dimensión ética y valorativa:** Un liderazgo responsable implica transmitir información suficiente para que los seguidores tomen decisiones informadas y reflexivas.

Desde otra perspectiva, el liderazgo puede entenderse de dos maneras: como un rasgo individual, que se basa en características personales que distinguen a un líder, o como una función dentro de un contexto organizativo, donde el liderazgo se ejerce en función de las oportunidades y circunstancias del entorno.

En última instancia, el liderazgo solo existe cuando un grupo reconoce a un individuo como fuente de guía y recursos para alcanzar sus metas colectivas.

El liderazgo de un grupo se da cuando los miembros consideran que seguir a un líder les permitirá alcanzar sus objetivos o satisfacer sus necesidades. Un líder es reconocido porque posee recursos clave, como conocimientos, habilidades y conexiones, que facilitan el éxito del grupo. (Naranjo, D. 2016)

En 1973, Henry Mintzberg identificó ocho habilidades esenciales para un líder:

1. **Habilidad para establecer relaciones**, donde crea y mantiene vínculos con colegas y miembros del grupo.
2. **Capacidad de liderazgo**, maneja relaciones con subordinados y comprende la dinámica del poder y la autoridad.
3. **Resolución de conflictos**, es un mediador en situaciones de tensión manejando presiones tanto internas como externas.

4. **Gestión de información**, recopila, analiza y comparte información estratégica de manera efectiva.
5. **Toma de decisiones en entornos inciertos**, aquí resuelve problemas cuando los datos y objetivos no son claros.
6. **Distribución de recursos**, asigna tiempo y otros elementos limitados de manera eficiente.
7. **Mentalidad emprendedora**, recurre a la innovación, asumiendo riesgos calculados en busca del éxito.
8. **Autoconocimiento**, reflexiona sobre su propio impacto dentro del equipo y la organización.

Además, el liderazgo estratégico es fundamental en el ámbito directivo, ya que implica definir una visión clara para la organización y motivar a los demás para alcanzarla. Existen dos tipos principales de líderes:

- **Líder formal:** Posee autoridad dentro de la estructura organizativa, pero depende de supervisión externa.
- **Líder informal:** Su poder proviene del apoyo del grupo, basado en su carisma y habilidades más que en su posición jerárquica.

Cuando ambos tipos de liderazgo coexisten, el líder informal suele ganar el respaldo del equipo mediante su compromiso y capacidad de influencia, mientras que el formal ejerce su autoridad dentro de los límites establecidos por la organización. (Naranjo, D. 2016)

La categoría Liderazgo abarca tareas como estructuración, coordinación, dirección y planificación institucional, las cuales se llevan a cabo por el sostenedor y los equipos directivos de cada establecimiento, con el fin de garantizar un funcionamiento eficiente y alineado con los objetivos educativos.

Investigaciones señalan que, dentro del ámbito escolar el liderazgo es el segundo factor con mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes, después de la enseñanza en el aula. Para que esto sea beneficioso, es fundamental que el sostenedor establezca

acuerdos con el equipo directivo sobre la organización del establecimiento, lo que permitirá que la gestión institucional sea eficaz y bien estructurada. Del mismo modo, el sostenedor debe fomentar la creación y consolidación de vínculos entre los establecimientos a su cargo y otras instituciones, con el fin de asegurar un desarrollo educativo continuo para todos los estudiantes.

En tanto, el director tiene la responsabilidad de generar un sentido de identidad y compromiso en toda la comunidad educativa, promoviendo el trabajo en conjunto para alcanzar los objetivos institucionales. Para ello, debe desempeñar un papel activo en la dirección, coordinación, respaldo y motivación de docentes, estudiantes y otros individuos educativos.

Para traducir los objetivos institucionales en acciones concretas, es necesario que estos estén bien definidos y sean compartidos por la comunidad escolar. Un liderazgo eficiente implica además la planificación institucional basada en información actualizada y con la participación de distintos sectores de la comunidad educativa.

Bajo esta perspectiva, la dimensión de Liderazgo se estructura en diversas áreas que contribuyen a su implementación efectiva. (De Educación Unidad de Currículum y Evaluación, 2019)

El análisis del liderazgo puede realizarse desde diversas perspectivas. Es importante definir como se aplica dentro de las organizaciones, considerando la manera en que un líder interactúa y se relaciona con sus colaboradores o seguidores.

2.1.1 Tipos de liderazgo

- **LIDERAZGO DICTATORIAL:** Es quien impone sus propias opiniones al grupo en vez de fomentar la autonomía y la responsabilidad en los demás miembros. Es rígido en su manera de actuar y prefiere dar órdenes. Limita la creatividad de los demás. (Naranjo Miguel, D. 2016)

- **LIDERAZGO AUTOCRÁTICO:** En el liderazgo autocrático, la autoridad recae en un solo individuo, quien impone su voluntad sin considerar la opinión de su equipo. Este tipo de líder toma las decisiones sin justificarlas y establece reglas que el grupo debe seguir sin cuestionamientos. La comunicación es unilateral, es decir, el líder es quien da las ordenes, pero no recibe retroalimentación de sus subordinados. Algunas características clave de este liderazgo incluyen:
 - Imposición total de normas dentro del grupo
 - Dirección estricta de cada actividad sin planificación clara a largo plazo.
 - Asignación de tareas y compañeros de trabajo sin consulta previa.
 - Evaluaciones basadas en criterios desconocidos para los empleados.
 - Participación mínima del líder en el trabajo del equipo, salvo para dar instrucciones.

Este tipo de liderazgo suele generar rechazo entre los trabajadores, ya que no les permite tomar decisiones ni expresar sus ideas, lo que puede llevar a desmotivación, resistencia o falta de compromiso con las tareas asignadas. No obstante, en situaciones donde se requiere tomar decisiones rápidas, este estilo de liderazgo puede resultar eficiente. (Naranjo Miguel, D. 2016)

- **LIDERAZGO DEMOCRÁTICO:** Se basa en la participación del equipo en la toma de decisiones, aunque siempre bajo la supervisión y guía del líder. Su objetivo es fomentar la colaboración y la confianza entre los trabajadores, permitiéndoles asumir responsabilidades y contribuir al proceso de decisión. Este tipo de líder valora las opiniones del grupo, promueve el debate y establece normas claras. Aunque otorga libertad a sus subordinados, determina qué decisiones deben ser tomadas por él y cuales pueden delegarse. Las principales características de este liderazgo incluyen:
 - Escuchar y considerar las ideas del equipo.
 - Mantener una actitud amigable y accesible.
 - Brindar apoyo en dificultades personales.

- Incentivar la participación y el trabajo en conjunto.
- Mostrar empatía e interés por los demás.

Este modelo es ideal para equipos capacitados y motivados, pero si principal desventaja es que la toma de decisiones puede volverse lenta, lo que puede afectar la eficiencia y el control del líder sobre el grupo. (Naranjo Miguel, D. 2016)

- **LIDERAZGO LIBERAL O LAISSEZ- FAIRE:** En este tipo, el líder adopta una actitud pasiva, dejando que el grupo tome sus propias decisiones sin intervenir ni evaluar sus aportes. Los integrantes tienen total autonomía y solo reciben apoyo si lo solicitan, el líder delega la autoridad en sus subordinados, confiando en que sean responsables de su propio desempeño y autorregulación. Existen pocas normas establecidas y el contacto con el equipo es mínimo. Es por la falta de supervisión, este enfoque solo funciona eficazmente cuando los miembros del grupo poseen un alto nivel de habilidades y conocimientos.

En esencia, este tipo de liderazgo permite gran libertad en la ejecución del trabajo, siempre y cuando los resultados sean satisfactorios. Sin embargo, puede generar desorganización si los empleados no cuentan con la preparación adecuada para autogestionarse. (Naranjo Miguel, D. 2016)

- **LIDERAZGO PATERNALISTA:** Este tipo de liderazgo se basa en la confianza hacia los empleados, aunque el líder mantiene el control de la mayoría de las decisiones. Su estrategia combina incentivos y sanciones para motivar a su equipo a alcanzar mejores resultados.

El líder paternalista asume un rol protector, minimizando la autonomía de los trabajadores, ya que prefiere encargarse personalmente de las tareas. Esto genera dependencia en el equipo, provocando que los empleados sean inseguros y poco resolutivos. A pesar de estar capacitados, pueden sentirse poco valorados al no tener libertad para actuar por iniciativa propia.

El estilo de liderazgo va a influir significativamente en la dinámica laboral y los logros de la organización. No obstante, los líderes no aplican un único enfoque en todo momento, sino que ajustan su manera de dirigir según las circunstancias. Mientras que una persona flexible puede adoptar un liderazgo democrático, alguien más rígido tenderá a ser autoritario. En conclusión, un buen líder participa activamente con su equipo y actúa de manera coherente con sus principios, lo que implica una gran responsabilidad. Pero también resulta una labor motivadora. (Naranjo Miguel, D. 2016)

- **LIDERAZGO CARISMÁTICO:** Este tipo de liderazgo destaca por su capacidad de motivar e influir emocionalmente en su equipo, inspirando entusiasmo y alto desempeño incluso en momentos difíciles. Se caracteriza por desafiar lo establecido, promover cambios motivadores y emplear estrategias innovadoras, asumiendo riesgos y sacrificios para alcanzar sus objetivos.

Este estilo de liderazgo se desarrolla en cuatro fases:

1. **Identificación de problemas y formulación de una nueva visión**, aquí el líder detecta fallas y propone cambios con perspectiva clara al futuro.
2. **Comunicación de la visión**, transmite la importancia del cambio y persuade a los seguidores para que lo apoyen.
3. **Inspiración y confianza**, genera credibilidad mediante su compromiso y experiencia en el tema.
4. **Adopción de la visión por parte del grupo**, logrando que los seguidores creen en sí mismos y en el propósito del cambio.

Además este tipo de liderazgo presenta ciertos pilares que incluyen:

- **Carisma**, entendiéndose como la capacidad para generar confianza e impulsar una visión.
- **Inspiración**, la habilidad de comunicar ideas de manera efectiva.
- **Estimulación intelectual**, fomentando la creatividad y la innovación en la resolución de problemas.

- **Atención individualizada**, se reconoce y valora la contribución de cada miembro del equipo.

Por lo tanto, este enfoque de liderazgo puede transformar organizaciones y comunidades mediante la conexión emocional y la influencia positiva sobre sus integrantes. (Naranjo Miguel, D. 2016)

- **LIDERAZGO LATERAL:** Se refiere a la capacidad de influir en compañeros del mismo nivel jerárquico dentro de una organización para fomentar el trabajo en equipo y alcanzar metas compartidas, sin necesidad de ocupar un cargo de autoridad. Este tipo de liderazgo se basa en habilidades personales y en la capacidad de generar cambios positivos en la actitud y desempeño del grupo, promoviendo la cooperación y el logro de objetivos comunes. (Naranjo Miguel, D. 2016)

2.2 Gestión Pedagógica

La gestión en si se puede entender de diferentes maneras según el enfoque utilizado, ya sea en función de los objetivos, la comunicación, los actores involucrados o la distribución de recursos dentro de una organización. (Cassasus 2000) define a la gestión como la habilidad para coordinar eficientemente la estructura, estrategia, sistemas, estilo de liderazgo, capacidades, personas y metas institucionales.

La gestión implica coordinar ideas y representaciones dentro de una organización. Como proceso, es un aprendizaje continuo que vincula sus elementos internos y externos, asegurando su estabilidad mediante la adaptación al entorno. El autor Pozner destaca que la gestión educativa debe comprenderse dentro de la complejidad de las instituciones, equilibrando lo pedagógico, político y técnico, además de resolver conflictos de manera efectiva. (Vivas, A., Doria, A. & Quiñónez, J. 2023)

La gestión en el ámbito educativo busca fortalecer los proyectos institucionales, garantizando su autonomía dentro del marco de las políticas públicas. Además,

contribuye a mejorar los procesos de enseñanza para atender las necesidades educativas a nivel local y regional.

Desde una perspectiva pedagógica, la gestión fomenta el aprendizaje tanto de los estudiantes como de los docentes y de toda la comunidad escolar. Esto se logra mediante la creación de un entorno colaborativo donde los centros educativos son espacios de interacción constante, enfocados en la mejora continua del aprendizaje. Su propósito es formar individuos de manera integral, preparándolos para su desarrollo en la sociedad y su futura inserción en el mundo laboral, mejorando así su calidad de vida. (López-Paredes, 2017)

2.3 Formación y Convivencia

Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, en el ámbito educativo tiene un enfoque formativo, ya que se aprende principalmente a través de la experiencia diaria. Las instituciones educativas ofrecen un entorno ideal para desarrollar esta habilidad, permitiendo la interacción con personas diversas, la resolución de conflictos y la adquisición de formas con personas respetuosas.

Las relaciones que se establecen dentro de la comunidad escolar generan lazos importantes, en especial el vínculo entre docente y estudiantes, el cual facilita la enseñanza de una convivencia basada en el respeto y la inclusión. Este vínculo es clave para guiar procesos educativos que promueven el bienestar colectivo y fortalezcan interacciones armoniosas.

Convivir implica compartir un espacio común con personas diferentes y trabajar en la construcción de un objetivo en conjunto. Esta experiencia es fundamental para el crecimiento individual y social, ya que contribuye a formar ciudadanos autónomos, comprometidos con su aprendizaje y con valores como el respeto, la responsabilidad y la democracia.

Además, la convivencia favorece el desarrollo de habilidades socioeconómicas en distintos niveles, ya sea personal, interpersonal y comunitario. Para que su enseñanza sea efectiva, es necesario integrarlas en el proceso educativo de manera progresiva,

asegurando que los estudiantes aprendan a gestionar sus emociones, establecer relaciones saludables y participar activamente en la sociedad. (De Educación, M. 2024)

La convivencia educativa abarca las interacciones entre todos los miembros de la comunidad escolar, incluyendo estudiantes, docentes, familias, personal de apoyo y directivos. Estas relaciones no solo ocurren dentro del establecimiento, sino también en su vínculo con el entorno, formando parte del proceso social más amplio que moldea la sociedad.

Este proceso se desarrolla diariamente en distintos espacios como aulas, patios, reuniones, actividades extracurriculares y plataformas digitales. Además, la convivencia es dinámica, ya que cambia con el tiempo debido a factores emocionales, eventos comunitarios o transformaciones en el contexto local y nacional.

Así mismo, es un fenómeno complejo, dado que cada persona aporta experiencias previas y diferentes niveles de desarrollo socioemocional. La diversidad de trayectorias y perspectivas enriquece la convivencia, convirtiéndola en una construcción colectiva que conecta al entorno educativo con la familia, la sociedad o en general. (De Educación, M. 2024)

2.4 Gestión de Recursos

La gestión de recursos en el sistema educativo chileno es un aspecto clave para garantizar el acceso, calidad y equidad en la educación. Se basa en normativas establecidas por el Ministerio de Educación (MINEDUC), todo esto con la supervisión de organismos como la Superintendencia de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación. (Ministerio de Educación, 2015)

- a) **Tipos de recursos en la educación chilena**, los recursos en el ámbito educativo se pueden clasificar en diferentes categorías:
- **Recursos financieros:** Son fondos estatales y privados destinados a la operación de establecimientos educativos.
 - **Recursos humanos:** Docentes, directivos, asistentes de la educación y personal administrativo.

- **Recursos materiales y tecnológicos:** Infraestructura, mobiliario, material didáctico y acceso a tecnologías digitales.
 - **Recursos pedagógicos:** Currículo, programas de formación docente y metodologías de enseñanza.
- b) **Fuentes de financiamiento en la Educación Chilena**, la cual se realiza a través de diversas fuentes, principalmente por:
- **Subvención Escolar Estatal:** Es el principal mecanismo de financiamiento y se otorga a los establecimientos según asistencia de los estudiantes. Incluye la Subvención Escolar Preferencia (SEP), que beneficia a alumnos de sectores vulnerables.
 - **Aportes municipales:** Los municipios administran la educación pública y destinan fondos adicionales a los establecimientos.
 - **Fondos para Educación Superior:** A través de becas y créditos otorgados por el Estado para estudiantes universitarios y de institutos técnicos.
 - **Inversión privada:** En el caso de establecimientos particulares subvencionados y privados, las familias pueden aportar económicamente al sostenedor de los colegios.
- c) **Programa de Apoyo y Gestión de recursos**, el MINEDUC implementa diversas estrategias para optimizar esta gestión, tales como:
- **Ley de Inclusión Escolar (2015):** Prohíbe el lucro en establecimientos subvencionados y regula el financiamiento compartido.
 - **Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP):** Destinado a mejorar la infraestructura, equipamiento y gestión pedagógica en los colegios municipales.
 - **Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnico- Profesional:** Orientado a mejorar la calidad de la formación en liceos técnicos y centros de formación técnica (CFT).

- **Planes de digitalización:** Como el programa “Conectividad para la educación 2030”, que busca garantizar acceso a internet y herramientas digitales en las escuelas.
- d) **Desafíos en la Gestión de Recursos Educativos**, más allá de los esfuerzos, también existen desafíos en la administración eficiente de estos recursos, entre ellos:
- **Desigualdades en la distribución del financiamiento:** con diferencias significativas entre colegios municipales, subvencionados y privados.
 - **Falta de infraestructura y recursos tecnológicos:** en algunas zonas rurales y vulnerables principalmente.
 - **Gestión ineficiente de fondos:** algunos municipios han presentado problemas en la administración de los recursos destinados a la educación pública.

Es por todo ello que la gestión de recursos en la educación chilena es fundamental ya que se puede garantizar el acceso y la calidad del aprendizaje. A través de financiamiento estatal, programas de apoyo y normativas regulatorias, el Estado busca optimizar la administración de los recursos disponibles. Sin embargo, persisten desafíos en la equidad de su distribución y en la transparencia de su uso, lo que requiere un esfuerzo continuo por parte de las autoridades y la sociedad. (Ministerio de Educación, 2015)

3. Bases Curriculares.

Las Bases Curriculares son el documento principal que guía la educación en Chile, según la Ley General de Educación. Se basan en la constitución y en la historia educativa del país.

El objetivo de dichas bases es asegurar un aprendizaje continuo que ayude a las personas a desarrollarse en diferentes aspectos:

- **Intelectual y emocional**, que corresponden a aprendizaje y valores.

- **Social y ciudadano**, que son la convivencia, participación y respeto.
- **Laboral**, enfocado en la preparación para el trabajo y el desarrollo del país.

Además, promueven el respeto a los derechos humanos, la diversidad cultural, la paz y la identidad nacional, todo esto dentro de un marco de valores que son fundamentales.

Las Bases Curriculares son también quienes organizan los aprendizajes en la enseñanza media:

- De 7° básico a 2° medio, todos los estudiantes reciben una formación general común.
- En 3° y 4° medio, pueden elegir en tres áreas:
 - Humanístico- Científica
 - Técnico- Profesional
 - Artística

Esta organización sigue lo establecido en la Ley General de Educación, que busca que los jóvenes puedan ampliar sus conocimientos y desarrollen habilidades para ser ciudadanos activos e integrarse a la sociedad. A su vez, esto los prepara para continuar con sus estudios o ingresar al mundo laboral.

Otro de sus objetivos basado en la Ley General de Educación, es ayudar a los estudiantes mediante dos áreas:

1. **Personal y social:** Para su desarrollo como personas y ciudadanos.
2. **Conocimientos y cultura:** Para aprender lo necesario en el mundo actual.

El curriculum busca equilibrar lo que los estudiantes necesitan para:

- Crecer como personas.
- Participar en la sociedad.
- Trabajar en el futuro.
- Seguir estudiando.

Cabe destacar que las Bases Curriculares buscan formar ciudadanos preparados para el siglo XXI. Por lo tanto es importante mencionar que los estudiantes deben desarrollar:

- Pensamiento crítico para analizar información.
- Buena comunicación para expresarse claramente.
- Flexibilidad y creatividad para adaptarse a los cambios.
- Respeto por la diversidad y participación en la democracia.
- Confianza en sí mismos para tomar decisiones informadas.

En tanto así, podrán desarrollar su potencial, vivir plenamente y contribuir al desarrollo del país de manera responsable y sustentable.

Son las Bases Curriculares las que permiten que cada colegio adapte la enseñanza según sus propias necesidades y proyecto educativo, respetando la diversidad y autonomía.

Esto significa que los establecimientos pueden:

- Desarrollar sus propios planes y programas o también usar los del Ministerio de Educación.
- Ajustar su enseñanza sin afectar el tiempo necesario para cumplir los objetivos de aprendizaje.

Además, se asegura equidad, ofreciendo las mismas oportunidades para todas las áreas de formación:

1. **Humanístico- Científica:** Esta permite profundizar en distintas materias.
2. **Técnico- Profesional:** Ofrece diferentes especializaciones para el mundo laboral.
3. **Artística:** Permite desarrollar habilidades en diferentes expresiones artísticas.

Por ende, cada estudiante puede elegir asignaturas según sus intereses, asegurando una educación que sea flexible y personalizada. (De Educación Unidad de Currículum y Evaluación, 2019)

3.1 Objetivos de Aprendizaje Transversales (OAT) para el ciclo:

Estos objetivos se originan a partir de los Objetivos Generales que son establecidos por la ley y se relacionan con el desarrollo personal, así como con el comportamiento moral y social de los estudiantes. Por su naturaleza, son más amplios y generales, abarcando todo el nivel de Educación Básica. Su cumplimiento se asocia al conjunto de experiencias escolares, tanto dentro como fuera del aula, y no están vinculados de manera específica a una asignatura en particular.

3.2 Objetivos de Aprendizaje (OA) por nivel y materia:

Estos especifican lo que los estudiantes deben aprender y lograr al finalizar cada asignatura en un año escolar. Esto incluye habilidades, actitudes y conocimientos diseñados para promover el desarrollo completo de los alumnos. Estos objetivos se alinean con los objetivos generales establecidos en la Ley General de Educación, abarcando tanto el ámbito del conocimiento y la cultura personal y social, contribuyendo así a una formación integral desde todas las áreas de aprendizaje.

Dichos objetivos integran habilidades, conocimientos y actitudes de manera clara, describiendo con precisión que aprendizajes tienen que alcanzar los estudiantes. Es así como se establece un curriculum enfocado en el aprendizaje, donde se define explícitamente el propósito educativo.

- **Habilidades:** son capacidades que permiten realizar tareas y resolver problemas de manera precisa y flexible. Estas pueden ser intelectuales, psicomotrices, emocionales o sociales.
- **Conocimientos:** Incluyen conceptos, redes conceptuales e información sobre hechos, procesos, procedimientos y métodos. El conocimiento no solo es información, sino también comprensión integrada en marcos explicativos que favorecen el análisis y toma de decisiones.
- **Actitudes:** Se refieren a las inclinaciones aprendidas para reaccionar de manera positiva o negativa frente a ideas, personas o situaciones. Estas incluyen aspectos emocionales, cognitivos y éticos que influyen en las acciones de las personas.

En las Bases Curriculares, los conocimientos, habilidades y actitudes se abordan como un conjunto interconectado. Además, para cada asignatura se establecen y organizan de forma detallada las habilidades específicas, junto con las actitudes y valores vinculados a los Objetivos de Aprendizaje Transversales que son más adecuados para desarrollarse dentro de esa área de estudio.

4. Ciclo de Mejoramiento Continuo del Establecimiento Educativo.

“El Ciclo de Mejoramiento Continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI)”. (Plan de Mejoramiento Educativo, pág. 6).

El Plan de Mejoramiento Educativo es considerado una herramienta fundamental de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo de liceos y colegios, que considera diversos criterios.

4.1 Criterios del Plan de Mejoramiento Educativo

- Relevancia del Proyecto Educativo Institucional.
- Construcción de una visión estratégica participativa.
- Análisis sistémico de los procesos y estrategias implementadas a mediano y largo plazo (Plan de Mejoramiento, 2019, pág. 7).

El PME cuenta con diversas etapas de elaboración, las cuales se dividen en 2 grandes fases, la fase estratégica en la cual se realiza un análisis del PEI (Proyecto Educativo Institucional), se realiza una autoevaluación institucional y se planifica, aquí se consideran objetivos que son desafíos que la comunidad educativa define para lograr el mejoramiento de sus procesos; y la fase anual, en la cual se planifica anual mente durante 4 años, se implementa y monitorea la planificación y finalmente se evalúa con la finalidad de realizar una proyección para el próximo año.

A continuación, se definen de mejor manera cada una de las fases del Plan de Mejoramiento Educativo:

- a. **Fase Anual:** corresponde a la primera fase, es una instancia en donde todos los actores de la comunidad educativa deben participar y en la cual se definen lo que se quiere abordar para el alcance de una mejora continua y sostenida de la calidad de la educación en un plazo (actualmente) de 4 años.
 - **Análisis del PEI:** análisis y reflexión sobre cómo se potencia el logro de los aprendizajes de los niños y niñas. Aquí además se realiza una síntesis de los componentes del PEI, se realiza una vinculación de los sellos del PEI con el Modelo de Gestión y finalmente se vinculan los sellos del PEI con los planes requeridos por normativa. (Política Nacional de Convivencia Escolar, Política de Formación Ciudadana, Sexualidad, Afectividad y Género, Sistema de Desarrollo Profesional Docente, Política de Inclusión y Diversidad y finalmente la Política de Seguridad Escolar y Parvularia).
 - **Autoevaluación Institucional:** en esta etapa la comunidad realiza un análisis y reflexión actual sobre su gestión educativa y pedagógica, identificando fortalezas y oportunidades de mejora, lo que está relacionado directamente con la enseñanza y aprendizaje de los niños y niñas.
 - **Planificación estratégica:** aquí el propósito fundamental es poder definir los objetivos, metas y estrategias para identificar así los diferentes procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo y que además orientará el diseño de los procesos anuales de los 4 años que durará el PME.
- b. **Fase Anual:** el objetivo fundamental de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para dar cumplimiento anualmente a la propuesta a mediano plazo.

- **Planificación anual:** en esta etapa deben establecerse prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, tomando en consideración las necesidades actuales de la comunidad educativa.
- **Implementación, monitoreo y seguimiento:** esta etapa pretende estimar el impacto de las acciones planificadas y realizar los ajustes necesarios que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.
- **Etapas de evaluación:** finalmente la etapa de evaluación implica realizar una revisión crítica al finalizar cada periodo, se realiza mediante un trabajo colectivo de análisis y reflexión del impacto que tuvieron las acciones implementadas.

MARCO CONTEXTUAL

1. **Reseña histórica de la Institución**

En 1960 se creó la ESCUELA PARTICULAR N°434 “Santa Juliana”, fue reconocida por el Estado por medio del decreto N°17.025 el 26 de noviembre de 1960, fue fundada por la Sra. María Ponce Atienza, profesora de educación primaria, quién dedico más de 50 años de su vida la formación intelectual y ética de niños y niñas. En 1960 de iniciaron las primeras matriculas teniendo un total de 435 alumnos el primer año de funcionamiento, en esos años la Escuela sólo tenía 3 salas donde se atendían alumnos de 1° a 5° básico en dos jornadas. Al segundo año de funcionamiento se agrega 6° básico y así hasta 8° básico. En 1980 debido a la gran demanda de estudiantes se formó el Liceo Santa Juliana. En 1983 se constituyeron los primeros graduados de 4° medio científico -humanista siendo un total de 83 alumnos. Fue uno de los primeros establecimiento científico-humanistas que ofreció electivos como son secretariado, computación, contabilidad y cosmetología. En 1993 se agrega la modalidad Técnico Profesional con rama comercial pasándose a llamar Liceo Polivalente Santa Juliana. Las ramas comerciales son Programación de Aplicaciones Computacionales, Contabilidad y Secretariado Ejecutivo. En 1999 fallece su fundadora, pero legado se mantuvo en su idea de la responsabilidad formativa de los profesionales que asumen la responsabilidad de educar a niños y niñas que lleguen al Santa Juliana. En 1999 es aprobada la fusión de la Escuela y el Liceo Santa Juliana pasando a llamar Liceo Polivalente Santa Juliana, el cual imparte enseñanza pre-básica, básica, media.

2. **Ubicación Geográfica**

El Liceo Polivalente “Santa Juliana tiene 60 años de trayectoria, se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad de Santiago. Limita al norte con la comuna de Huechuraba, al oeste con las comunas de Independencia y Conchalí, al este con la comuna de Providencia y Vitacura, al sur con la comuna de Santiago. El Liceo Polivalente “Santa Juliana” se encuentra ubicado específicamente en Av. México 755, comuna de Recoleta.

3. **Características sociales, económicas, culturales del entorno:**

Respecto a las características económicas del entorno, el Liceo Santa Juliana se encuentra inserto en una comuna donde según el ÍNDICE DE PRIORIDAD SOCIAL 2020 de la *secretaría regional Ministerial de Desarrollo Social y Familia Región Metropolitana de Santiago*, la comuna de Recoleta está clasificada en el 17º lugar con un IPS de 71,95%, es decir, media – alta prioridad social (IPS, 2024).

El mayor porcentaje de estudiantes del establecimiento proviene de la misma comuna de Recoleta y de las comunas cercanas como Conchalí, Huechuraba, Independencia, Quilicura y Renca, agregándose una proveniencia de comunas como Puente Alto, Quinta Normal, Lampa y Til Til.

Respecto a las características socioeconómicas de los estudiantes y sus familias, encontramos que según el índice de vulnerabilidad escolar (IVE), existe un 83% de los estudiantes que se encuentran entre la primera, segunda y tercera prioridad según ficha de protección social (FPS).

El índice IVE-SINAE para la educación básica es de un 85% y en educación media un 81%.

Estos datos se condicen con el IVE-SINAE comunal de Recoleta, presentando un 79% de vulnerabilidad. Existe un porcentaje no menos importante de estudiantes inmigrantes provenientes de países como Perú, Colombia, Bolivia, China y Haití que traen consigo características culturales y sociales e incluso idiomáticas distintas a las de nuestro país. Dentro de los Recursos culturales dentro de la comuna se encuentran: Cerro Blanco, Parque Metropolitano de Santiago (Zoológico Nacional), Cementerio General, Casa del Pilar de esquina, Iglesia Recoleta Franciscana, Iglesia la Viñita, Plazoleta Piedras Tacitas, la Vega, Mercado Tirso de Molina, Parque de la Infancia, Pérgola de las Flores, Cementerio Católico.

Respecto a los centros deportivos, cercano se encuentra el Estadio Santa Laura, Estadio Nacional de Recoleta Leonel Sánchez.

En tanto el acceso a la locomoción colectiva cercana al colegio, se encuentra el Metro Einstein (línea 2) a 9 minutos de distancia caminando. Además está el Metro Plaza Chacabuco a 16 minutos de distancia caminando y también, se encuentra un paradero de micro PB1283-Parada 3, de buses B14 y B21.

4. Ideas esenciales del Proyecto Educativo Institucional.

- **Visión:** El Liceo Polivalente Santa Juliana, pretende ser una comunidad de aprendizaje con la finalidad de contribuir al desarrollo integral de sus miembros, en especial de sus estudiantes para que sean ciudadanos conscientes, respetuosos, inclusivos e innovadores.

Se promociona y reconoce la adquisición de conocimientos junto a habilidades cognitivas, socioemocionales y físicas. Procura formar éticamente para la autonomía, consecuente con sus principios orientadores de Tolerancia, Superación y Pertenencia.

En sus docentes y estudiantes se evidencian las características declaradas en la visión.

- **Misión:** Su misión es ser una comunidad educativa con principios orientadores y metodológicos congruentes con la visión. Trabajando para fortalecer prácticas educativas transversales, en el ámbito científico- humanista y técnico profesional, que promuevan el aprendizaje integral de estudiantes para que puedan desenvolverse adecuadamente en la educación superior y/o en el ámbito laboral. Se busca generar espacios propicios para el diálogo y sana convivencia, desarrollándose como comunidad en un clima de vínculos positivos.
- **Sellos:**

1. **DISCIPLINA:** Propiciar una disciplina consciente y responsable para el aprendizaje y buen trato de todos, en un ambiente de confianza y vínculos positivos.
2. **FORMACIÓN:** Formación académica en áreas Científico-Humanista y Técnico Profesional, fomento de la cultura y desarrollo socioemocional de estudiantes respetuosos, tolerantes de la diversidad, participativos, colaborativos y cuidadosos de sí mismos y de su entorno.
3. **EMPRENDER:** Estimular el desarrollo de habilidades socioemocionales y cognitivas para crear con sentido de superación, iniciativas de progreso personal y/o grupal.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1. Estándares Indicativos de Desempeño

	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.

2. Instrumento

2.1 Entrevistados: 4

2.2 Niveles de Calidad

Nivel 1: Débil

Nivel 2: Incipiente

Nivel 3: Satisfactorio

Nivel 4: Avanzado

3. FODA

3.1 Dimension Gestión Pedagógica

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> ● El equipo técnico monitorea regularmente la cobertura curricular ● Organización de la carga horaria y asignación de horas en función de las necesidades y metas. ● Los docentes cuentan con planificación de clases ● Se elabora una calendarización anual en un tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posibilidad de optimizar la acción pedagógica en función de las necesidades específicas de los estudiantes. ● Implementar procedimientos efectivos para evitar las interrupciones en el calendario escolar. ● Mejora continua mediante el ajuste de los 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interrupciones en la calendarización escolar. ● Falta de propuestas del equipo técnico pedagógico sobre los lineamientos metodológicos y estrategias didácticas. ● Por parte del equipo técnico pedagógico falta revisar y analizar la planificación de las clases con 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desmotivación en estudiantes y docentes por una falta de continuidad en las clases. ● Dificultades para atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes así como también una desigualdad en la aplicación de estrategias metodológicas entre los docentes.

	<p>estimativo que garantizar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula. ● El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes. 	<p>criterios pedagógicos.</p>	<p>los profesores y su contenido.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta organización por parte del equipo técnico pedagógico con respecto a crear instancias de reflexionar sobre el desarrollo y el intercambio de las buenas prácticas pedagógicas y analizar el ejercicio docente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Riesgo de deficiencias en la formación de los estudiantes, impactando en su desempeño educacional. ● Falta de cohesión entre el equipo docente, limitando el trabajo colaborativo y la poca preparación de los docentes para afrontar los nuevos desafíos educativos y tecnológicos.
Aprendizaje en el Aula	<ul style="list-style-type: none"> ● La incorporación por parte de los docentes en recursos didácticos y tecnológicos que permitan optimizar y motivar el aprendizaje de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguir actualizándose sobre TICS lo que ayuda a promover aún más el aprendizaje y estimularla la participación del estudiantado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los docentes no expresan con claridad los conceptos, lo que genera dificultad en el aprendizaje. ● El no aplicar estrategias de conceptos tales como analogías, 	<ul style="list-style-type: none"> ● El no expresar con claridad los conceptos genera estudiantes con bajo nivel de comprensión y rendimiento académico lo cual puede llevarlos a la frustración y

	<ul style="list-style-type: none"> ● Los docentes motivan y promueven que los estudiantes apliquen conceptos recién adquiridos de forma graduada en el tiempo. ● Los docentes crean un clima de respeto en el aula. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incorporar evaluaciones formativas de forma graduada con su respectiva retroalimentación lo que permite que aquellos conceptos aprendidos vayan siendo incorporados mientras se agregan conceptos nuevos. 	<p>comparaciones, metáforas que permitan a los estudiantes incorporar estos conocimientos de una forma más gradual.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Déficit de retroalimentación que es un proceso de comunicación entre el estudiante y el docente de no existir dificultad que el estudiante pueda evidenciar sus errores y optimizar el aprendizaje autónomo. 	<p>desmotivación lo que conlleva a una posible deserción escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dificultad para que los estudiantes relacionen nuevos conocimientos con experiencias previas generando un desinterés en el aprendizaje por falta de estrategias didácticas, atractivas y significativas. ● El déficit de retroalimentación puede perjudicar los resultados de aprendizaje de los estudiantes afectando los objetivos de aprendizaje de acuerdo con cada asignatura.
Apoyo a los Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento cuenta con estrategias de 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprovechar la diversidad de intereses y habilidades de 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dificultad para cubrir planes de trabajos individualizados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factores externos como por ejemplo familiares que

	<p>apoyo para aquellos estudiantes con dificultad de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Implementa estrategias para potenciar habilidades e intereses de diversos estudiantes, promoviendo el desarrollo integral. ● Considera planes de trabajos individualizados para atender las necesidades específicas tales como apoyo familiar, apoyo académico y seguimiento continuo. ● Identificación temprana de la deserción escolar y tomar acciones para prevenirla. 	<p>los estudiantes para crear programas más personalizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar los planes colaborativos ente la institución, las familias y la comunidad para atender las necesidades emocionales y conductuales de los estudiantes. ● Implementar herramientas tecnológicas que permitan el monitoreo y seguimiento de estudiantes. 	<p>para atender necesidades especiales tales como apoyo académico, apoyo familiar y seguimiento continuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Posible falta de integración tanto académico como emocional lo que dificulta una atención integral. 	<p>contribuyen a la deserción del estudiante.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de recursos de establecimiento que impida implementar planes de trabajos individualizados. ● Desafíos para mantener una comunicación efectiva tanto de la institución, con los familiares y los estudiantes.
--	--	--	---	---

3.2 Dimensión Liderazgo

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Liderazgo del Sostenedor	<ul style="list-style-type: none"> ● Entregar recursos oportunamente. ● Establecer metas claras por parte del sostenedor al director ● Gestionar apoyos oportunamente para cumplir metas establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecer relación entre el sostenedor y el equipo directivo mediante reuniones periódicas que permitan reforzar la planificación estratégica. ● Mejorar los recursos entregados mediante monitoreo constante de la implementación y utilización de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dependencia de la proactividad del sostenedor para gestionar eficientemente los recursos. ● Posible falta de retroalimentación que permita ajustar de forma más efectiva las estrategias del sostenedor. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interrupciones en la comunicación que pueda afectar la coordinación entre el sostenedor y el equipo directivo. ● Factores económicos que impidan con entregar los recursos comprometidos.
Liderazgo Formativo y Académico del Director	<ul style="list-style-type: none"> ● La directora compromete a la comunidad educativa con los objetivos estipulados en el PEI. ● La directora promueve de manera eficaz la gestión pedagógica en el establecimiento, 	<ul style="list-style-type: none"> ● La directora promueva el desarrollo de aprendizaje de los docentes, desafíos, retroalimentación oportuna y capacitación docente. ● Orientar al equipo docente a evaluar y modificar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de compromiso por parte de la dirección con la capacitación docente, la cual es fundamental para la formación integral del estudiantado. ● Fomentar la ética de trabajo, fomentando la responsabilidad, el trabajo colaborativo y 	<ul style="list-style-type: none"> ● La falta de compromiso con el desarrollo docente puede generar problemas en la relación con el equipo docente, esto puede impedir que se logren

	establece ritmos y coordinación para lograr objetivos.	prácticas con el fin de mejoras continuas. <ul style="list-style-type: none"> ● Por parte de la directora promover metas desafiantes a la comunidad escolar y mostrar capacidad de confianza en alcanzarlas tanto de los equipos como los estudiantes. 	reconociendo el trabajo bien realizado	los objetivos del PEI
Planificación y Gestión de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) 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. ● El establecimiento cuenta con un PME que permite definir objetivos, metas, estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar monitoreos sistemáticos con el fin de evaluar los avances periódicos del avance del PME. ● Implementar estrategias que permitan recopilar de manera eficaz datos académicos y formativos de estudiantes, satisfacción de padres, analizar e interpretar estos datos con el fin de tomar decisiones a nivel de gestión educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Déficit en la recopilación de datos, su actualización y protección ● Falta un sistema de monitoreo periódico del avance del PME. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Si no se monitorea eficazmente el PME se pueden tomar decisiones erróneas o tardías afectando la eficiencia del proceso. ● El Plan de mejoramiento puede no mostrar avances tangibles y puede originar desconfianza y desmotivación por parte del equipo. ● Existe desperdicio de recursos que no están alineados con los objetivos estratégicos.

	<ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta. 			
--	---	--	--	--

3.3 Dimensión Convivencia Escolar

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento cuenta con maneras constructivistas para relacionarse y resolver conflictos ● El establecimiento cuenta con programas de conductas de cuidado total y conductas de riesgo, realiza seguimiento de estos programas y evalúa resultados. ● Contar con una persona a 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contar más personas a cargo de la convivencia escolar considerando la cantidad de estudiantes en una institución. ● Fortalecer las maneras de relacionarse y resolver conflictos. ● Implementar estrategias de orientación a apoderados que permitan informarse sobre los procesos académicos y 	<ul style="list-style-type: none"> ● Faltas de estrategias por parte del establecimiento para traducir los lineamientos del PEI en alcanzar logros como programas de orientación, prácticas pedagógicas. ● Falta de orientación hacia los padres en la formación académica de sus hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La falta de programas afectivos, sociales en una institución puede afectar tanto en el rendimiento académico como en el desarrollo emocional de los estudiantes.

	cargo de la convivencia escolar la cual tiene funciones y tiempos conocidos por el personal de la institución.	formativos de sus hijos.		
Convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento cuenta un Manual de Convivencia que explica normas para organizar la vida en común. ● El establecimiento cuenta con condiciones seguras para sus estudiantes tanto físicas como psicológicas ● El establecimiento con estrategias concretas para prevenir conductas antisociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar actividades que promuevan el respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa. ● Generar por el equipo directivo y docente mayor valoración de la diversidad evitando de manera categórica la discriminación. ● Impulsar campañas que concienticen a la comunidad educativa para enfrentar y prevenir el bullying. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de estrategias para enfrentar el bullying. ● Falta de sensibilización y concientización por parte del equipo directivo y docente sobre la inclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Deserción escolar por falta de programas concretos que garanticen una convivencia escolar, eligiendo instituciones que sí las tengan.
Participación y Vida Democrática	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe una sensación de conexión que experimentan los 	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar actividades que promuevan encuentros sociales con 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de estrategias y actividades que promuevan una mayor relación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar falta de comunicación entre toda la comunidad educativa lo que

	<p>estudiantes con su comunidad escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento genera entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad. ● La institución valora y fomenta la expresión de ideas. ● La institución promueve la participación de los estudiantes mediante un centro de estudiantes y directiva. ● El establecimiento es receptivo con las necesidades que presentan tanto los estudiantes como los apoderados. 	<p>distintas comunidades escolares.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Promover estrategias que permitan favorecer la mayor participación entre Centro de padres y delegados de cursos. ● Promover una mayor participación de los docentes mediante el consejo de profesores generando una mayor relación y colaboración entre docentes. 	<p>entre padres, alumnos, docentes.</p>	<p>dificulta las relaciones y concretar parte de los lineamientos del PEI.</p>
--	--	--	---	--

3.4 Dimensión de Recursos Humanos

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento cuenta con una planta de docentes que implementen los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar estrategias que permitan retener a los mejores profesores logrando la fidelización con la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Déficit de un ambiente laboral positivo y respetuoso. ● Contar con protocolos poco claros de desvinculación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Denuncias laborales por no poder ejercer en un grato ambiente laboral. ● Renuncias de excelentes

	<p>educativos propuestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento cuenta con mecanismos eficientes para contrarrestar el ausentismo por parte de los docentes y un eficiente sistema de reemplazos por licencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar técnicas de autoevaluación y retroalimentación del equipo docente. ● Implementar medidas de reconocimiento a docentes que cumplen con los objetivos educacionales de la institución. ● Fomentar el mejoramiento continuo de los docentes promoviendo la capacitación. ● Generar un ambiente laboral. 	<p>con la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de reconocimiento de la institución hacia sus docentes lo que genera un no compromiso con la institución. ● 	<p>profesionales que contribuyen a la institución, pero por déficit en programas, normas no desean seguir manteniéndose en el lugar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ●
Gestión de recursos financieros y administración	<ul style="list-style-type: none"> ● Buena gestión de matrículas lo que permite completar cupos y genera alto nivel de asistencia. ● Buena ejecución de gastos de acuerdo al presupuesto controlando a los largo del año y genera cuentas públicas del uso de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar alianzas estratégicas en beneficio de sus estudiantes y docentes. ● Estar atento a programas de apoyo a la institución. ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de estrategias de apoyo de la institución que vayan a favor de estudiantes y docentes. ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sanciones de la superintendencia por falla en la gestión de recursos. ●

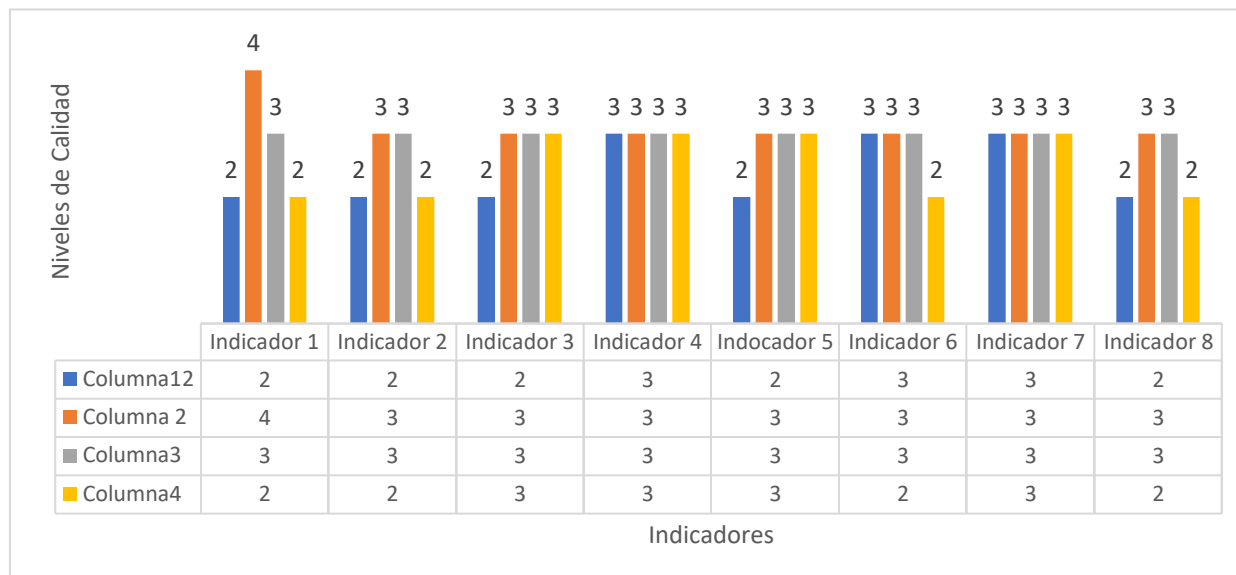
	<ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento no cuenta con sanciones de la superintendencia 			
Gestión de recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponer de instalaciones y equipamiento que faciliten el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. ● Contar con sistemas que permitan gestionar recursos educativos y de aseo, control de inventario periódico. ● Contar con biblioteca que apoya el aprendizaje de los estudiantes. ● Uso de recursos TICS. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contar con mayor cantidad de recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles. ● Crear una biblioteca con recursos tecnológicos sin dejar de lado libros que promuevan la lectura de los estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Déficit de utilización de recursos TICS por parte de los docentes. ● Falta de recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles 	<ul style="list-style-type: none"> ● La evolución de la tecnología, la cantidad de docentes que no saben utilizar estos recursos TICS y el déficit de recursos educativos pueden afectar la enseñanza y aprendizaje hacia el estudiante

En Dimensión Gestión Pedagógica, en la Subdimensión Gestión Curricular el 50 % de las prácticas de técnicas pedagógicas se encuentran en un nivel 3, es decir un desempeño satisfactorio. Aquí se generan calendarizaciones anuales de evaluaciones internas y externas a los docentes para que puedan ser debidamente distribuidas en el año, se le asignan a los profesores horarios de clases en base a los criterios pedagógicos, se monitorea constantemente el logro de las coberturas curriculares, se asegura que corrijan a tiempo las evaluaciones con el fin de revisar los objetivos de aprendizaje, lo que permite identificar los cursos con rendimientos más bajos y en que asignaturas se presentan.

El 28,8% de las prácticas del equipo técnico pedagógico tienen un nivel avanzado con lo que respecta a las planificaciones docentes, en las que se manifiestan los objetivos de aprendizaje. El 17,3 % de las prácticas tiene problemas con los criterios de desarrollo avanzado, estas están relacionadas con la forma efectiva las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se puedan desarrollar las actividades ya planificadas, además se revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido y se generan instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores.

Dentro de las fortalezas del equipo técnico pedagógico en la gestión curricular es la organización de la carga horaria en función de las metas, los docentes cuentan con clases planificadas, el equipo técnico pedagógico de asegura que corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas con el fin de contribuir al aprendizaje. Dentro de las debilidades es que el equipo técnico pedagógico revisa las planificaciones de los docentes para las clases, falta crear instancias para el intercambio de prácticas y conocimientos entre docentes lo que contribuye un aprendizaje constante.

1.2 subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

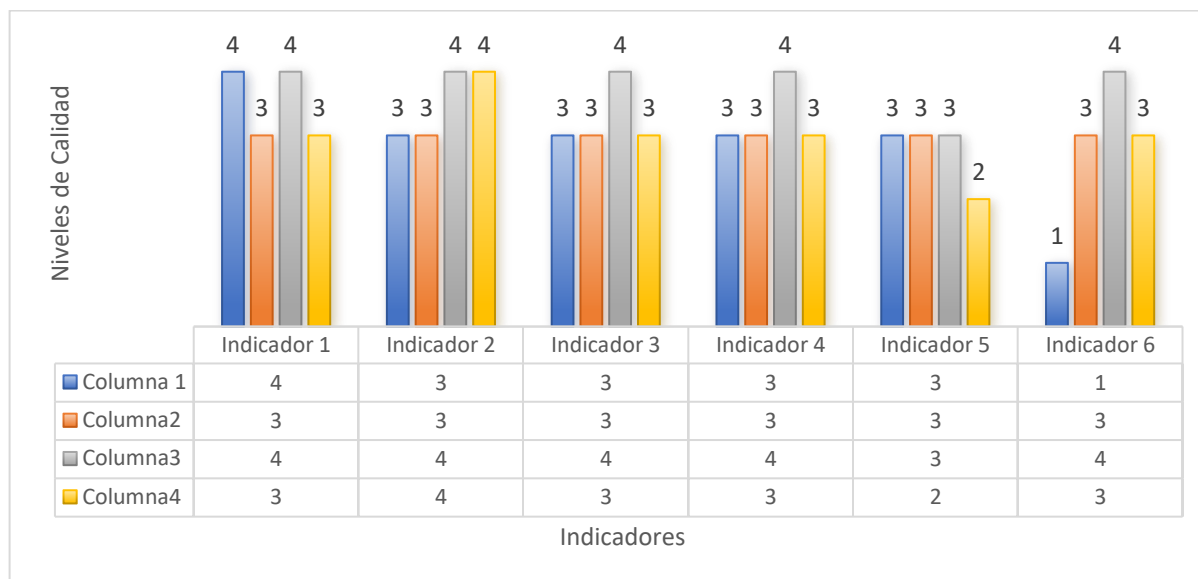


Un 68,7% de las prácticas del aprendizaje del aula tienen un nivel de calidad satisfactorio promueven el aprendizaje del estudiantado utilizando recursos didácticos y tecnológicos, lo que es muy importante entendiendo que la educación se ha ido innovando y existen diversas formas de enseñar, siempre generando un clima de respeto en el aula y captando la atención de los estudiantes en los diversos temas a tratar.

Sin embargo el 28,1% considera que pese a que se utilizan diversas estrategias para enseñar falta una correlación entre las actividades a realizar y los objetivos a alcanzar, cuesta que los docentes introduzcan nuevos conceptos y falta retroalimentación hacia los estudiantes entendiendo que la retroalimentación estimula y genera altas expectativas de aprendizaje.

El nivel de calidad que prima en esta dimensión es mayoritariamente satisfactorio.

1.3 Subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes



Con respecto al apoyo hacia a los estudiantes el 62,5% de las prácticas realizadas en el establecimiento están asociadas a potenciar las habilidades de aquellas estudiantes destacados, están en un nivel de calidad satisfactorio e incluso en el indicador 1 y 2 va hacia un nivel avanzado. El 29,1% de sus prácticas se encuentran en un nivel avanzado. En esta subdimensión los niveles alcanzados van cumpliendo con los criterios del PEI, encontrándose en un 0,4-0,8% niveles de calidad débiles a incipientes.

Las fortalezas asociadas a esta subdimensión son apoyar con estrategias a aquellos estudiantes que presentan dificultades tanto sociales, como afectivas y conductuales, también están atentos a aquellos estudiantes que quieran desertar en sus estudios. El establecimiento desarrolla prácticas relacionadas con planes de individualizados para estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) con adaptaciones curriculares

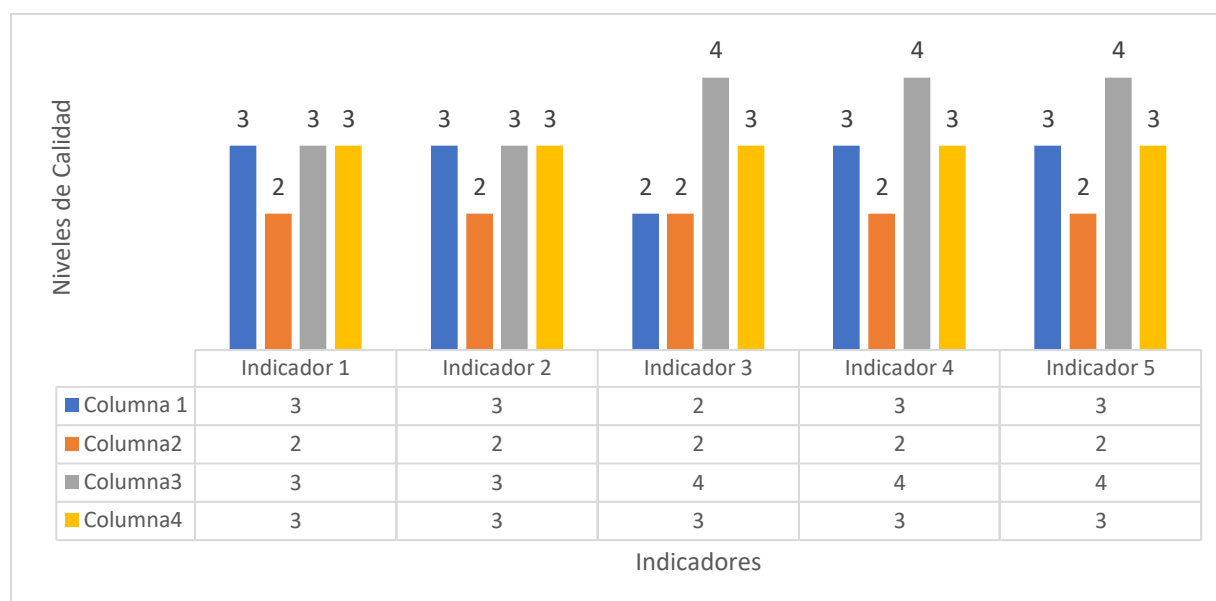
Cuando corresponde, pese a esto el establecimiento identifica a aquellos estudiantes con dificultades de aprendizaje, además el establecimiento identifica a tiempo a aquellos estudiantes con intenciones de desertar, genera e implementa acciones para lograr la mantención del estudiante en el sistema. el establecimiento posee un sistema de orientación vocacional con respecto a la continuidad de estudios

secundarios y superior pero aún falta generar más canales informativos sobre becas , créditos que permita al estudiante tener una mayor visión de las oportunidades que ofrece el mercado.

Con respecto a la debilidades estas están relacionado con dificultades en el apoyo integral tanto académico como familiar y un seguimiento continuo.

2. Dimensión Liderazgo Escolar

2.1 Subdimensión Liderazgo del Sostenedor



Con respecto al liderazgo del sostenedor en un 55% de las prácticas están en un nivel de calidad satisfactorio, dentro de esos indicadores es decir el sostenedor actúa de forma satisfactoria estableciendo metas claras al director, se definen claramente los roles del director y el equipo directivo, se entregan de forma oportuna los recursos comprometidos. Otro 30% de sus prácticas es más bien incipientes, el indicador que más contiene el nivel 2 está relacionado con los canales de comunicación que sostiene el director con el equipo directivo. Sólo un 15% de las prácticas de liderazgo del sostenedor están en un nivel 4 es decir un nivel avanzado.

En esta área se observa que el liderazgo del sostenedor se asegura que el , define metas claras al director, cumple con su rol y asume su responsabilidad del establecimiento en conjunto con el director entregando los recursos comprometidos de acuerdo a los tiempos señalados, sin embargo debe mejorar la fluidez comunicacional con el director y el equipo directivo, mejorando la comunicación permite tomar decisiones de manera oportuna.

2.2 Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director

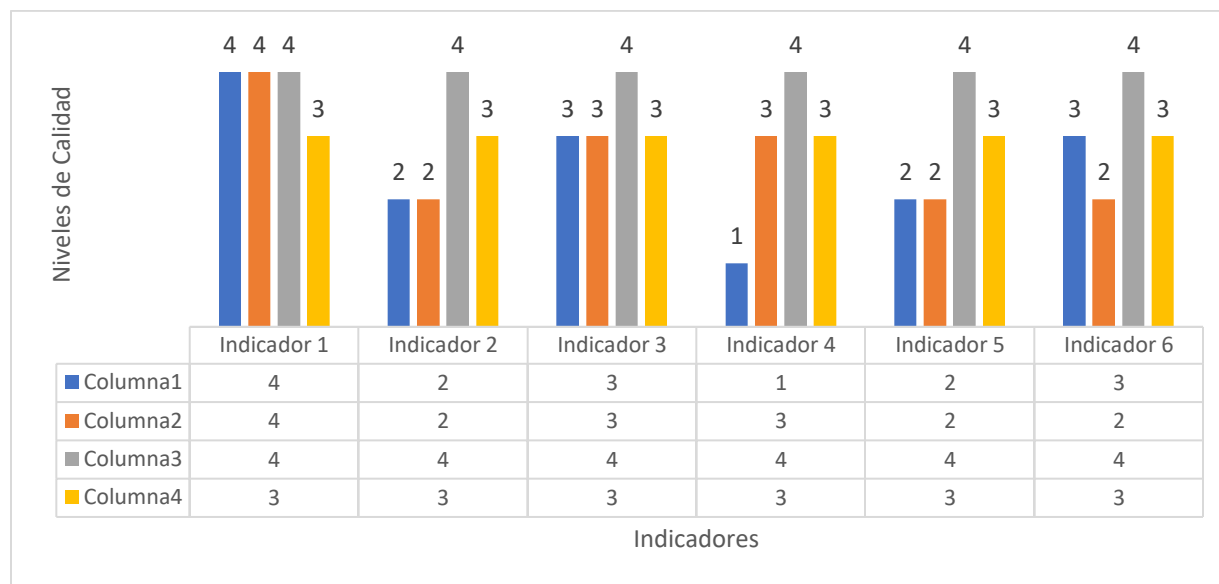


El liderazgo directivo muestra un desempeño satisfactorio en un 67,8 % de las prácticas de la directora cumplen un rol satisfactorio existiendo un proceso donde se cumplen sus funciones de directora instalando un compromiso con su comunidad educativa para cumplir los objetivos con el PEI y entregando responsabilidades. Sólo un 25% de sus prácticas se encuentran en un nivel avanzado siendo sobresaliente. Un bajo porcentaje de sus prácticas son incipientes, que le faltan más desarrollo.

La directora del establecimiento se encuentra comprometida con los objetivos del PEI y compromete también a toda su comunidad educativa. Se compromete con altos resultados académicos y formativos, Conduce de manera efectiva la gestión pedagógica detectando problemas y buscando las soluciones a estos. Promueve la ética de trabajo.

Participa en el desarrollo de aprendizaje de los docentes, desafíos académicos, se realizan instancias de reflexión y de retroalimentación, pero falta gestionar las modificaciones y cambios del establecimiento.

2.3 Planificación y Gestión de resultados



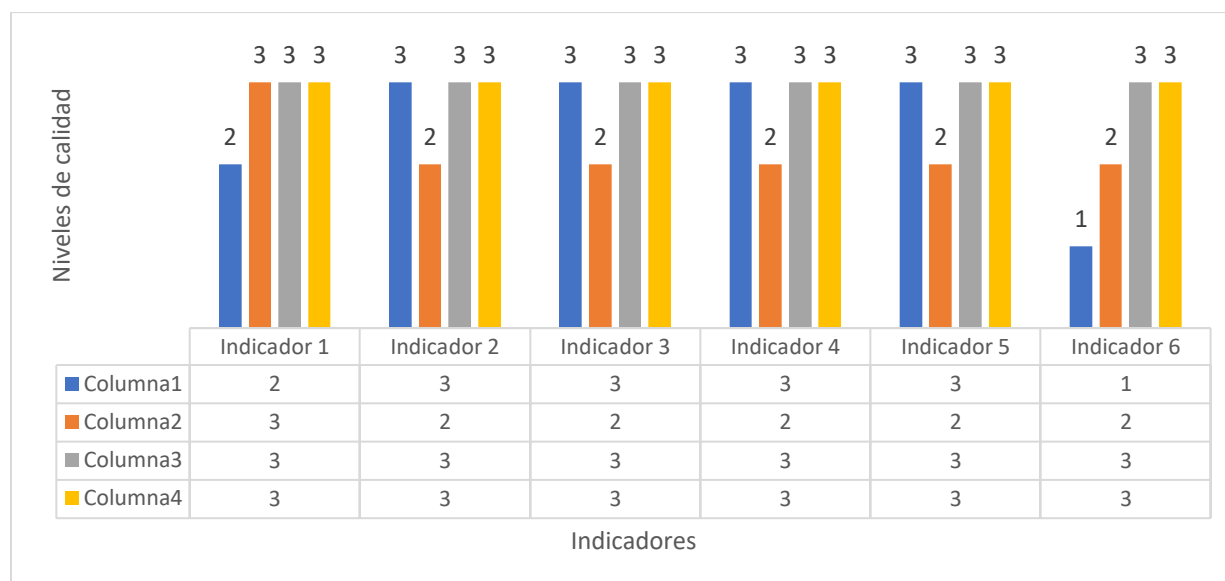
Un 37,5% de las prácticas de las planificación y gestión de resultados presentan un nivel avanzado de desarrollo, existe un PEI en donde se establece la misión, la visión y la descripción del perfil de estudiante que se desea formar. Un 41,6 de las prácticas son satisfactorias donde se realiza un plan de mejoramiento educacional, se recopilan datos formativos y académicos de los estudiantes, del clima escolar, de la satisfacción de los padres, se gestionan los resultados y se toman decisiones. Un 20,8% de las prácticas relacionadas con la planificación y gestión de resultados están en un nivel más bajo de desarrollo, este porcentaje está relacionado con la evaluación periódica del PME.

El establecimiento cumple con los lineamientos establecidos cuentan con un Plan Educativo Institucional en el que define la visión, la misión, el perfil de estudiante que quieren formar. En sus prácticas cuentan con un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), cuenta con un sistema de recopilación de datos que están protegidos y actualizados. El

establecimiento cuenta con prácticas más débiles como es no realizar una autoevaluación anual para evaluar el cumplimiento del PME.

3. Área de Convivencia Escolar

3.1 Formación

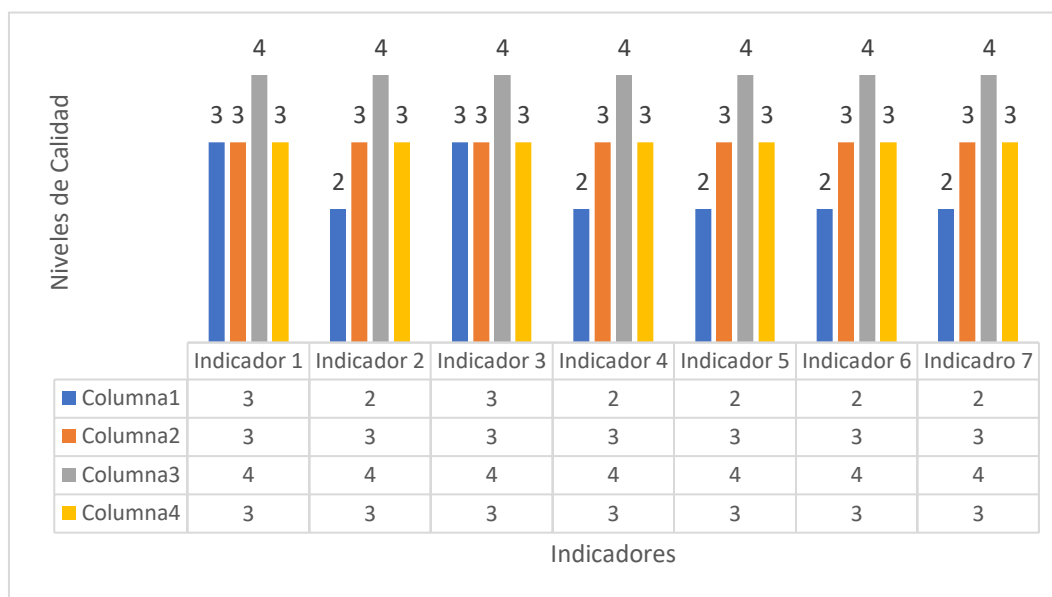


En un 70,8 % de las prácticas del establecimiento se relaciona con los valores y reglas que se han definido en el PEI convirtiéndolos en actividades concretas como es el caso de tener una persona o equipo responsable de la convivencia escolar y asegurándose que las reglas se apliquen, el establecimiento también enseña a los estudiantes a como relacionarse en el margen del respeto para convivir en armonía, existen programas que se enseña sobre emociones, relaciones, sexualidad, prevención de drogas. El establecimiento le falta más desarrollo (25%) con respecto a la orientación de los padres en relación al progreso académico y formativo de sus hijos.

Las políticas y prácticas de establecimiento tienen concordancia con los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional para ello formulan estrategias concretar para alcanzar estos logros, cuenta con un equipo a cargo de la convivencia escolar, cuenta con un programa de afectividad y sexualidad relacionado con los

lineamientos del PEI. El equipo directivo orienta e involucra a los padres y apoderados en el aprendizaje. En cada uno de estos puntos pese a que tienen un nivel de desarrollo satisfactorio existen debilidades la cual se debe ir mejorando, perfeccionándose.

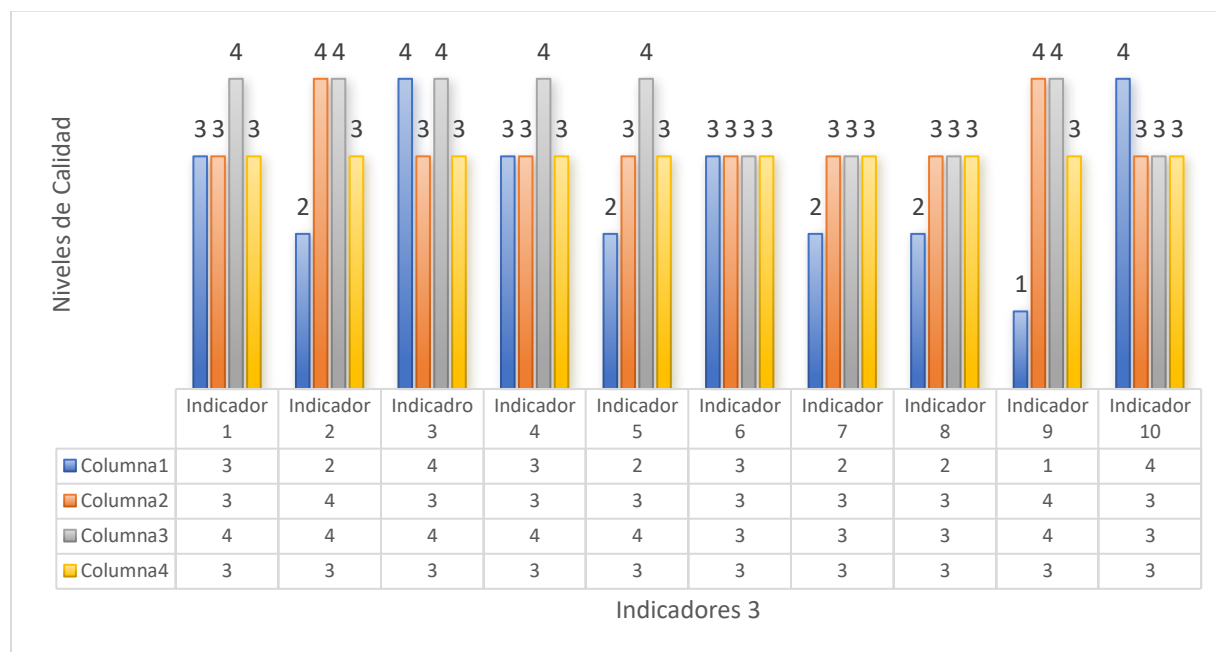
3.2 Convivencia Escolar



Con respecto a las prácticas de convivencia escolar el 57,1% el establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia Escolar, promoviendo respeto en los patios, aulas, bibliotecas. El 17,8% piensa que las practicas del equipo docente y directivo necesitan mejorar con respecto al valor de la diversidad de los grupos humanos, respetando y evitando la discriminación, el bullying. Un 25% considera que las prácticas del establecimiento se encuentra en un nivel avanzado con lo que respecta a la convivencia escolar.

Con respecto a la convivencia escolar el establecimiento cumple con un manual de convivencia escolar que sigue los lineamientos de sus PEI, promoviendo el respeto para y hacia los estudiantes en todos los sectores de su establecimiento tanto en aulas, biblioteca, patios. Con respecto a las debilidades se debe potenciar la concientización de la diversidad de grupos humanos desde el punto de la inclusión por parte del equipo directivo y docente.

3.3 Participación y Vida Democrática

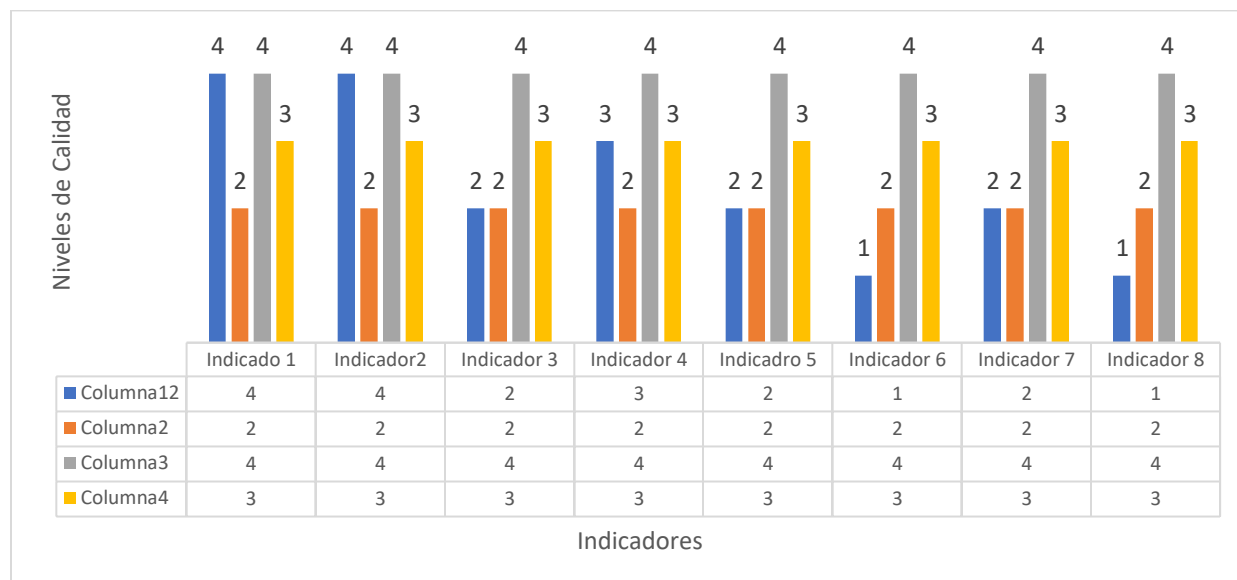


Con respecto a las prácticas y procedimientos que desarrolla el establecimiento para dar un sentido de pertenencia el 62,5% de sus prácticas están en un nivel de calidad satisfactorio, estas prácticas están relacionadas con motivar a los estudiantes hacerse participe de su establecimiento ayudando a cumplir con el PEI. Un 25% de las prácticas están en un nivel avanzado promoviendo la participación para establecer lazos y sentido de pertenencia y contar con canales de comunicación par apoderados y estudiantes. Un 10% de su prácticas están en un nivel más bajo, un nivel incipiente.

El Área de convivencia Escolar, la subdimensión participación presenta muchas fortalezas relacionadas con el cumplimiento de los lineamientos del PEI de dicho establecimiento. Fomenta la expresión y la reflexión de ideas dentro de un marco respetuoso, promueve la participación del estudiantado en centro de estudiantes todos elegidos de una manera democrática. Promueve el sentido de la responsabilidad de los estudiantes con su entorno. Dentro de sus debilidades están los canales de comunicación que no son tan fluidos entre apoderados e hijos para hacer un sentido de pertenencia más fuerte con el establecimiento, promoverla participación de los apoderados y los estudiantes a través del consejo de padres y delegado de curso.

4. Área de Recursos Humanos

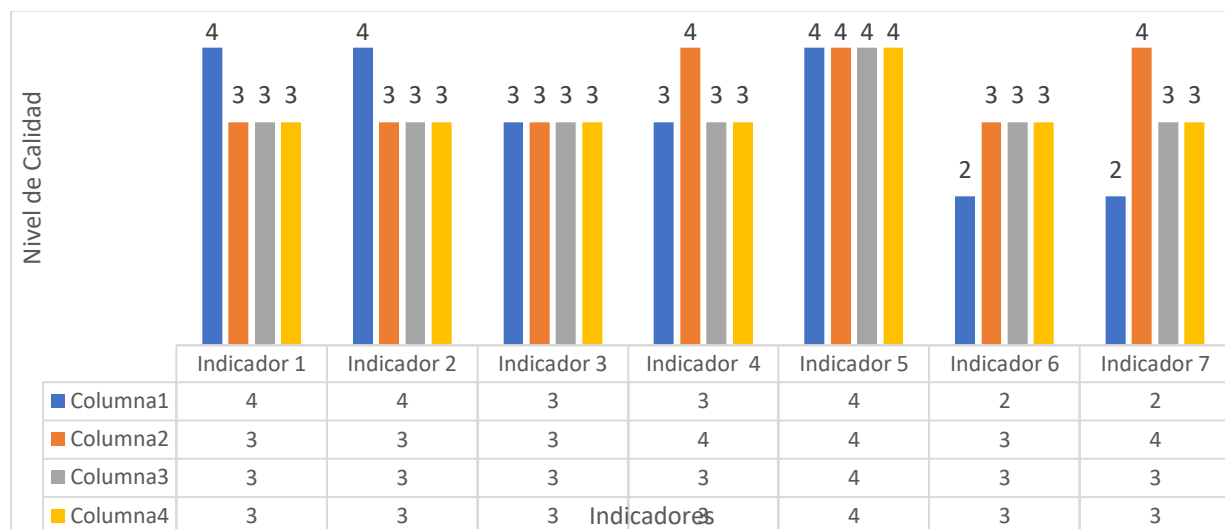
4.1 Gestión de Recursos Humanos



Con respecto a las prácticas, procedimientos y políticas del establecimiento, el 31,2% de sus prácticas cuenta con un nivel de calidad avanzado, con planes de normativa para implementar el plan de estudios y cumplir con los objetivos propuestos para mantener un cuerpo docente idóneo y comprometido, un 28,1 % concuerda que el establecimiento presenta un nivel de calidad satisfactorio. Con respecto al nivel de calidad más bajo que es el 2, falta compromiso docente, la retroalimentación docente donde el establecimiento genera estrategias para retener a docentes, esas estrategias son débiles perdiéndose excelentes docentes.

El establecimiento dentro de sus fortalezas están el respeto , contar con estrategias para bajar la tasa de ausentismo y en caso de licencias por parte de los docentes, en el caso de sus debilidades contar con protocolos más claros con respecto a la desvinculación del establecimiento. En un porcentaje más débil está el ambiente laboral grato y positivo e implementar reconocimiento a los docentes para promover la estimulación y compromiso con el establecimiento.

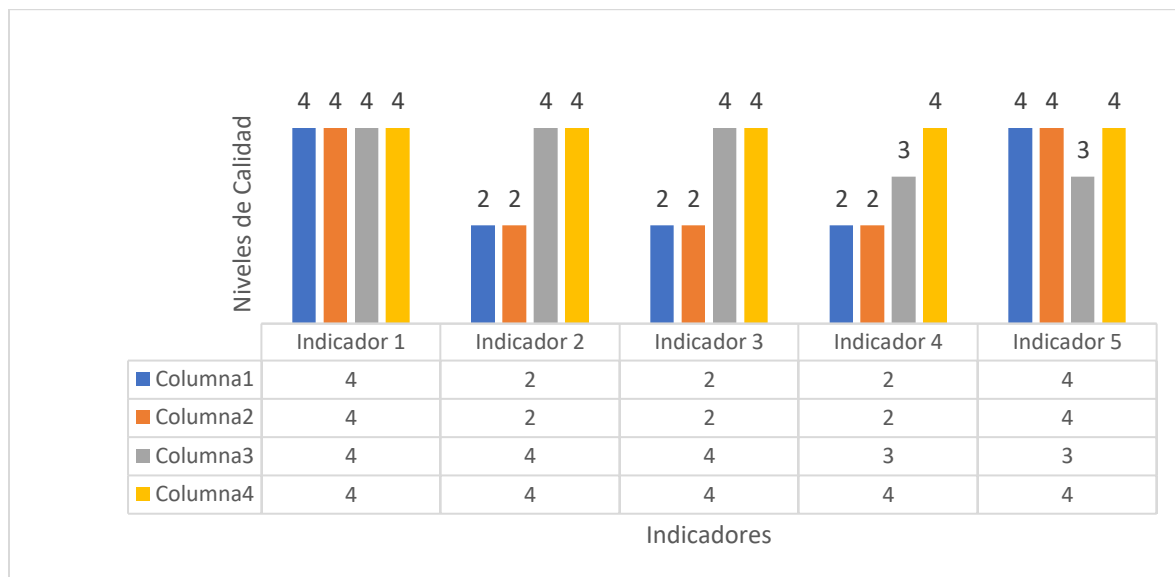
4.2 Gestión de Recursos Financieros y Administración



El establecimiento cuenta con un nivel de calidad avanzado (28,5%) dentro de este nivel está el indicado 5, que está relacionado con cumplir con la legislación vigente, no posee deudas con la superintendencia. El 64,2% de las practicas están en un nivel de calidad satisfactorio y están vinculadas con gestionar las matricula y la asistencia logrando cupos y teniendo índices de asistencia altos, rinde cuentas públicas sobre la el uso de los recursos. Sólo un 7,5% presenta un nivel de calidad 2, no se alcanzan los criterios de generan programas de apoyos para sus estudiantes y docentes.

Dentro de sus fortalezas cuenta con el presupuesto que concilia las necesidades del grupo de personas que participan en la institución educativa. Cumple con la legislación vigente y lo más importante no tiene sanciones con la superintendencia, lo que significa que hace un buen uso de los recursos públicos, este nivel de calidad es alto existe un perfeccionamiento permanente. Con respecto a la debilidades esta la falta estrategias de apoyo de la institución que vayan a favor de los docentes y estudiantes.

4.3 Gestión de Recursos Educativos.



El 60% de las prácticas del establecimiento presentan un nivel de calidad satisfactorio, el establecimiento cuenta con instalaciones que permiten facilitar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, cuenta con un sistema para gestionar equipamientos y recursos educativos. Un 30% de las practicas están en un nivel incipiente, es decir que faltan criterios para un nivel de desarrollo satisfactorio.

Dentro de sus fortalezas el establecimiento cuenta con equipamientos e instalaciones para fortalecer el aprendizaje, cuenta con un sistema de monitoreo de estos recursos para realizar inventarios. Dentro de sus debilidades está el uso de los TICS para apoyar el aprendizaje, estos no contribuyen al proceso de aprendizaje ni a contribuyen a tareas administrativas, es posible que falte capacitación de docentes.

Plan de Mejoramiento Educativo

DIMENSIÓN	OBJETIVO	META
Gestión Pedagógica	<p>Implementar una calendarización anual de encuentros técnicos pedagógicos en los cuales se revise y analice las planificaciones del profesorado y se realice reflexión y análisis de los resultados de aprendizajes y de las metodologías utilizadas en aula, realizando intercambio de buenas prácticas.</p>	<p>100% de los docentes deben participar de los encuentros técnicos pedagógicos calendarizados.</p>
	<p>Aplicar variadas estrategias de enseñanza que favorezcan el aprendizaje integral de los estudiantes a través de la motivación y retroalimentación, manteniendo climas de respeto y buena convivencia.</p>	<p>Fortalecer en un 70% las estrategias de motivación y retroalimentación manteniendo climas de respeto entre docentes y estudiantes.</p>

	<p>Implementar un sistema de orientación vocacional que apoye a los estudiantes en sus decisiones frente a su futuro, entregando información actualizada sobre alternativas de estudios que sean de interés de los estudiantes.</p>	<p>80% de los estudiantes debe participar en instancias de orientación vocacional que facilite su decisión frente a su futuro.</p>
Liderazgo	<p>Crear e implementar canales de comunicación fluidos entre el sostenedor y el equipo directivo y el equipo docente en los cuales el sostenedor pueda recibir inquietudes y gestione peticiones, fortaleciendo la normativa vigente del Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>Incrementar en un 80% la fluidez en la comunicación entre el sostenedor y el equipo directivo y docente.</p>
	<p>Promover el desarrollo y aprendizaje de los docentes, proponiendo metas desafiantes, gestionando los procesos de cambio y de mejora continua que fortalezcan el Proyecto Educativo Institucional</p>	<p>Incrementar en un 80% el desarrollo y aprendizaje de los docentes, comprometiéndolos así con el desarrollo del Proyecto Educativo institucional.</p>
	<p>Implementar un proceso sistemático de evaluación y autoevaluación del Plan</p>	<p>100% de los docentes y del equipo directivo deben participar de</p>

	de Mejoramiento Educativo , en el cual se recopile y sistematice los resultados académicos y formativos del establecimiento.	instancias de evaluación y autoevaluación del Plan de Mejoramiento Educativo .
Convivencia Escolar	Involucrar activamente a los padres, madres y/o apoderados en el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus hijos e hijas orientándolos en su formación académica.	Involucrar en un 70% a los padres, madres y/o apoderados en el proceso educativo de los estudiantes.
	Construir políticas y protocolos relacionados a la Convivencia Escolar para llevar a cabo en el establecimiento, donde se provean las condiciones necesarias de seguridad tanto físicas como psicológicas de los y las estudiantes y del equipo docente y directivo.	80% del cumplimiento de los protocolos de Convivencia Escolar
	Validar la realización del Consejo de Profesores como una instancia fundamental para analizar, reflexionar y tomar decisiones frente a los procesos educativos de sus estudiantes, intercambiando estrategias de enseñanza.	Participación del 100% de los docentes en Consejo de Profesores.

Gestión de Recursos	Diseñar e implementar un plan de perfeccionamiento docente, basado en formación continua incorporando temáticas de interés del profesorado.	90% del cuerpo docente debe participar del plan de perfeccionamiento, en diferentes instancias.
	Implementar programas de apoyo que concuerden con el Proyecto Educativo Institucional generando alianzas estratégicas con diferentes redes en claro beneficio a los estudiantes y docentes del Establecimiento.	Implementar en un 80% programas de apoyo a sus estudiantes y docentes y que concuerden con el Proyecto Educativo Institucional.
	Fortalecer la implementación de recursos didácticos, tecnológicos y biblioteca física para fortalecer el aprendizaje integral de los estudiantes en todos los niveles educativos.	Incrementar en un 70% los recursos tanto didácticos, como tecnológicos para fortalecer los aprendizajes de los estudiantes.

Plan de Mejoramiento Educativo Fase Anual

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCION	RESPONSABLE
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor	Crear e implementar canales de comunicación fluidos entre el sostenedor y el equipo directivo y el equipo docente en los cuales el sostenedor pueda recibir inquietudes y gestione peticiones, fortaleciendo la normativa vigente del Proyecto Educativo Institucional.	Incrementar en un 80% la fluidez en la comunicación entre el sostenedor y el equipo directivo y docente.	Recibir inquietudes y gestionar peticiones del Equipo directivo y docente para el fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional.	Sostenedor Equipo Directivo
	Liderazgo del director	Promover el desarrollo y aprendizaje de los docentes, proponiendo metas	Incrementar en un 80% el desarrollo y aprendizaje de los docentes, comprometiéndolos	Promover una cultura de altas expectativas tanto en el equipo docente como en los	Equipo Directivo

		desafiantes, gestionando los procesos de cambio y de mejora continua que fortalezcan el Proyecto Educativo Institucional	así con el desarrollo del Proyecto Educativo institucional.	estudiantes a través de la implementación de metas desafiantes.	
Planificación y Gestión de Resultados	Implementar un proceso sistemático de evaluación y autoevaluación del Plan de Mejoramiento Educativo, en el cual se recopile y sistematice los resultados académicos y formativos del establecimiento.	100% de los docentes y del equipo directivo deben participar de instancias de evaluación y autoevaluación del Plan de Mejoramiento Educativo.	Recopilar y sistematizar los resultados académicos y formativos en tres periodos: Diagnóstico, Proceso y Finalización.	Equipo Directivo Equipo Docente	

Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Implementar una calendarización anual de encuentros técnicos pedagógicos en los cuales se revise y analice las planificaciones del profesorado y se realice reflexión y análisis de los resultados de aprendizajes y de las metodologías utilizadas en aula, realizando intercambio de buenas prácticas.	100% de los docentes deben participar de los encuentros técnicos pedagógicos calendarizados.	Participar en encuentros técnicos pedagógicos de revisión, y análisis de los resultados de aprendizajes obtenidos en sus aulas, reflexionando e intercambiando buenas prácticas.	Equipo Docente Equipo Directivo
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Aplicar variadas estrategias de enseñanza que favorezcan el aprendizaje integral	Fortalecer en un 70% las estrategias de motivación y retroalimentación manteniendo climas	Diseñar nuevas estrategias de enseñanza e implementarlas	Equipo Docente

		de los estudiantes a través de la motivación y retroalimentación, manteniendo climas de respeto y buena convivencia.	de respeto entre docentes y estudiantes.	favoreciendo el aprendizaje integral.	
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Implementar un sistema de orientación vocacional que apoye a los estudiantes en sus decisiones frente a su futuro, entregando información actualizada sobre alternativas de estudios que sean de interés de los estudiantes.	80% de los estudiantes debe participar en instancias de orientación vocacional que facilite su decisión frente a su futuro.	Participar en instancias de orientación vocacional que faciliten la decisión de los estudiantes frente a su futuro, ya sea en estudios o trabajo.	Equipo Docente de Equipo de Orientación.

Formación y Convivencia	Formación	Involucrar activamente a los padres, madres y/o apoderados en el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus hijos e hijas orientándolos en su formación académica.	Involucrar en un 70% a los padres, madres y/o apoderados en el proceso educativo de los estudiantes.	Participar de conversatorios, talleres y/o capacitaciones que fortalezcan el proceso educativo de sus hijos e hijas.	Equipo Directivo Equipo Docente.
	Convivencia	Construir políticas y protocolos relacionados a la Convivencia Escolar para llevar a cabo en el establecimiento, donde se provean las condiciones necesarias de seguridad tanto físicas como psicológicas de los y	80% del cumplimiento de los protocolos de Convivencia Escolar	Implementación de los protocolos de Convivencia Escolar a través de un Plan de Acción, implementando estrategias de cuidado y autocuidado y acciones que fomenten el buen trato entre todos los	Equipo encargado Convivencia Escolar.

		las estudiantes y del equipo docente y directivo.		integrantes del Establecimiento.	
	Participación y Vida Democrática	Validar la realización del Consejo de Profesores como una instancia fundamental para analizar, reflexionar y tomar decisiones frente a los procesos educativos de sus estudiantes, intercambiando estrategias de enseñanza.	Participación del 100% de los docentes en Consejo de Profesores.	Participación en Consejos de Profesores en los cuales se analice, reflexione y se tomen decisiones frente a los procesos educativos de los estudiantes.	Equipo Directivo Equipo Docente
Gestión de Recursos	Gestión de Personal	Diseñar e implementar un plan de perfeccionamiento docente, basado en formación continua incorporando	90% del cuerpo docente debe participar del plan de perfeccionamiento, en diferentes instancias.	Participar en diferentes instancias de perfeccionamiento docente, dentro y fuera del establecimiento,	Equipo Directivo

		temáticas de interés del profesorado.		comprometiéndose con su labor.	
	Gestión de Recursos Financieros	Implementar programas de apoyo que concuerden con el Proyecto Educativo Institucional generando alianzas estratégicas con diferentes redes en claro beneficio a los estudiantes y docentes del Establecimiento.	Implementar en un 80% programas de apoyo a sus estudiantes y docentes y que concuerden con el Proyecto Educativo Institucional.	Crear programas de apoyo a estudiantes y docentes generando alianzas estratégicas con redes de apoyo y que estén en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional del Establecimiento.	Equipo Directivo

Conclusión

Cualquier proceso de mejora en educación requiere de la revisión, análisis y evaluación de diversos factores que interfieren en la enseñanza, es por ello que el Ministerio de Educación ha creado Los Estándares Indicativos de Desempeño que se constituye como un referente de evaluación en diversas dimensiones (Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión d Recursos).

El análisis que se realizó en la Escuela Particular Santa Juliana, nos permite observar que la visión cumple con el direccionar del establecimiento hacia el “qué se quiere” y “cómo se quiere” realizar. Según lo observado en el aula, se puede evidenciar que la visión se aplica en la forma en cómo se realiza el proceso enseñanza aprendizaje. Además la misión cumple con su rol de describir el “qué” y “hacia quién” va dirigido el proceso educativo, sintetizando el propósito del establecimiento, lo que a su vez se relaciona con los sellos y propuesta que la institución educativa plantea en su PEI.

Los resultados obtenidos en el Diagnóstico Institucional, en general nos muestra que el establecimiento cumple en su gran mayoría con solicitado por la normativa vigente que propone el Ministerio de Educación a través de la Agencia de la Calidad y de la Superintendencia de Educación, lo que se ve reflejado a la hora de aplicar el instrumento de recopilación de datos.

Los Estándares Indicativos de Desempeño nos permitieron el poder planificar un Plan de Mejoramiento Educativo en base al resultado del diagnóstico institucional, enfocándonos en las 4 dimensiones que estos nos plantean, este Plan de Mejoramiento Educativo permitirá al Establecimiento realizar acciones que fortalezcan aquellos indicadores que se encuentran más descendidos en todas las subdimensiones de los estándares.

Finalmente es fundamental recalcar la importancia que tienen todos los actores educativos (Directivos, Docentes, paradocentes, Familias, Comunidad y

Estudiantes) para que el Plan de Mejoramiento Educativo pueda ser llevado a cabo dando cumplimiento a las metas propuestas.

Bibliografía

1. Arriaga, M (2015). El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. (p.8). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos Matanzas, Cuba.
recuperado de [http:// redalyc.org.articulo.oa?id=478047207007](http://redalyc.org/articulo.oa?id=478047207007)
2. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. BCN, 2009. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>
3. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. BCN, 2011. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1028635>
4. De Educación, M. (2024). Convivencia para la Ciudadanía. <https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/convivencia-escolar/>
5. López-Paredes, M. A. (2017). La Gestión pedagógica.: Apuntes para un estudio necesario. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 201-215. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i1.384>
6. *Ministerio de Educación*. (2015, 6 noviembre). Ministerio de Educación. <https://www.mineduc.cl/>
7. Ministerio de Educación, “Plan de Mejoramiento, Orientaciones para su elaboración”.
8. Ministerio de Educación, “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores” 2014.
9. Manual de habilidades directivas y liderazgo: formación para el empleo: (ed.). Madrid, Spain: Editorial CEP, S.L. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/50980?page=56>.
10. Plan de Mejoramiento Educativo “Orientaciones para su Elaboración”, 2019. liderazgoeducativo.mineduc.cl
11. Vivas, A., Doria, A. & Quiñónez, J. (2023). Gestión directiva: Desde la mirada de las herramientas de evaluación e-learning. *EduSol*, (23)85, 126-137. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912023000400126&lng=en&tlng=es. (págs.: 126-137).

Anexos

1. Dimensión de Gestión Pedagógica

1.1.Subdimensión: Gestión Curricular

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
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. 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. 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.				

5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
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.				
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.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente,				

para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

1.2. Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
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. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
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.				

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

1.3. subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
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. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
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.				

5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	X			

Dimensión: Liderazgo Escolar

1.1. Subdimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: capacidad de cumplir con los estándares de aprendizaje, la normativa vigente en el proyecto educacional.				
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.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

1.2. Subdimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La directora se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. La directora instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. La directora 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.				
4. La directora 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.				
5. La directora 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 6. oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. La directora 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.				
7. La directora promueve una ética de trabajo.				

1.3. Subdimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
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. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
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.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

Dimensión: Convivencia Escolar

1.1. Subdimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
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.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
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.				
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.				
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.				

1.2. Subdimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
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.				
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. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
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.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

1.3. Subdimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
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.				
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. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
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.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
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.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				

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.				
--	--	--	--	--

Dimensión : Gestión de Recursos

1.1. Subdimensión: Gestión del recurso humano

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

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

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	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				X
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				X
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			X	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.			X	
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.		X		
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		X		

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	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
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. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
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.				