



Trabajo Final Para Obtener el Grado de Magister Profesional en Educación,  
Mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO EN COLEGIO LOS CONQUISTADORES -CURICO -  
REGION DEL MAULE**

Candidata a magíster: Encarnación Pérez Pérez

Tutor disciplinar: Rocío Riffo San Martín

Tutor metodológico: Marlenis Martínez

Agosto, 2023



## Índice.

Resumen	.....	Pág. ii
1.Introducción	.....	Pág. 1
2.Marco Teórico	.....	Pág. 2
2.1. Liderazgo	.....	Pág. 2
2.2. Liderazgo pedagógico	.....	Pág. 5
2.3. Gestión educativa	.....	Pág. 7
2.4. Gestión curricular	.....	Pág. 8
2.5. Gestión Convivencia Escolar	.....	Pág. 11
2.6. Gestión de recursos	.....	Pág. 13
2.5. Diagnostico Institucional	.....	Pág. 17
3. Marco contextual	.....	Pág. 18
4. Diseño y aplicación del instrumento	.....	Pág. 21
4.1. Presentación del Instrumento	.....	Pág. 23
5. Análisis de los resultados	.....	Pág. 32
6. Propuestas de mejora por Dimensión	.....	Pág. 58
6.1. Gestión Curricular	.....	Pág. 58
6.2. Liderazgo	.....	Pág. 59
6.3. Convivencia Escolar	.....	Pág. 61
6.4. Gestión de Recursos	.....	Pág. 62
7. Bibliografía	.....	Pág. 65
8. Anexos	.....	Pág. 66

## Resumen

Algunos establecimientos educacionales desarrollan sus procesos sin contar en ocasiones, con información y datos que les permitan tomar decisiones para mejorar procesos y resultados. En Colegio los Conquistadores no se han realizado procesos de autoevaluación institucional en los últimos años por tanto no cuenta con un diagnóstico actualizado.

Este trabajo de Grado tiene como propósito Elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) sustentado en un Diagnóstico. El plan de mejoramiento consistente en una serie de actividades sostenibles durante el plazo de un año, lo que permitirá mejorar aquellos aspectos detectados en el análisis del diagnóstico como incipientes y además mantener las fortalezas.

La metodología utilizada es cuantitativa, tipo estudio Descriptivo, y un diseño no experimental. La población son 24 funcionarios (directivos y docentes) y la muestra son 19 funcionarios. El instrumento utilizado es una Encuesta, la cual fue validada en su construcción por dos evaluadores expertos. Una analizado los datos se puede determinar que la dimensión de Liderazgo y Gestión de recursos tienen un nivel de desarrollo Incipiente. Se necesita realizar diversas acciones por Área para mejorar procesos, aumentar matrícula , tener procesos eficientes coy mejorar la convivencia escolar.

Palabras clave: Liderazgo, gestión pedagógica, Formación, , Convivencia y recursos

## 1. Introducción.

La educación en Chile, se encuentra en procesos de cambios permanentes para avanzar hacia procesos de calidad con evaluación, seguimiento y mejora continua de los mismos.

El análisis y reflexión de los procesos y sus resultados hace necesario que, de forma constante se pueda observar e indagar en estrategias para mejorar las prácticas.

La presente actividad de aplicación promueve la generación de conocimientos de carácter formativo-investigativo, mediante la Elaboración y aplicación en terreno de un Diagnóstico Institucional para luego de obtener y analizar los resultados del diagnóstico, se confeccione un Plan de Mejora consistente en una serie de actividades sostenibles durante el plazo de un año, lo que permitirá mejora aquellos aspectos detectados en el análisis del diagnóstico como incipientes y además mantener las fortalezas.

La diferente bibliografía evidencia que el Liderazgo directivo es una función decisiva en la mejora de los resultados escolares ya que puede influir en las motivaciones y capacidades de los docentes, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación y “se vincula directamente con la capacidad de observar el entorno cambiante y tomar decisiones para adaptarse a ello” (Salvo-Garrido y Cisternas-Salcedo, 2021). Esta capacidad permite a la comunidad educativa adoptar procedimientos eficientes y efectivos.

“La convivencia escolar es uno de los aspectos fundamentales para el bienestar de los integrantes de la comunidad educativa, su adecuada gestión permite mejorar el rendimiento académico y fortalecer la calidad de los aprendizajes. Los invitamos a conocer lo que indica la normativa educacional al respecto.”<sup>1</sup>

La estructura del trabajo es Portada, índice, resumen, Introducción, el Marco Teórico, Marco contextual, Diagnostico Institucional , análisis de los resultados, Plan Mejoramiento Educativo, Bibliografía y Anexos.

---

<sup>1</sup> <https://www.supereduc.cl/contenidos-de-interes/importancia-de-la-capacitacion-en-convivencia-y-buen-trato>

## **2. Marco teórico.**

Los sistemas educativos se mantienen en constante cambio con diferentes reformas y transformaciones en cada uno de los países, los que tienen diferentes procesos derivados de un modelo tradicional muchas veces rígidos que no han logrado un crecimiento cuantitativo que evidencie niveles satisfactorios de calidad y equidad, ni de satisfacción de las nuevas demandas sociales.

El funcionamiento óptimo de muchos establecimientos educacionales es una prioridad tanto a nivel nacional como de las comunidades educativas ya que se debe garantizar la preparación de los de los y las estudiantes como ciudadanos para sobrevivir y desempeñarse en una sociedad compleja y en constante cambio. De ahí la importancia de la reconceptualización del rol de las y los docentes para una gestión eficiente en las escuelas para estar al mismo ritmo de los cambios que están ocurriendo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los diferentes cambios que se producen en la sociedad, las necesidades y demandas del sector productivo, de los jóvenes y la necesidad de cambio en los procesos de enseñanza tradicional, han conducido a transformaciones en los procesos formativos en educación para transitar de una enseñanza universal a una formación basada en competencias.

### **2.1. Liderazgo**

"Lo único realmente que sabemos sobre la naturaleza del hombre es que cambia. El cambio es la única cualidad que se puede proclamar sobre ella. Los sistemas que fracasan son aquellos que depositan su confianza en la permanencia de la naturaleza humana y no en su crecimiento y desarrollo".<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Hagai J. Liderazgo que perdura en un mundo que cambia. Texas: Mundo Hispano, 1992:19-24.

El liderazgo , cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas útiles para la satisfacer las necesidades verdaderas del grupo.

Existen muchos autores que han definido el Liderazgo desde diferentes perspectivas. Para Nelson Mandela “un líder es como un pastor. Se queda detrás del rebaño dejando que los animales más hábiles caminen adelante mientras todos los demás los siguen sin darse cuenta de que en realidad están siendo dirigidos desde la retaguardia”

“Los procesos de reflexión e investigación son parte fundamental de la actividad del director. Son prácticas que le permite tomar decisiones de adaptación al entorno y con ello dirigir adecuadamente su organización educativa y a sus integrantes”<sup>3</sup> (Capurro-Pulido y Olivera-Carhuaz, 2019).

“El liderazgo directivo se vincula directamente con la capacidad de observar el entorno cambiante y tomar decisiones para adaptarse a ello.”<sup>4</sup> Esta capacidad permite a la comunidad educativa adoptar procedimientos eficientes y efectivos. El liderazgo directivo conlleva a lograr interacciones de calidad entre los miembros de su comunidad, con el fin de guiarlos hacia el logro de los objetivos institucionales.

“Estudiar el liderazgo directivo tiene importancia actual porque brinda mecanismos técnicos para fomentar las buenas prácticas requeridas en las instituciones educativas. Mejorar el liderazgo directivo permite cimentar esta alternativa como una técnica para orientar la gestión institucional.”<sup>5</sup>

Por tanto un director deberá supervisar a un equipo multidisciplinario de docentes y asistentes de la educación, como una gran cantidad de estudiantes. En algunos casos ser el mediador entre los estudiantes, los maestros y sus padres. Por lo tanto un

---

<sup>3</sup> Capurro-Pulido, V., y Olivera-Carhuaz, E. (2019). Artículo de Revisión Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. 6, 52–62

<sup>4</sup> Salvo-Garrido, S., y Cisternas-Salcedo, P. (2021). Compromiso e influencia del equipo directivo desde la resiliencia socioeducativa. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 23, 1–16

<sup>5</sup> Zeta-Vite, A., Benites-Guerrero, C. D., y Jiménez-Chinga, R. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. Revista Conrado.

director(a) debe ser un líder dinámico, enérgico y empático para que los estudiantes, el personal y los padres. El liderazgo efectivo debe contribuir a guiar hacia la excelencia para ayudar a crecer, a desarrollarse profesionalmente y fomentar su nivel de compromiso con la institución.

Existen diferentes tipos de líderes que se desempeñan en diferentes ámbitos como una familia, una organización, una empresa, un equipo deportivo, entre otros.

Las habilidades de un líder son variadas y son la clave para generar una influencia positiva sobre un determinado grupo de personas. El líder suele tomar la iniciativa para comenzar a hacer algo, luego gestiona y evalúa.

Richard L. Daft define en su libro "La experiencia del liderazgo" al liderazgo como una relación de influencia entre un líder y sus seguidores en la que se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos.

Este liderazgo "se ha convertido en una competencia esencial para mejorar la calidad educativa" (Mellado,2017, p.542). El liderazgo del director (líder principal) es considerado "favorecedor de unos mejores resultados académicos del alumnado, siendo mayor esta influencia y, por tanto, más necesaria, en escuelas situadas en entornos desfavorecidos" (Llorent,2017, p. 546). Por otro lado, es "un importante mecanismo para mejorar el aprendizaje del alumnado que más lo necesita" (Llorent,2017, p. 543). Además "emplaza al directivo a desarrollar capacidades profesionales docentes al interior del centro educativo" (Mellado,2017, p. 542).

En general, el liderazgo es comprendido como la capacidad de influir en otros para que se involucren en el logro de los objetivos de la organización, lo que implica otorgar sentido a las acciones educativas y movilizar a los integrantes de la comunidad escolar en la consecución de objetivos comunes (Leithwood y Jantzi, 2000). Algunos autores coinciden en considerar el tema del liderazgo como de alta complejidad, ya que no se refiere solamente a los liderazgos individuales que se ejercen en la escuela, sino a generar estructuras organizacionales que impulsen nuevas y mejores prácticas educativas. Bolívar (1997) en su artículo Liderazgo, mejora y centros educativos, cita "En

lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos" (Sykes y Elmore, 1989, p: 78)

## **2.2. Liderazgo pedagógico**

La educación es un proceso dinámico que se adapta a las transformaciones sociales, económicas y culturales y a los cambios en los requerimientos de conocimientos y habilidades.

En la actualidad en la literatura sobre liderazgo educativo existe cierto consenso respecto a que buenos líderes son aquellos que movilizan e influyen a otros para articular y lograr objetivos y metas compartidas. El liderazgo es ejercido por diversos actores en distintos niveles del sistema escolar, donde se espera que promuevan la calidad y equidad.

Liderar estos nuevos sistemas educativos implica desarrollar capacidades de liderazgo con nuevos enfoques y atributos, asociados a las capacidades de aprender colectivamente con los profesores y la comunidad, en vinculación directa con el núcleo pedagógico (aula). (Elmore, 2010; Rincón-Gallardo y Fullan,2015)

La confianza y colaboración son la base a la para alcanzar objetivos comunes y metas cuyos logros reportan beneficios a cada integrante de la comunidad escolar.

Hay aspectos clave del liderazgo como lo es el desarrollar una visión de aprendizaje que se promueve a través de todas las acciones formativas en el centro escolar, tomar decisiones basadas en el análisis de fortalezas y oportunidades de mejora en las acciones educativas, y la colaboración para abordar los desafíos y avances.

De acuerdo con Fernández y Marín (2014), el liderazgo transforma la realidad, es efectivo, necesario para la organización, la planificación y la participación, "influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico"

(Jiménez, 2017, p. 23) el liderazgo pedagógico es la capacidad de movilizar e influenciar a otros para lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, promoviendo sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes, generan instancias e instrumentos de supervisión en conjunto, que a largo plazo influyen en procesos de evaluación y superación docente (p. 24).

Para Saavedra, 2018, el liderazgo pedagógico es el proceso por el cual el director influye sobre los aprendizajes de los estudiantes creando entornos de aprendizajes para los maestros, monitoreándolos constantemente, motivándolos y orientándolos sobre estrategias de mejora en su práctica pedagógica, de esta manera contribuirá a mejorar su desempeño y por ende se elevará el rendimiento de los estudiantes (p. 38).

El liderazgo pedagógico tiene dimensiones, para Roldán(2014) aborda las siguientes dimensiones: gestión de las condiciones, orientación de los procesos pedagógicos (preparación para el aprendizaje y enseñanza para el aprendizaje), participación en la gestión, desarrollo profesional y la identidad del docente. Los directores hacen el esfuerzo para desarrollar las dimensiones: Planeamiento estratégico: capacidad de establecer una visión y cursos de acción acordes con las necesidades educativas del contexto, 2) Liderazgo: capacidad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas en un contexto profesional no coercitivo, 3) Comunicación: capacidad de generar relaciones de confianza promoviendo el trabajo colegiado y un clima propicio para el aprendizaje y 4) Gestión curricular: capacidad de priorizar y desarrollar prácticas dirigidas a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Romero, 2016, p.475)

Diversos estudios evidencian que el desempeño docente depende de la formación inicial, la que “demuestre las competencias, los métodos de enseñanza y aprendizaje más eficaces en beneficio de los estudiantes, práctica que se refleja de manera inmediata en el quehacer educativo, dentro de su área de desempeño y en la relación con los estudiantes” (Martínez, Castillo y Granda, 2017, p. 84).

El liderazgo pedagógico, sobre la base de una buena gestión curricular, busca fortalecer, mejorar el desempeño del docente, constituyendo comunidades de docentes buscadores de los aprendizajes requeridos, gracias al acompañamiento, el monitoreo y la evaluación pertinente, sobre la formación pedagógica y didáctica, cuyas estrategias respalden los estilos y los ritmos de los aprendizajes. En una frase, busca la “mejora de los aprendizajes” (Fernandez,2018).

### **2.3. Gestión Educativa**

La gestión educativa “es una disciplina que aspira a fortalecer el desempeño de los planteles e instituciones educativas en un país determinado mediante la aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos. Se trata de una suerte de administración educativa, en el sentido de que intenta pensar el proceso educativo como un todo organizado, sistémico.

De esta manera, la gestión educativa puede comprenderse a la vez como una disciplina, un proceso y una estrategia, que interviene en el sistema educativo para mejorar sus diversas etapas. Promueve la integración de los distintos elementos que componen el acto educativo (alumnos, profesores y comunidad).”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Fuente: <https://concepto.de/gestion-educativa/#ixzz8AILpepN0>

## 2.4. Gestión curricular

La gestión curricular es la implementación efectiva del currículum por parte de los docentes, equipo técnico pedagógico y director, con el fin de asegurar que los estudiantes aprendan de forma oportuna lo que es relevante en el marco curricular vigente.

La gestión curricular se refiere a “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa” (Estándares Indicativos de Desempeño, p. 71).

Desarrollar una buena gestión curricular permite contextualizar el Currículum al o los sellos educativos de su establecimiento en particular, manifestado(s) en su Proyecto Educativo Institucional, considerando la realidad de su entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes. Los procesos de reflexión e innovación pedagógica de un establecimiento forman parte de la gestión curricular, por medio de ellos se presenta la oportunidad de recoger información del contexto y de las particularidades de sus estudiantes. Entonces, es por medio de la gestión curricular que, de forma concreta, se releva el Proyecto Educativo del establecimiento, pudiendo configurarse o no en un proyecto curricular propiamente tal.

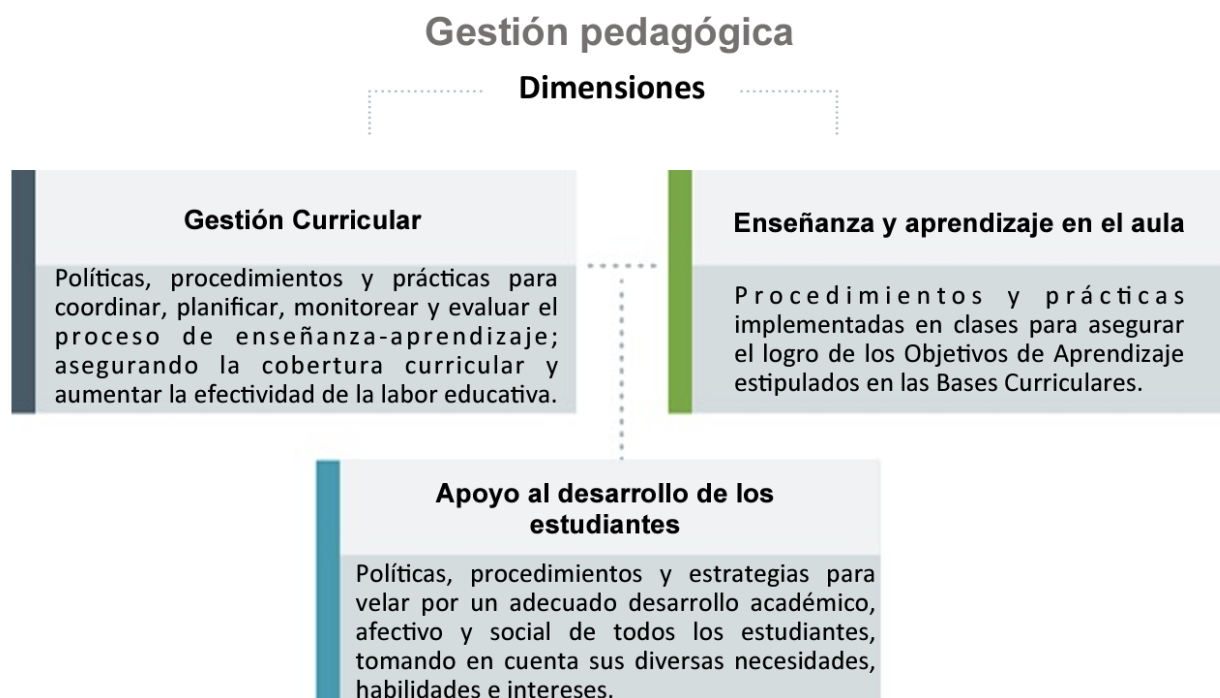
La gestión pedagógica del Currículum implica la reflexión y toma de decisiones sobre el modo en que se aborda el Currículum en el aula, considerando el contexto y las características de los y las estudiantes, lo que requiere que la unidad educativa defina los criterios técnicos y pedagógicos para la planificación de aula, los que incluyen definir aspectos de organización curricular, como la temporalidad que podrá ser mensual, semanal, trimestral, diaria y los recursos materiales y tecnológicos disponibles para su elaboración.

Es necesario tener presente que la gestión curricular se refiere a “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa” (Estándares Indicativos de Desempeño, p. 71).

Desarrollar una buena gestión curricular permite contextualizar el Currículum al o los sellos educativos de su establecimiento en particular, manifestado(s) en su Proyecto Educativo Institucional, considerando la realidad de su entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes. Los procesos de reflexión e innovación pedagógica de un establecimiento forman parte de la gestión curricular, por medio de ellos se presenta la oportunidad de recoger información del contexto y de las particularidades de sus estudiantes. Entonces, es por medio de la gestión curricular que, de forma concreta, se releva el Proyecto Educativo del establecimiento, pudiendo configurarse o no en un proyecto curricular propiamente tal.

La gestión pedagógica del Currículum implica la reflexión y toma de decisiones sobre el modo en que se aborda el Currículum en el aula, considerando el contexto y las características de los y las estudiantes, lo que requiere que la unidad educativa defina los criterios técnicos y pedagógicos para la planificación de aula, los que incluyen definir aspectos de organización curricular, como la temporalidad que podrá ser mensual, semanal, trimestral, diaria y los recursos materiales y tecnológicos disponibles para su elaboración.

La gestión pedagógica contempla tres dimensiones:



La gestión pedagógica ofrece un ambiente favorable para la convivencia y promueven el desarrollo personal y social. Articulan acciones con los padres y madres de familia y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían resolver si lo hicieran de manera aislada.

“La gestión pedagógica curricular se entiende como el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación (currículo prescrito), pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa” (Zabalza, 2000).

Según el Mineduc (2014) señala a la gestión educativa como “el conjunto de acciones que orientan y conducen los distintos componentes de la institución

educativa que se ejecutan para el logro de los objetivos institucionales planteados en el proyecto educativo institucional.”

Los procesos de enseñanza y aprendizaje se definen como las interacciones entre los estudiantes y los docentes. La enseñanza se planifica de acuerdo a los planes de estudios, se basa en necesidades identificadas mediante la evaluación y se concreta mediante la capacitación de los docentes.

El proceso de enseñanza aprendizaje se encuentra compuesto por 4 elementos que son el contenido, el profesor, el estudiante y las variables ambientales, que pueden tener un mayor o menor grado de influencia en función del modo en el que estos se relacionen en un contexto determinado.

## **2.5. Gestión de la Formación y Convivencia escolar**

El “enfoque de la Convivencia Escolar implica relevar en esencia su sentido formativo, pues se enseña y se aprende a convivir con los demás, a través de la propia experiencia de vínculo con otras personas. Por tanto, la convivencia es un aprendizaje, y en el contexto educativo ese es su sentido primordial, a partir de ello es posible avanzar en generar de forma participativa las condiciones apropiadas y pertinentes al contexto, al territorio y la a institución escolar.”<sup>7</sup>

La gestión de la Convivencia Escolar implica mucho más que un reglamento, orden o instrucción: es un modo de examinar o mirar las prácticas escolares y pedagógicas desde una perspectiva que no es neutra, sino posicionada para el camino de la mayor equidad y dignidad de los actores educativos, en la búsqueda de la formación de personas integrales que logren al máximo sus potencialidades para su realización personal y social.

---

<sup>7</sup> Política Nacional Convivencia escolar 2015/2018, Ministerio Educación, Chile

“La cultura escolar está configurada por elementos formales, como pueden ser ciertos rituales, definiciones estéticas, rutinas, espacios asignados a determinados objetivos. Pero se configura también a partir de estilos de relación: la presencia o ausencia del afecto en el trato; la manera de abordar las situaciones de sanción; la mayor o menor posibilidad de expresarse que tienen los estudiantes, docentes, apoderados y demás miembros de la comunidad educativa; la apertura de los espacios de la escuela o liceo para actividades no programadas de los/as estudiantes; la acogida o rechazo que estudiantes, padres, madres, apoderados y docentes encuentren frente a sus propuestas o inquietudes, y así, tantos factores que hacen la vida cotidiana. Todos ellos van dando forma y calidad a la Convivencia Escolar y serán elementos que incidirán fuertemente en el nivel de pertenencia de los miembros de la comunidad educativa”<sup>8</sup>.

La Convivencia Escolar es un espacio donde se vive la actividad pedagógica y es parte constitutiva de ella. Abarca relaciones sociales que acontecen en el espacio educativo, entre los diferentes actores de la comunidad. “La convivencia no es algo estático, sino que es una construcción colectiva y dinámica, sujeta a modificaciones conforme varían las interrelaciones de los actores en el tiempo”<sup>9</sup>. Es decir, no puede ser entendida como algo inmóvil, estático, ni como un ideal a lograr. “La Convivencia Escolar constituye una compleja red de relaciones sociales, que se desarrollan, mueven y mutan cotidianamente”<sup>10</sup>.

La Convivencia Escolar se entiende, por tanto, como un fenómeno social cotidiano, dinámico y complejo, que se expresa y construye en y desde la interacción que se vive entre distintos actores de la comunidad educativa, que comparten un espacio social que va creando y recreando la cultura escolar propia.

---

<sup>8</sup> MINEDUC (2003). “Política de Convivencia Escolar”, Santiago, Pág. 21.

<sup>9</sup> Banz, Cecilia (2008). “Convivencia Escolar”, Valoras-UC, Santiago, Pág. 2.

<sup>10</sup> Ortega, Raúl (2012). “Convivencia Escolar. Dimensiones y Abordaje. Núcleo educación. Depto. Sociología. U. de Chile.” Pág.1.

“El Clima Escola es el ambiente o contexto donde se producen las interrelaciones, la enseñanza y los aprendizajes en el espacio escolar y contiene una serie de variables (infraestructura, orden, reglas y normas, tiempos, rutinas, planificación de la clase, etc.) necesarias para la apropiación de los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas en el currículum, por tanto sus énfasis, características y dinámicas posibilitan -o dificultan- el aprendizaje.

“el clima escolar es la variable que mayor influencia ejerce sobre el rendimiento de los estudiantes. Por tanto, la generación de un ambiente de respeto, acogedor y positivo es esencial para promover el aprendizaje entre los estudiantes”<sup>11</sup>.

## **2.6. Gestión de recursos**

La mayoría de los líderes se enfrentan al desafío de asegurarse de que sus equipos no se sientan agobiados ni desaprovechados. En un mundo en el que las organizaciones se mueven con rapidez y que, en muchos casos, trabajan de forma virtual, a veces, la sobrecarga de los empleados lleva a que se cometan descuidos. Desarrollar un plan de gestión de recursos te brinda visibilidad constante del volumen de trabajo de tus colaboradores por separado y de tu equipo en conjunto. Te permite equilibrar todos los recursos de manera eficaz y poder ver el panorama general de cómo el equipo alcanzará sus objetivos.

La gestión de recursos es el proceso de planificación y programación de los recursos y actividades de tu equipo. Los *recursos* pueden abarcar de todo, desde el equipamiento y los fondos económicos hasta las herramientas técnicas y el volumen de trabajo de los empleados. Gestión de recursos en los estudios organizacionales, gestión de recursos es la implementación eficiente y eficaz de los recursos de una organización cuando se

---

<sup>11</sup> UNESCO (2008). Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Resumen Ejecutivo del Primer Reporte de Resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo, SERRCE, P. 45.

necesiten. Estos recursos pueden incluir recursos financieros, inventario, habilidades humanas, los recursos de producción, o tecnología de la información.

Si para todo tipo de establecimiento mejorar la gestión educativa es un gran e ineludible desafío, para la educación pública chilena éste se hace aún más complejo. Es interesante la definición que Marcel y Raczynski (2009, p: 39) hacen de gestión educativa “como la capacidad para movilizar el conjunto de los recursos humanos, financieros, institucionales y comunitarios disponibles para elevar el aprendizaje de los alumnos”, ya que supera la separación entre gestión administrativa y de recursos financieros, y la gestión técnico pedagógica, en el entendido de que dicha separación impactaría negativamente a la escuela. Si bien actualmente existen establecimientos que están integrando estas dos dimensiones, en general, en la educación municipal persiste esta duplicidad entre la gestión administrativo - financiera y la pedagógica.

Entendemos como gestión de recursos educativos ese conjunto de medidas que se toman para conducir el uso de los mismos. Para cumplir con esa correcta gestión y organización de estos en una institución educativa, resulta vital tener en cuenta muchos aspectos relevantes. Entre ellos, podríamos destacar los siguientes:

- Trabajo coordinado del profesorado.
- Distribución de funciones y responsabilidades entre los diferentes órganos de la organización.
- Profesorado motivado e incentivado con el compromiso con su labor educativa.
- Uso de recursos de eficacia motivacionales según los ciclos y la etapa.
- Diseño eficaz de actividades de calidad que impliquen el uso de recursos.
- Gestión de espacios y tiempos.
- Medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado y conozca el correcto y eficiente uso de recursos.
-

- Uso de recursos que garanticen la compensación de desigualdades y atención a la diversidad
- Disponer de aquellos medios necesarios para la tutoría, orientación y guía en el uso de recursos durante el proceso educativo.

Como podemos observar llevar a cabo una educación de calidad a través de recursos educativos no es una tarea sencilla que garantice la obtención de unos buenos resultados. Para ello, es fundamental tener un plan de gestión y organización de los mismos que recoja todos aquellos aspectos forzosos a observar previamente a su uso.

“Al ser los **recursos educativos** el conjunto de elementos académicos, humanos, materiales y financieros, utilizados en el proceso de enseñanza podemos distinguir las dimensiones de gestión nombradas a continuación.

- **Gestión del personal:** hace referencia a ese conjunto de políticas, procedimientos y prácticas necesarios para contar con un equipo lo suficiente calificado y motivado, que favorezca el clima de aprendizaje.
- **Gestión de recursos académicos:** conjunto de actividades que organiza y dirige aquellos elementos propios de las instituciones educativas que persiguen el logro de los objetivos educativos. Entre estos elementos nos encontramos con el currículo, orientación de los estudiantes, proyectos educativos, evaluaciones, registro y control tanto de alumnado como profesorado, servicios educativos, de información y documentación, etc.
- **Gestión de recursos financieros:** políticas y procedimientos que aseguren una administración eficiente y ordenada controlando todas las operaciones relacionadas con la economía de una institución.
- **Gestión de recursos materiales:** conjunto de actividades que planifica el abastecimiento, en cantidad y en calidad, de todos aquellos materiales

- necesarios y productivos para el proceso. Entre estos nos encontramos desde las infraestructuras de los centros hasta los materiales didácticos del aula.”<sup>12</sup>

En gestión de recursos se debe considerar:

a) Gestión de personal :

Para Davis y Werther (1991), la gestión de recursos humanos se ha definido como la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones.

b) Gestión de recursos educativos

El empleo de recursos en el proceso de aprendizaje es esencial ya que tiene un doble cometido al mejorar, por un lado, ese aprendizaje, además de, por otro, crear esas condiciones necesarias para conseguir adquirir los mejores resultados de la formación.

Sin embargo, y aunque pueda parecerlo, la disponibilidad de dichos recursos no es suficiente para garantizar una educación de calidad. Su condición, organización y gestión son necesarias para facilitar el desarrollo de la actividad educativa, garantizando así, que haya una mejora.

c) Gestión de recursos financieros: Políticas y procedimientos para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.

---

<sup>12</sup> <https://redsocial.rededuca.net/gestion-recursos-educacion>

## **2.7. Elaboración, validación y aplicación de instrumentos**

El instrumento trabajado es una Encuesta que es una herramienta recolección de datos que se obtienen mediante consulta, y que tiene como finalidad conocer la opinión de las personas acerca de algún tema, o bien contar con mayor información respecto de un hecho o suceso.

Para su elaboración se revisó el documento del Ministerio de Educación de Chile denominado Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores del cual se utilizaron para el instrumento sus dimensiones, subdimensiones y estándares.

La encuesta es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas. Las encuestas proporcionan información sobre las opiniones, actitudes y comportamientos de personas.

Para la elaboración del instrumento fue en base del documento Marco de la Buena Enseñanza y la realizó la candidata a Magister de este Trabajo de grado y se realizó durante el mes de Marzo 2023.

El Instrumento se distribuye en 4 Áreas, 12 dimensiones y 79 estándares y fue sometido a un proceso de validación de contenido por dos (2) Expertos que son Docentes con grado de Magister en Educación, durante el mes de mayo 2023.

Para el proceso de validación se entregó a los jueces expertos el objetivo del Diagnóstico, el Instrumento: Encuesta y la Pauta para la validación.

### **3. Marco contextual.**

El Colegio Los Conquistadores de Curicó, fue creado el 27 de Abril de 1965, con el nombre de Escuela N° 60 en la población Graciela Letelier, atendiendo alumnos(as) de 1° a 6° básico. Posteriormente cuando se trasladó a la cual ubicación, donde recibió el nombre de F-14. En 1978 se inaugura nuevo edificio para el establecimiento en calle Población Aguas Negras avenida Mataquito S/N , el cual tenía una capacidad para 1.000 (mil) estudiantes, por lo que abrió los cursos de 7° y 8° básico. En Julio del año 2009, se inaugura el actual edificio con una capacidad de 700 estudiantes, contando con una amplia y moderna infraestructura.

Es un establecimiento que el 2023, tiene un Índice de Vulnerabilidad Educativa del 98%

El establecimiento cuenta con un proyecto educativo ambicioso, que atiende estudiantes desde Pre Kinder a 8° Básico en jornada Completa Diurna. Su planta funcionaria está integrada por Director, Jefe de Unidad Técnico Pedagógica, Encargada de Convivencia Escolar, Coordinadora SEP, 3 Educadoras de Párvulos, 8 Profesores de Enseñanza Básica, 1 Profesora de Inglés, 2 Profesores de Educ. Física y Salud, 4 Docentes de Integración, Fonoaudióloga, Psicólogo, Trabajadora Social , además de encargados de Computación, Biblioteca CRA, Extraescolar, 2 asistentes de aula , 6 Asistentes de educación y 2 Manipuladoras.

Durante el año 2023 se desarrollan talleres para estudiantes , Docentes, padres y apoderados, tales como; Taller de Sexualidad y Afectividad, Taller de Deportes, Taller de Extraescolar, Taller de Refuerzo Educativo en Lenguaje y Matemática.

En el Ámbito contextual el Colegio Los Conquistadores, es dependiente del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la Ilustre Municipalidad de Curicó, nace como una nueva alternativa de la educación municipalizada de nuestra ciudad. Se ubica en el sector Sur poniente de la ciudad de Curicó en el sector poblacional de Aguas Negras, que es un lugar de gran desarrollo y

crecimiento poblacional. El establecimiento cuenta con un moderno edificio que atiende cursos con estudiantes que van desde Pre Kinder a Octavo año básico

El establecimiento se encuentra delimitado entre las poblaciones:

o Norte: Los Armos y Aguas Negras , Este: Población Dragones, Oeste: Población Prosperidad y Santa Lucia, al Sur: Rio Guiaquillo

Frente al establecimiento se encuentra la avenida Mataquito por la cual transita locomoción de transporte interurbana.

En el ámbito estructural el Colegio Los Conquistadores atiende a una población mixta que atiende desde Pre Kinder a Octavo Año Básico, con una matrícula de 133, distribuidos en Pre Kinder a 8vo básico .

La planta funcionaria esta conformada por 1 Director, 1 Jefe UTP, 1 Encargado convivencia escolar, 3 educadoras de párvulos, 4 educadoras PIE, 2 docentes Educación Física y Salud, 12 Docentes de 1ro a 8vo básico. .

Cuenta con Proyecto e Integración Escolar que atiende a estudiantes con N.E.E. de los Transitorios y Permanentes.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escuela con JEC</li> <li>○ Estudiantes cálidos y afectivos</li> <li>○ Directivos y Docentes comprometidos con el procesos de enseñanza y en constante perfeccionamiento</li> <li>○ Recursos didácticos (sala informática, Biblioteca Cra)</li> <li>○ Buenas relaciones entre los profesores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alto porcentaje de Padres y apoderados ausentes de los procesos educativos de sus hijos(as)</li> <li>○ Alto Índice de vulnerabilidad 98%</li> <li>○ Estudiantes con poca tolerancia a la frustración y bajo niveles de autoconcepto y autoestima</li> <li>○ Atrasos reiterados en los estudiantes</li> <li>○ Baja matricula</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Buen trato de los profesores hacia los estudiantes</li> <li>○ Equipo multidisciplinario</li> <li>○ Programa Integración</li> <li>○ Escuela Abierta a la comunidad</li> <li>○ Moderna infraestructura</li> </ul>	<p style="text-align: right;">20</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de patio con áreas verdes</li> <li>○ Nivel educacional Básico y Medio incompletos de los padres y apoderados</li> </ul>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apoyo de Centro General de Padres y Apoderados</li> <li>○ Recursos SEP</li> <li>○ Recursos externos : FAEM</li> <li>○ Facilidad de acceso al establecimiento</li> <li>○ Bus de acercamiento</li> <li>○ Contar con redes de apodo como Centro General de Padres y Apoderados, HPV, OPD, SENDA, CESFAM, Carabineros, 4ta Compañía de Bomberos, Juntas de Vecinos.</li> <li>○ Programas Ministeriales (Movamonos por la Educación, HPV, Evaluación Progresica, entre otros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entorno social vulnerable por drogadicción, alcoholismo, violencia intrafamiliar.</li> <li>○ Otros establecimientos en el sector</li> <li>○ Aumento de la tasa de alcoholismo y drogadicción en los jóvenes.</li> <li>○ La televisión y celulares sin control en el hogar</li> <li>○ Pocos hábitos de estudio en el hogar, los niños/as pasan mucho tiempo solos</li> <li>○ Problemas del hogar afectan en el comportamiento de nuestros estudiantes.</li> </ul>

#### 4. Diseño y aplicación del instrumento.

El instrumento que se utiliza : Encuesta

Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 310) definen la encuesta como el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

El instrumento se titula: Encuesta para diagnosticar las áreas de Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de recursos

Esta formado 4 Dimensiones y tiene 12 Sub dimensiones y 78 Estándares que se presentan a continuación:

<b>Dimensiones</b>	<b>Sub Dimensiones</b>	<b>Estándares</b>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo del Sostenedor</li> <li>○ Liderazgo del Director</li> <li>○ Planificación y Gestión de Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 6</li> <li>○ 7</li> <li>○ 6</li> </ul>
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestión Curricular</li> <li>○ Enseñanza y Aprendizaje en el Aula</li> <li>○ Apoyo al desarrollo de los estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 7</li> <li>○ 6</li> <li>○ 7</li> </ul>
Formación y Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación</li> <li>○ Convivencia</li> <li>○ Participación y Vida Democrática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 7</li> <li>○ 7</li> <li>○ 6</li> </ul>
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestión de Personal</li> <li>○ Gestión de Recursos Financieros</li> <li>○ Gestión de Recursos Educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 8</li> <li>○ 6</li> <li>○ 5</li> </ul>

Contiene las instrucciones y la escala evaluativa

Valor	Nivel de calidad de la Práctica
1	Débil: Las prácticas no se han implementado o presenta problemas en su desarrollo, da cuenta de la inexistencia de procesos de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves.
2	Incipiente: El quehacer se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Identifica algún grado de desarrollo, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada
3	Satisfactorio: El quehacer se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios. Es sistemático y con progresión secuencial en los procesos y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales.
4	Avanzado: El quehacer se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.

Para su elaboración se revisó Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, donde se seleccionó los criterios en las respectivas sub dimensiones.

El instrumento fue sometido a un proceso de validación de contenido por dos (2) Expertos que son Docentes con grado de Magister en Educación, durante el mes de mayo 2023.

Para el proceso de validación se entregó a los jueces expertos el objetivo del, el Instrumento: Encuesta y la Pauta para la validación.

La pauta de validación y el resultado es el siguiente:

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						X
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.</li> </ul>						X

	Sí	No
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Se valida contenido de criterios en base Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores del Ministerio de Educación de Chile ISBN 978-956-292-465-8
Motivos por los que se considera no adecuado	

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	24
--	----

### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Yonaika Plasencia Fernández	Juan Albornoz Pinilla
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente, grado Académico de Magister en Educación, Asesora externa	Docente, grado Académico de Magister y Doctor en Educación, trabaja en un Centro de Formación Técnica Estatal
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:Yonaika@gmail.com">Yonaika@gmail.com</a>	<a href="mailto:jalbornoz@cftmaule.cl">jalbornoz@cftmaule.cl</a>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	Lunes 15-05-2023	Viernes 12-05-2023

El instrumento se aplicó de forma presencial a 19 funcionarios del establecimiento Colegio los Conquistadores en Sala de profesores en reunión de Consejo de profesores el 21-06-2023 a las 16:45 horas . El tiempo de duración en la aplicación es de 35 minutos.

El instrumento es el siguiente:

## ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE LIDERAZGO, GESTIÓN PEDAGÓGICA, FORMACION Y CONVIVENCIA Y GESTIÓN DE RECURSOS

**Instrucciones:** A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia y Gestión de recursos.

Ud. deberá marcar con una “X” en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad en cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual Ud. se encuentra inserto/a.

**Escala evaluativa:** En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica

Valor	Nivel de Desarrollo
1	Desarrollo débil: El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación
2	Desarrollo incipiente: El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada
3	Desarrollo satisfactorio: El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.
4	Desarrollo avanzado: El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados.

<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO</b>				
<b>Sub Dimensión: Liderazgo del Sostenedor</b>				
Estándares	1	2	3	4
1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.				
2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual				
3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos				
4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño				
5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento				
6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.				

<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO</b>				
<b>Sub Dimensión: Liderazgo del Director</b>				
Estándares	1	2	3	4
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento				
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento				
3. El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa				
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento				
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua				
6. El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa				
7. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante				

<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO</b>				
<b>Sub Dimensión: Planificación y Gestión de Resultados</b>				
Estándares	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo				
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento				
3. El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos				
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento				
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento				
6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión				

<b>DIMENSIÓN: GESTION PEDAGOGICA</b>				
<b>Sub Dimensión: Gestión Curricular</b>				
Estándares	1	2	3	4
1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio				
2. El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum				
3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje				
4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes				
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje				
6. El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje				
7. El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados				

<b>DIMENSIÓN: GESTION PEDAGOGICA</b>				
<b>Sub Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula</b>				
Estándares	1	2	3	4
1. Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares				
2. Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés				
3. Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula				
4. Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.				
5. Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje				
6. Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicada mente, sean responsables y estudien de manera independiente.				

<b>DIMENSIÓN: GESTION PEDAGOGICA</b>				
<b>Sub Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes</b>				
Estándares	1	2	3	4
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos				
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas				
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos				
4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar				
5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar				
6. El establecimientos a través Programa de Integración Escolar (PIE) implementa acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.				

<b>DIMENSIÓN: FORMACION Y CONVIVENCIA</b>				
<b>Sub Dimensión: Formación</b>				
Estándares	1	2	3	4
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.				
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.				
3. El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos				
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.				
5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos				
6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes				
7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes				

<b>DIMENSIÓN: FORMACION Y CONVIVENCIA</b>				
<b>Sub Dimensión: Convivencia</b>				
Estándares	1	2	3	4
1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa				
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación				
3. El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla				
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas				
5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar				
6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves				

7. El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas				30
---	--	--	--	----

<b>DIMENSIÓN: FORMACION Y CONVIVENCIA</b>				
<b>Sub Dimensión: Participación y Vida Democrática</b>				
Estándares	1	2	3	4
1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.				
2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad				
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas				
4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados				
5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				
6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.				

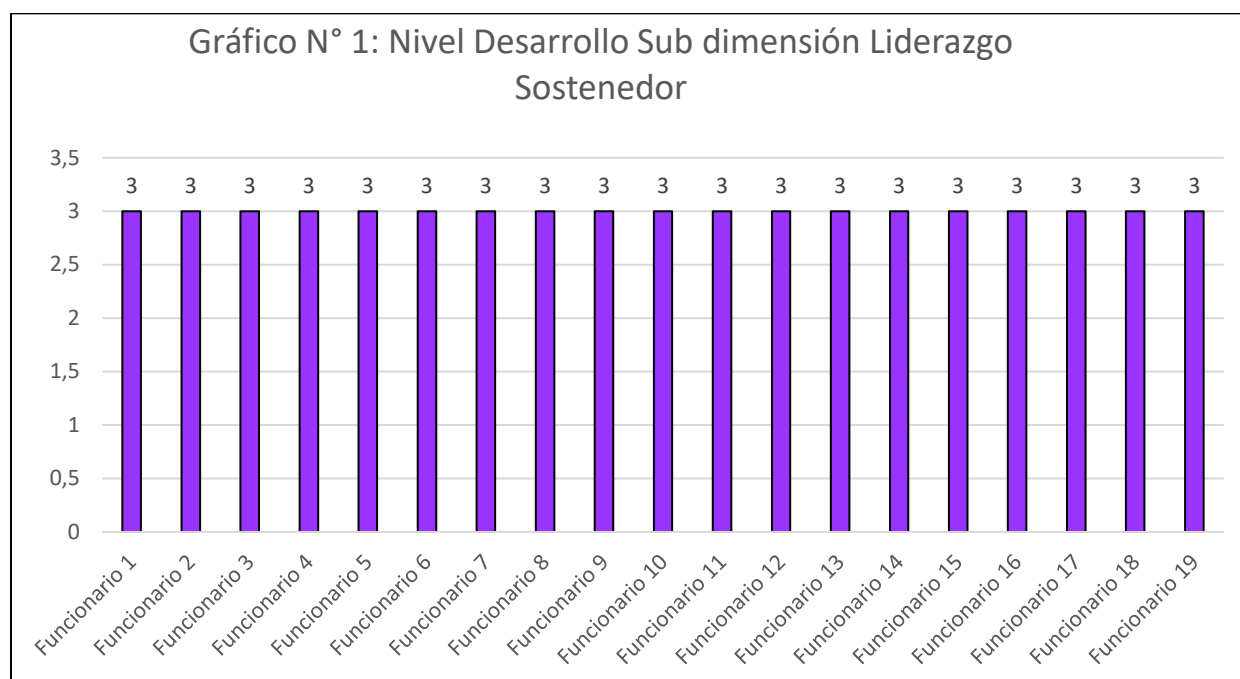
<b>DIMENSIÓN: GESTION DE RECURSOS</b>				
<b>Sub Dimensión: Gestión de Personal</b>				
Estándares	1	2	3	4
1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial				
2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal				
3. El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal				
5. El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.				
6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas				
7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño				

8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo				31
--	--	--	--	----

<b>DIMENSIÓN: GESTION DE RECURSOS</b>				
<b>Sub Dimensión: Gestión de Recursos Financieros</b>				
Estándares	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes				
2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución				
3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.				
4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente				
5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales				
6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional				

<b>DIMENSIÓN: GESTION DE RECURSOS</b>				
<b>Sub Dimensión: Gestión de Recursos Educativos</b>				
Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa				
2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo				
5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición				





**Gráfico N° 1: Nivel Desarrollo sub dimensión Liderazgo Sostenedor**

En Gráfico N° 1: Nivel Desarrollo subdimensión Liderazgo Sostenedor, se evidencia que los 19 funcionarios encuestados (Equipo Directivo, Docentes) que representa el 100% de los encuestados responden que el nivel de desarrollo en esta subdimensión es 3, lo que significa que el **nivel desarrollo en Liderazgo del Sostenedor es Desarrollo satisfactorio**, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.

**Tabla N° 2: Resultados Dimensión Liderazgo, subdimensión Liderazgo del Director**

<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO</b>	<b>CANTIDAD DE FUNCIONARIOS</b>																		<b>NIVEL DESARROLLO</b>	
<b>Sub Dimensión: Liderazgo del Director</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento	2	3	1	2	3	3	4	3	1	2	1	3	2	1	2	3	2	2	2	2
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3
3. El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento	2	3	3	1	2	2	2	3	3	1	2	2	1	1	2	2	1	3	3	2
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2
6. El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2
7. El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2
<b>PROMEDIO</b>	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	<b>2</b>

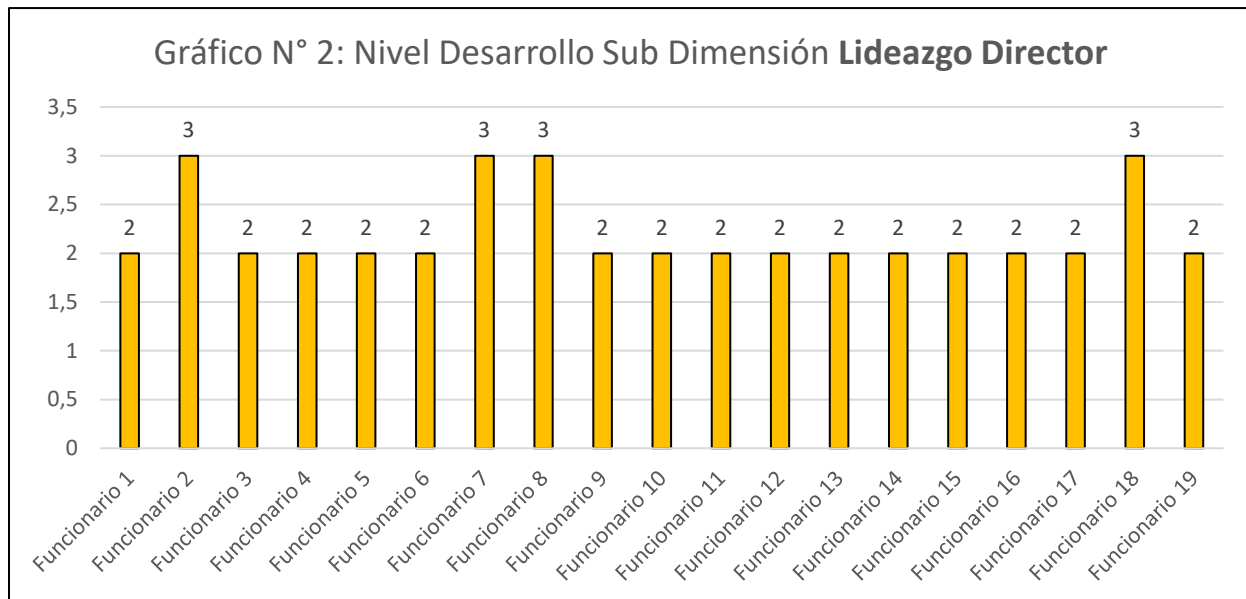


Gráfico N° 2: Nivel Desarrollo Sub Dimensión Liderazgo Director

En Gráfico N° 2: Nivel Desarrollo Liderazgo del Director , se evidencia que los 19 funcionarios encuestados (Equipo Directivo, Docentes) el 15 funcionarios que corresponde a un 79% responden que el nivel de desarrollo en esta subdimensión es 3 , lo que significa que es un **Desarrollo incipiente** pues el proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada. Existen 4 funcionarios , es decir el 21% de los encuestados responden que el nivel desarrollo en Liderazgo del director es un Desarrollo satisfactorio, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.

**Tabla N° 3: Resultados Dimensión Liderazgo, subdimensión Planificación y Gestión de resultados**

DIMENSIÓN: LIDERAZGO Sub Dimensión: Planificación y Gestión de Resultados	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS																			NIVEL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	DESARROLLO
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3. El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
<b>PROMEDIO</b>	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	<b>2</b>	

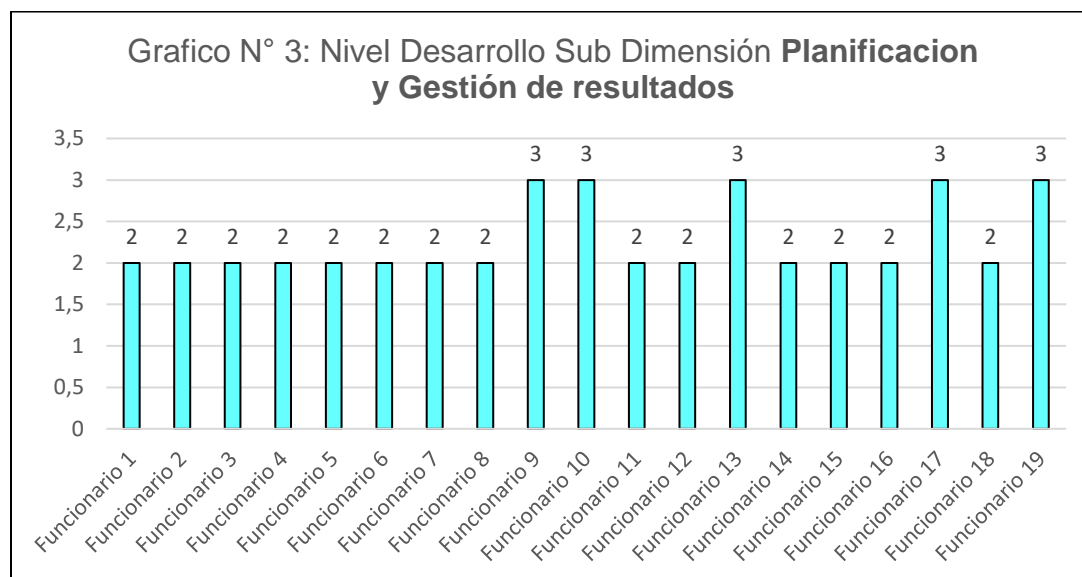


Gráfico N° 3: Nivel Desarrollo Sub Dimensión Planificación y Gestión de resultados

En Gráfico N° 3: Nivel Desarrollo Sub dimensión Planificación y Gestión de resultados, se evidencia que los 19 funcionarios encuestados (Equipo Directivo, Docentes) el 14 funcionarios que corresponde a un 74% responden que el nivel de desarrollo en esta subdimensión es 2, lo que significa que es un **Desarrollo incipiente** pues el proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada. Existen 5 funcionarios encuestados que responden un 26% que responden que existe nivel desarrollo en Planificación y Gestión de resultados es un Desarrollo satisfactorio, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.

## 5.2. Dimensión Gestión Pedagógica

**Tabla N° 4: Resultados Dimensión Gestión Pedagógica, sub dimensión Gestión Curricular**

DIMENSIÓN: GESTION PEDAGOGICA	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS																			NIVEL DESARROLLO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
<b>Sub Dimensión: Gestión Curricular</b>																				
1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	
2. El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	
3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	
4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	
6. El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	
7. El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	
<b>PROMEDIO</b>	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	

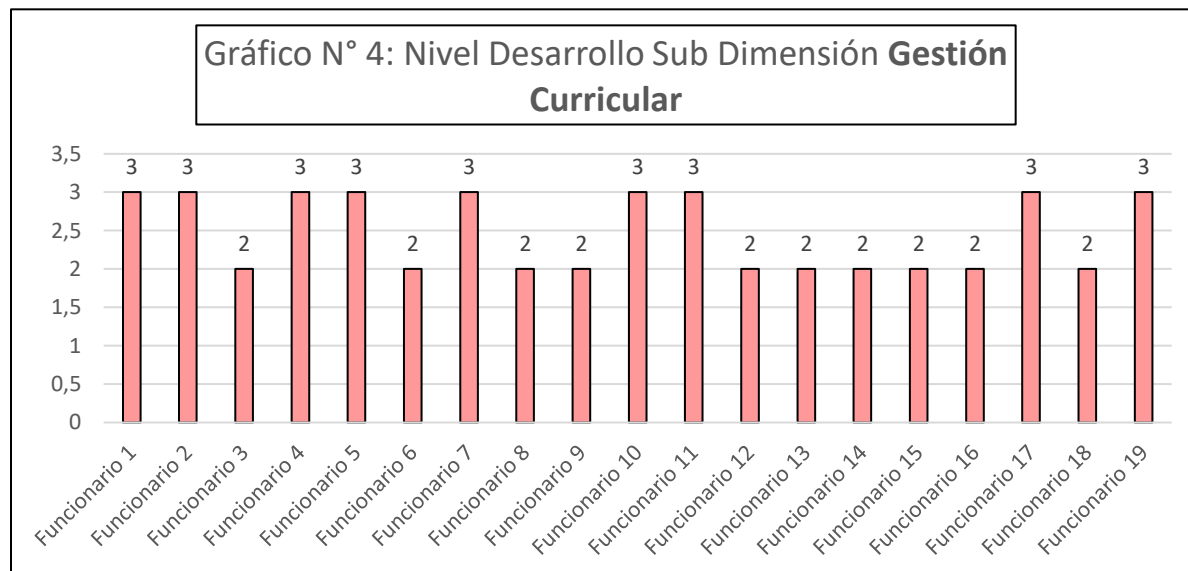


Gráfico N° 4: Nivel Desarrollo Sub dimensión Gestión Curricular

En Gráfico N° 4: Nivel Desarrollo Gestión Curricular, se evidencia que los 19 funcionarios encuestados (Equipo Directivo, Docentes) el 10 funcionarios que



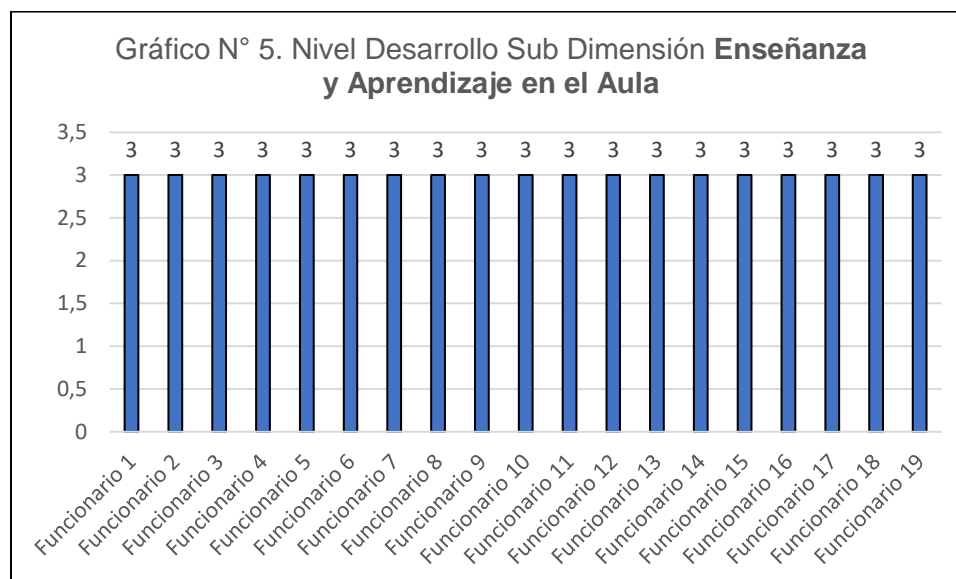


Gráfico N° 5: Nivel Desarrollo subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula

En Gráfico N° 5: Nivel Desarrollo subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula, se evidencia que los 19 funcionarios encuestados (Equipo Directivo, Docentes) el 10 funcionario que corresponde a un 53% responden que el nivel de desarrollo en este subdimensión es 2, lo que significa que es un Desarrollo incipiente pues el proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada. El 47% que representa 9 funcionarios encuestados responden que el nivel desarrollo en la Enseñanza y Aprendizaje en el aula tiene un Desarrollo satisfactorio, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.

**Tabla N° 6: Resultados Dimensión Gestión Pedagógica, sub dimensión Apoyo al Desarrollo de los(as) estudiantes**

DIMENSIÓN: GESTION PEDAGOGICA	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS																			NIVEL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	DESARROLLO
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	
5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6. El establecimientos a través Programa de Integración Escolar (PIE) implementa acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
PROMEDIO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

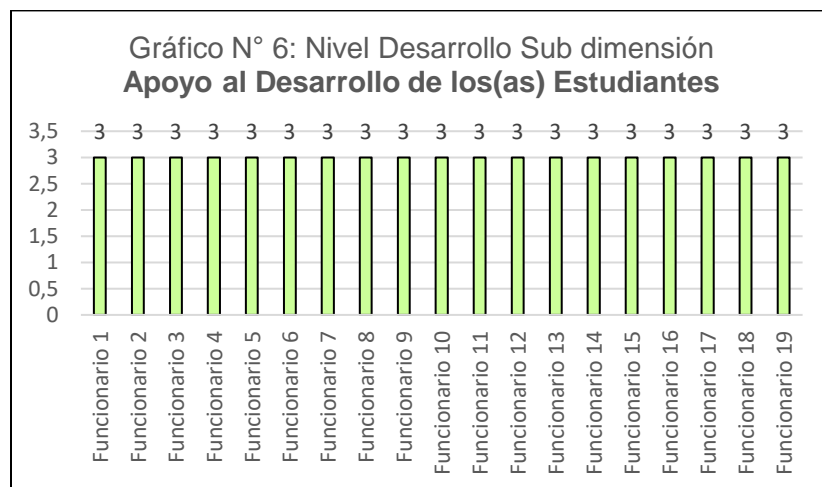


Gráfico N° 6: Nivel Desarrollo subdimensión Apoyo al Desarrollo de los(as) Estudiantes

En Gráfico N° 6: Nivel Desarrollo subdimensión Apoyo al Desarrollo de los(as) Estudiantes, se evidencia que los 19 funcionarios (Equipo Directivo, Docentes) que corresponden al 100% de los encuestados responden que el nivel de desarrollo en el Apoyo al Desarrollo de los(as) Estudiantes tiene un **Desarrollo satisfactorio**, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los

procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.

### 5.3. Análisis Resultados Dimensión Formación y Convivencia

**Tabla N° 7: Resultados Dimensión Gestión Pedagógica, sub dimensión Apoyo al Desarrollo de los(as) estudiantes**

DIMENSIÓN: FORMACION Y CONVIVENCIA	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS																			NIVEL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
3. El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3
5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
PROMEDIO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

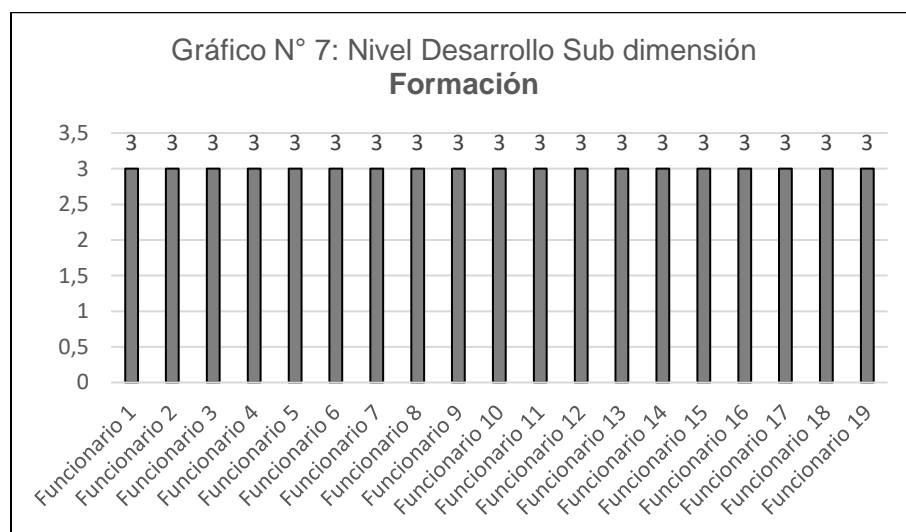


Gráfico N° 7: Nivel Desarrollo subdimensión Formación

En Gráfico N° 7: Nivel Desarrollo subdimensión Formación, se evidencia que los se 19 funcionarios (Equipo Directivo, Docentes) que corresponden al 100% de los encuestados responden que el nivel de Formación tiene un **Desarrollo satisfactorio**, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.

**Tabla N° 8: Resultados Dimensión Gestión Pedagógica, sub dimensión Apoyo al Desarrollo de los(as) estudiantes**

DIMENSIÓN: FORMACION Y CONVIVENCIA	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS																			NIVEL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	DESARROLL
1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3
3. El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3
5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
7. El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
PROMEDIO	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2

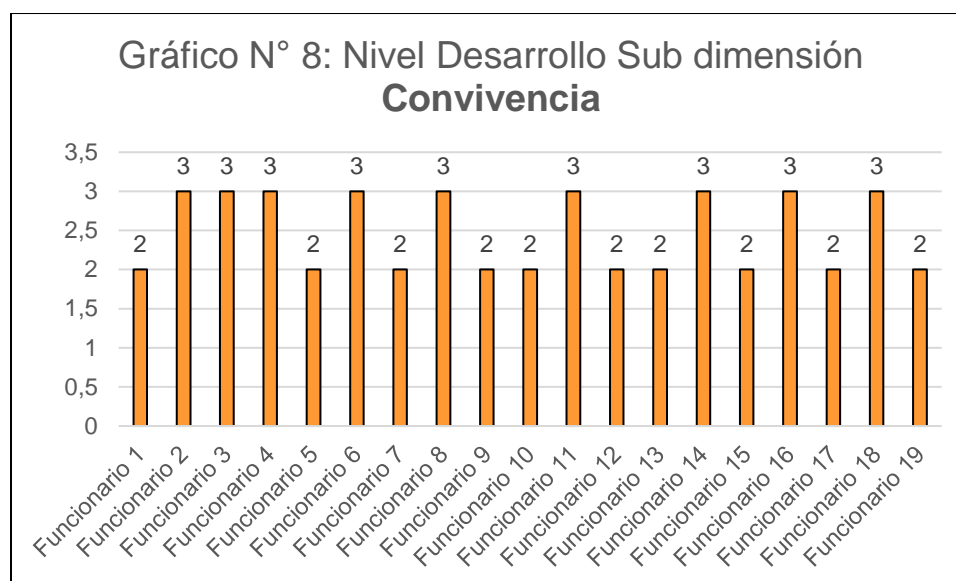


Gráfico N° 8: Nivel Desarrollo Sub dimensión Convivencia

En Gráfico N° 8: Nivel Desarrollo subdimensión Convivencia en el aula, se evidencia que los 19 funcionarios encuestados (Equipo Directivo, Docentes) el 10 funcionario que corresponde a un 53% responden que el nivel de desarrollo en este subdimensión es 2, lo que significa que es un **Desarrollo incipiente** pues el proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada. El 47% que representa 9 funcionarios encuestados responden que el nivel desarrollo en Convivencia tiene un Desarrollo satisfactorio, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.

**Tabla N° 9: Resultados Dimensión Gestión Pedagógica, sub dimensión Apoyo al Desarrollo de los(as) estudiantes**

DIMENSIÓN: FORMACION Y CONVIVENCIA	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS																		NIVEL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	DESARROLLO
1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
PROMEDIO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

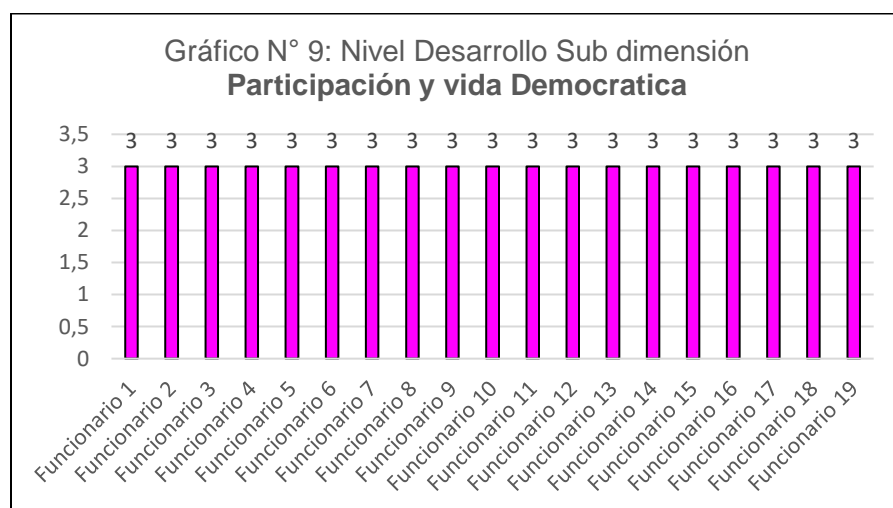


Gráfico N° 9: Nivel Desarrollo Sub dimensión Participación y vida Democrática

En Gráfico N° 9: Nivel Desarrollo subdimensión Participación y vida Democrática, se evidencia que los 19 funcionarios (Equipo Directivo, Docentes) que corresponden al 100% de los encuestados, responden que el nivel de Formación tiene un **Desarrollo satisfactorio**, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo,

ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.

#### 5.4. Análisis Resultados Dimensión Gestión de Recursos

**Tabla N° 10: Resultados Dimensión Gestión Pedagógica, sub dimensión Gestión del Personal**

DIMENSIÓN: GESTION DE RECURSOS	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS																			NIVEL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
3. El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
5. El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2
7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2
PROMEDIO	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2

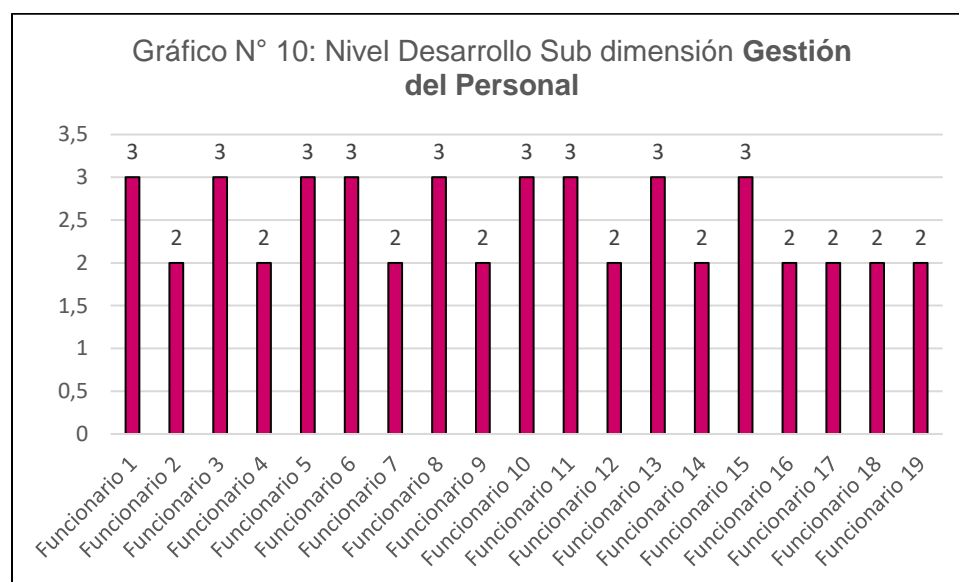


Gráfico N° 10: Nivel Desarrollo subdimensión Gestión del personal

En Gráfico N° 10: Nivel Desarrollo subdimensión Gestión del Personal, se evidencia que los 19 funcionarios encuestados (Equipo Directivo, Docentes) el 10 funcionario que corresponde a un 53% responden que el nivel de desarrollo en este subdimensión es 2, lo que significa que es un **Desarrollo incipiente** pues el proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada. El 47% que representa 9 funcionarios encuestados responden que el nivel desarrollo de Gestión del Personal tiene un Desarrollo satisfactorio, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.

**Tabla N° 11: Resultados Dimensión Gestión Pedagógica, sub dimensión Gestión Recursos Financieros**

DIMENSIÓN: GESTION DE RECURSOS	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS																			NIVEL DESARROLLO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Sub Dimensión: Gestión de Recursos Financieros																				
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	
3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	
4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	
5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	
6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	
PROMEDIO	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	

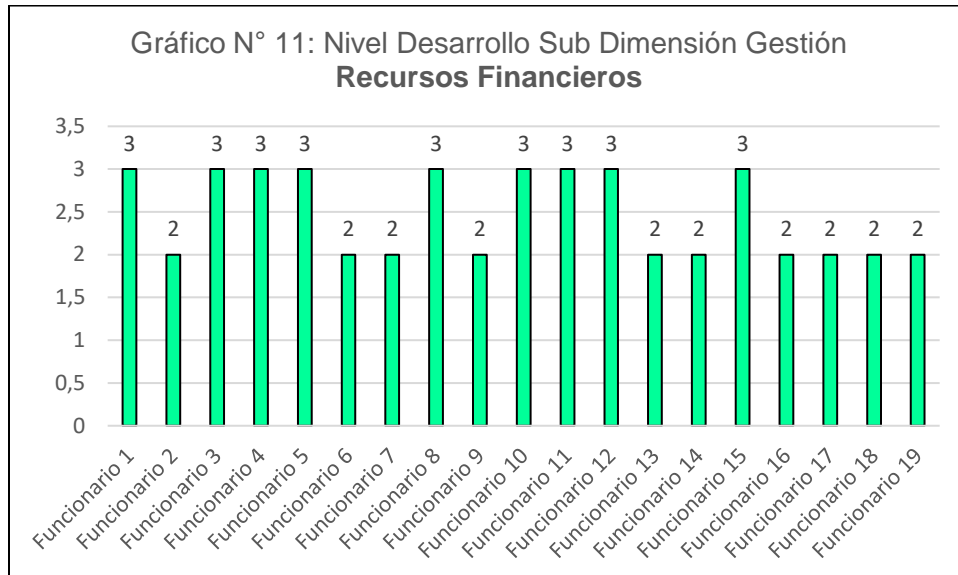


Gráfico N° 11: Nivel Desarrollo subdimensión Gestión Recursos Financieros

En Gráfico N° 11: Nivel Desarrollo subdimensión Gestión Recursos Financieros, se evidencia que los 19 funcionarios encuestados (Equipo Directivo, Docentes) el 10 funcionario que corresponde a un 53% responden que el nivel de desarrollo en este subdimensión es 2, lo que significa que es un **Desarrollo incipiente** pues el proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada. El 47% que representa 9 funcionarios encuestados responden que el nivel desarrollo de La Gestión Recursos Financieros tiene un **Desarrollo satisfactorio**, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.

**Tabla N° 12: Resultados Dimensión Gestión Pedagógica, sub dimensión Gestión Recursos Educativos**

DIMENSIÓN: GESTION DE RECURSOS	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS																			NIVEL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	DESARROLLO
1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
PROMEDIO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

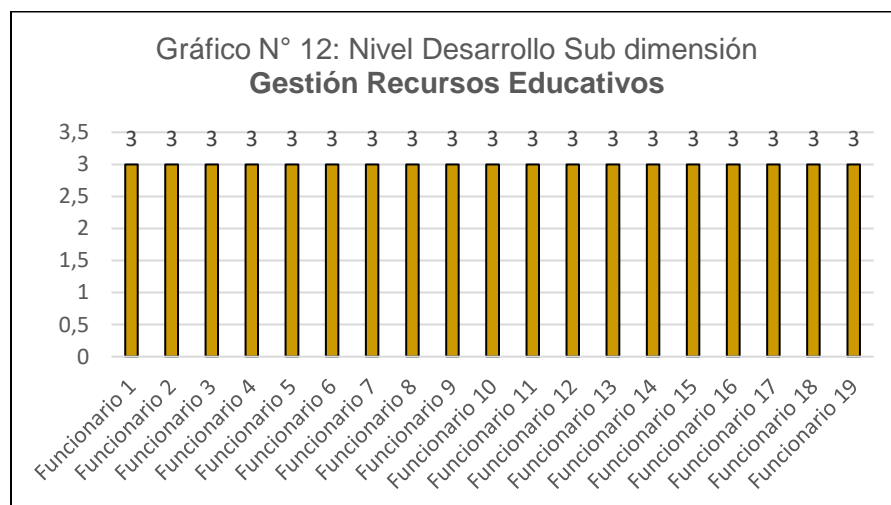


Gráfico N° 12: Nivel Desarrollo subdimensión Gestión Recursos Educativos

En Gráfico N° 12: Nivel Desarrollo subdimensión Gestión Recursos Educativos , se evidencia que los 19 funcionarios encuestados (Equipo Directivo, Docentes) que corresponde a un 100%, responden que el nivel de desarrollo de la Gestión Recursos Educativos tiene un **Desarrollo satisfactorio**, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado.

## 5.5. Análisis Resultados por Dimensión

Tabla N° 13: Resultados Dimensión Liderazgo

DIMENSIÓN: LIDERAZGO	Sub Dimensión Liderazgo del Sostenedor	Sub Dimensión Liderazgo del Director	Sub Dimensión Planificación y Gestión Recursos
Nivel Desarrollo	3	2	2

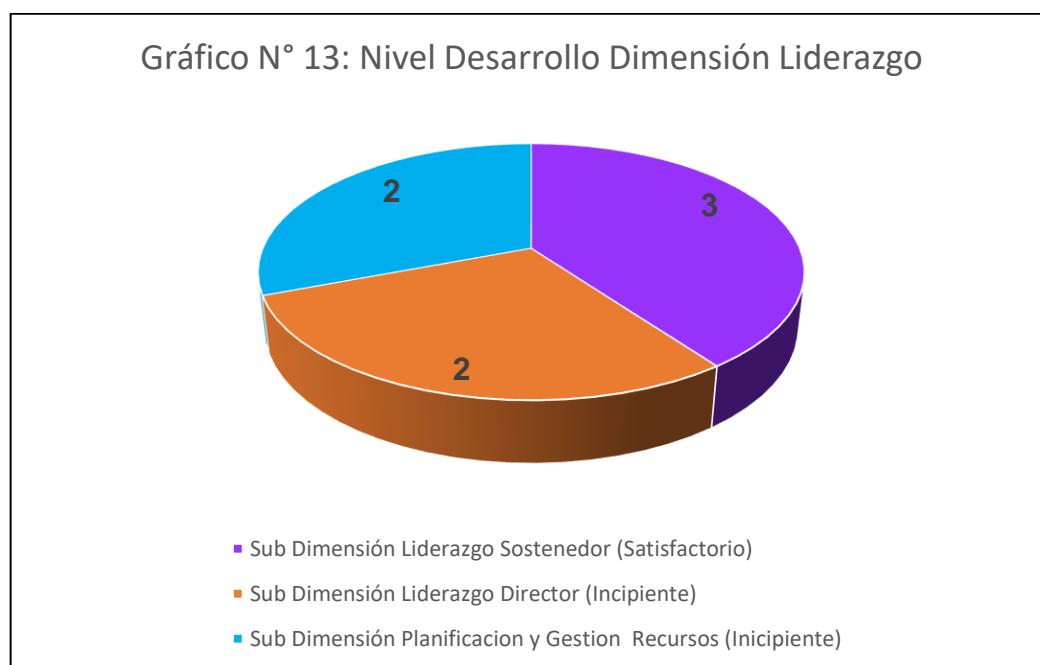


Gráfico N° 13: Nivel Desarrollo Dimensión Liderazgo

En Gráfico N° 13: Nivel Desarrollo Dimensión Liderazgo , se evidencia que 2 Sub Dimensiones (Liderazgo del Director y Planificación y Gestión de Recursos) que corresponden al **67% se encuentran en un Nivel de Desarrollo incipiente** pues el proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada. Una Sub dimensión ( Liderazgo del Sostenedor) que representa el **33 % tiene un Desarrollo satisfactorio**, pues el proceso

de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.

**Tabla N° 14: Resultados Dimensión Gestión Pedagógica**

<b>DIMENSIÓN: GESTION PEDAGOGICA</b>	Sub dimensión Gestión Curricular (Satisfactorio)	Sub dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula (Satisfactorio)	Sub dimensión Apoyo al desarrollo de los(as) estudiantes (Satisfactorio)
	Nivel Desarrollo	3	3

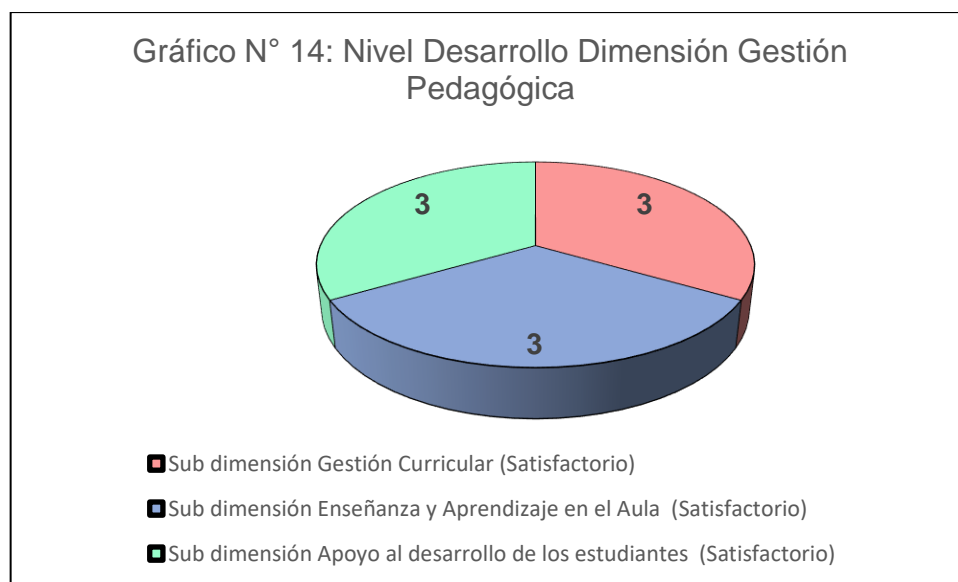


Gráfico N° 14: Nivel Desarrollo Dimensión Gestión Pedagógica

En Gráfico N° 14: Nivel Desarrollo Dimensión Gestión Pedagógica , se evidencia que las 3 Sub Dimensiones (Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, Apoyo al Desarrollo de los(as) Estudiantes ) se encuentran en **un Desarrollo satisfactorio**, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.

**Tabla N° 15: Resultados Dimensión Formación y Convivencia**

<b>DIMENSIÓN: FORMACION Y CONVIVENCIA</b>	Sub Dimensión Formación (Satisfactorio)	Sub Dimensión Convivencia (Incipiente)	Sub Dimensión Participación y Vida Democrática (Satisfactorio)
<b>Nivel Desarrollo</b>	3	2	3

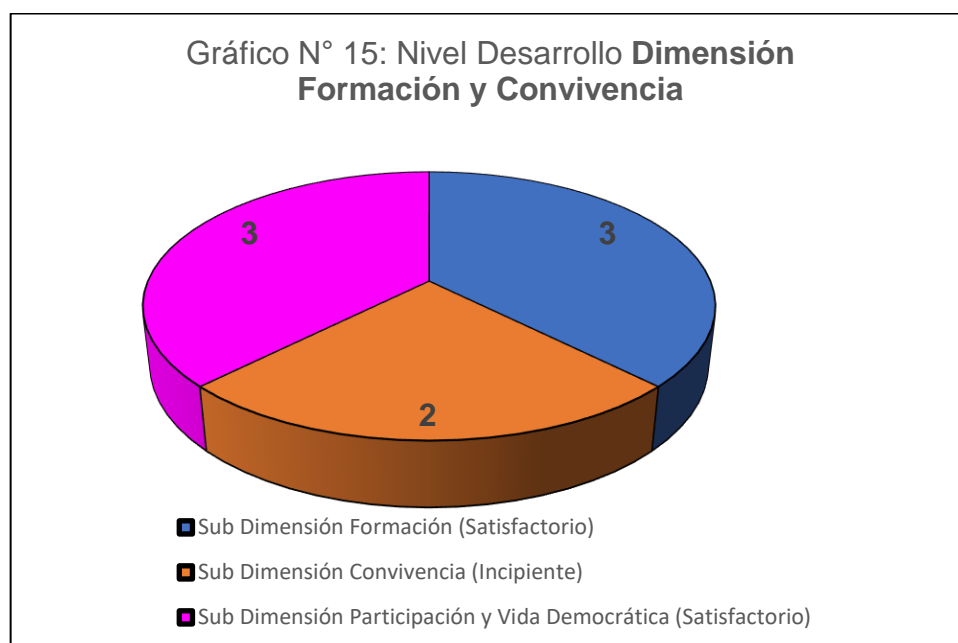


Gráfico N° 15: Nivel Desarrollo Dimensión Formación y Convivencia

En Gráfico N° 15: Nivel Desarrollo Dimensión Formación y Convivencia , se evidencia que 1 Sub Dimensión (Convivencia) que corresponden al **33% se encuentra en un Nivel de Desarrollo incipiente** pues el proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada. Las otras 2 Sub dimensiones (Formación / Participación y Vida Democrática) que representa el **67 % tienen un Desarrollo satisfactorio**, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.

**Tabla N° 16: Resultados Dimensión Gestión de Recursos**

<b>DIMENSIÓN: GESTION DE RECURSOS</b>	Sub dimensión Gestión de Personal (Incipiente)	Sub dimensión Gestión de Recursos Financieros (Incipiente)	Sub dimensión Gestión de Recursos Educativos (Incipiente)
Nivel Desarrollo	2	2	2

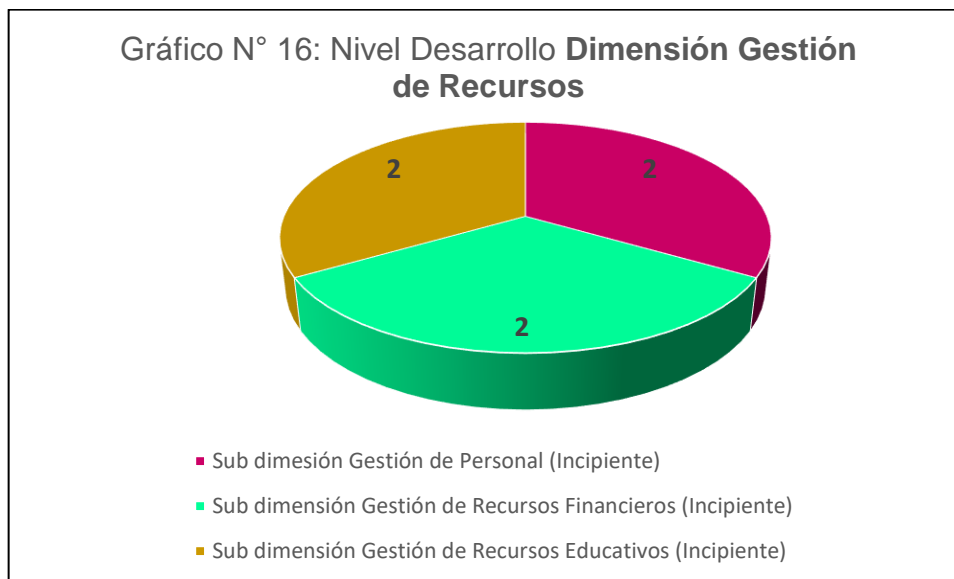


Gráfico N° 16: Nivel Desarrollo Dimensión Gestión de Recursos

En Gráfico N° 16: Nivel Desarrollo Dimensión Gestión de Recursos , se evidencia que las 3 Sub Dimensiones ( Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos) que corresponden al **100%**, **se encuentran en un Nivel de Desarrollo incipiente** pues el proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.

## 5.6. Análisis Resultado Diagnostico Institucional

DIMENSIÓN	1. Liderazgo (Incipiente)	2. Gestión Pedagógica s (Satisfactorio)	3. Formación y Convivencia (Satisfactorio)	4. Gestión de Recursos (Incipiente)
Nivel Desarrollo	2	2	3	2

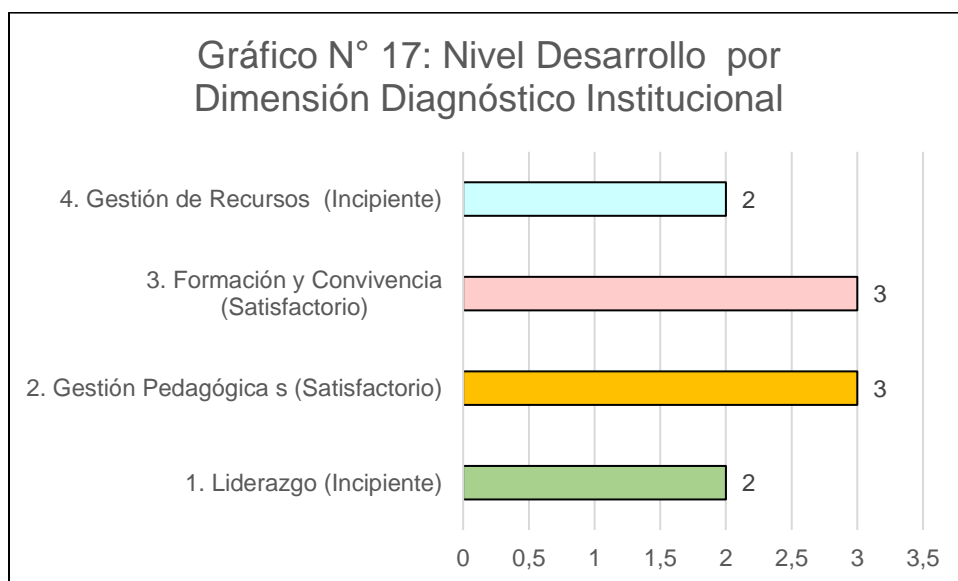


Gráfico N° 17: Nivel Desarrollo por Dimensión Diagnostico Institucional

En Gráfico N° 17: Nivel Desarrollo por Dimensión Diagnostico Institucional , se evidencia que 2 Dimensiones (Liderazgo y Gestión de Recursos) que corresponden al **50% de las dimensiones se encuentra en un Nivel de Desarrollo incipiente** pues el proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada. Las otras 2 dimensiones (Gestión Pedagógica y Formación- Convivencia ) que corresponde al otro **50 % de las dimensiones tienen un Desarrollo satisfactorio**, pues el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.

## 5.7. Análisis Fortalezas y Oportunidades en función a los Resultados del Diagnóstico

55

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional-	El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial, se debe realizar mejoras:
<b>Dimensión Liderazgo</b> (Nivel Desarrollo Incipiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sostenedor comprometido con logros del establecimiento con canales fluidos de comunicación.</li> <li>-Orientación, prioridades y metas educativas compartidas</li> <li>-Sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento</li> <li>-Plan de mejoramiento con metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilizarse del logro de los objetivos formativos y académicos establecimiento</li> <li>- Instaurar una cultura de altas expectativas</li> <li>- Conducir de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento</li> <li>- Proactividad y movilización del establecimiento hacia la mejora continua</li> <li>- Instaurar un ambiente laboral colaborativo y comprometido</li> <li>- Actualizar Proyecto Educativo Institucional</li> <li>- Sistematizar procesos de autoevaluación para elaborar el plan de mejoramiento</li> </ul>
<b>Dimensión Gestión Pedagógica</b> (Nivel Desarrollo Satisfactorio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinación en la implementación Bases Curriculares y programas de estudio</li> <li>-Planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos E.A.</li> <li>- Se imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje</li> <li>- Se utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula</li> <li>- Se manifiestan interés por los estudiantes, se entrega retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos</li> <li>- El tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acordar con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum</li> <li>- Apoyar a docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos</li> <li>- Coordinar un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje</li> <li>- Promover entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos</li> <li>- Monitorear permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detección a tiempo de estudiantes con dificultades en el aprendizaje, se cuenta con mecanismos efectivos de apoyo</li> <li>- Programa de Integración Escolar (PIE) implementado con acciones para que los estudiantes con N.E.E. participen y progresen en el currículum nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.</li> <li>- Identifican a tiempo a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, y contar con mecanismos efectivos para apoyarlos</li> </ul>
<p><b>Dimensión Formación y Convivencia</b> (Nivel Desarrollo Satisfactorio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se planifica la formación en concordancia con el PEI, los OA Transversales y las actitudes de Bases Curriculares</li> <li>-Docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos, promueven hábitos de vida saludable, involucran padres y apoderados en el proceso educativo de los estudiantes</li> <li>- Se valora y promueve la diversidad</li> <li>- Se cuenta con rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas</li> <li>-Responsables de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar</li> <li>- Se previene y enfrenta el acoso escolar o bullying</li> <li>Se promueve sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad entre los estudiantes</li> <li>- Se fomenta entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas</li> <li>- Participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorear la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.</li> <li>- Promover y exigir ambiente de respeto y buen trato</li> <li>- Respetar normas explícitas de Reglamento de Convivencia</li> <li>- Mejorar identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promoción de formación democrática y la participación activa con apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso</li> <li>-Canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.</li> </ul>	
<p><b>Dimensión</b> <b>Gestión de Recursos</b> (Nivel Desarrollo Incipiente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados</li> <li>- Cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente</li> <li>- Cuenta con registro ordenado de ingresos y gastos SEP</li> <li>- Cumplimiento de normativa educacional vigente</li> <li>- Infraestructura y el equipamiento en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa</li> <li>- Recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes</li> <li>- Biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector</li> <li>- Recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo</li> <li>- Inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar de manera efectiva la administración del personal</li> <li>- Implementar estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente</li> <li>- Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal</li> <li>- Gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas</li> <li>- Implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño</li> <li>- Clima laboral positivo</li> <li>- Matrícula y la asistencia de los estudiantes</li> <li>- Elabora un presupuesto en función de las necesidades</li> <li>- Participar en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales</li> <li>- Utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional</li> </ul>

## 6. Propuestas de mejora.

Este plan contiene objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y responde a los resultados expuestos en los resultados del Diagnóstico Institucional.

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLE
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Gestión Curricular	Coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.	Planes de estudio del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar trimestralmente el Calendario Académico</li> <li>- Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</li> <li>- Observación de Clases con Registros y evidencias</li> <li>- Monitorear Planificaciones anual, De unidad o de Clases</li> <li>- Establecer Calendario de Evaluaciones y contar con Batería de Instrumentos de evaluación</li> </ul>	Director y el Equipo técnico-pedagógico
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Definir el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el	Procedimientos y prácticas que implementen los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estipular política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación y calendarizar las evaluaciones más importantes, de modo que queden homogéneamente distribuidas en el año.</li> </ul>	Director y el Equipo técnico-pedagógico

		aprendizaje de los estudiantes	estipulados en las Bases Curriculares	- Hacer seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para asegurar su cobertura.	59
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.	Políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes	-Reuniones de profesores para discutir técnica entre pares, en las cuales la mayoría de los docentes comparten los desafíos pedagógicos que enfrentan, sus experiencias, conocimientos y prácticas.	Director y el Equipo técnico-pedagógico
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SUBDIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
LIDERAZGO	Liderazgo del Director	Conducir efectivamente el funcionamiento del establecimiento y dar cuenta al Sostenedor y comunidad educativa de los resultados obtenidos.	Comunidad educativa comprometida con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento	El director : -destina parte sustancial de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje. - planifica su horario semanal para destinar un tiempo fijo a los temas académicos	Director

				<p>y formativos del establecimiento, y lo cumple.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organiza reuniones con grupos de estudiantes o apoderados de manera regular</li> <li>- cuenta pública anual respecto del logro de los objetivos de aprendizaje del currículum vigente, de los Otros Indicadores de Calidad.</li> <li>- articula en conjunto con el equipo directivo y docente, orientación, prioridades y las metas educativas</li> </ul>	60
	Planificación y Gestión de Resultados	Traducir los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.	Proyecto educativo institucional (PEI) y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.	<p>-Promover constantemente una cultura de altas expectativas en establecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento estableciendo plazos, define tareas, delega responsabilidades, diseña procedimientos, afianza lo que está funcionando bien, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, establecer acuerdos, entre otros.</li> </ul>	Director y Equipo Directivo

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones trabajo para revisión cumplimiento Planes de mejoramiento</li> <li>- Jornadas de auto evaluación institucional</li> <li>- Orientar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los directivos escolares.</li> <li>• Facilitar la identificación de líderes escolares efectivos y buenas prácticas que puedan ser compartidas y adoptadas por otros directivos.</li> </ul>	61
	Formación	Establecer acciones formativas basadas en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares	Contar con estrategias sistemáticas para promover una vida activa entre los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de equipos clave de trabajo para la formación y gestión del clima y la Convivencia Escolar</li> <li>-Reuniones semestrales para define objetivos formativos acordes con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en el Currículum, considerando el desarrollo</li> </ul>	Equipo docentes

				<p>espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes.</p> <p>- Monitorear el cumplimiento de las metas y la ejecución del plan de acción de formación mediante el seguimiento de una carta Gantt.</p>	62
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SUBDIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
CONVIVENCIA ESCOLAR	Formación	Asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje	Acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa	<p>- Programa sistemático para promover el respeto y el buen trato.</p> <p>- Premio al "mejor compañero", escogido por los estudiantes, y utiliza la instancia para promover los valores que lo debieran caracterizar, como lealtad, solidaridad, servicio, generosidad, entre otros.</p>	Director , Equipo Convivencia escolar
	Convivencia	planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como	políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes	<p>- Revisar y actualizar el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, de forma participación y activa por el Consejo Escolar.</p> <p>- Revisar, actualizar Reglamento o Manual de Convivencia ajustado a la normativa educacional vigente, que explicita</p>	Director , Equipo Convivencia escolar

		también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo		claramente los deberes de los estudiantes y las normas del establecimiento, y define las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento. -Jornada de reflexión con los estudiantes, en forma sistemática durante la educación escolar, sobre la importancia de los principios asociados a las normas, durante los consejos de curso u otras instancias.	63
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SUBDIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
GESTIÓN DE RECURSOS	Gestión de Personal	Implementar el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo.	Personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición clara y por escrito de descriptor de cargos y respectivas funciones del personal y con un organigrama que especifica las líneas jerárquicas.</li> <li>- Registro actualizado de docentes disponibles para gestionar reemplazos.</li> <li>- Convenios con centros de formación de profesores y asistentes de la educación para obtener información de los egresados o recibir practicantes</li> </ul>	Director, Equipo directivo

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de evaluación autoevaluación, para fijación de metas.</li> <li>- Plan de fortalecimiento docente con capacitaciones y perfeccionamientos semestral</li> </ul>	64
	Gestión de Recursos Financieros	Asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo.	Administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizar encuestas, entrevistas o grupos focales para evaluar el grado de satisfacción de los apoderados del establecimiento</li> <li>-Diseñar medidas para lograr adhesión al Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>- Generar convenios con distintos organismos e instituciones.</li> </ul>	
	Gestión de Recursos Educativos	Implementar el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos.	Condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.	-Contar con un sistema efectivo para mantener el aseo, lo que se refleja en que las salas de clases, patios, comedores y demás recintos se encuentran limpios y abastecidos de los elementos básicos de higiene (basureros, jabón,	Director, equipo Directivo y Técnico

				<p>papel higiénico, desinfectante, entre otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adquirir recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura (mapas, modelos, artículos deportivos, libros de aula, materiales concretos, maquinarias y herramientas, implementos de higiene y seguridad, entre otros) y estos se encuentran aptos para su uso.</li> <li>-Implementar sistema computacional con códigos para llevar el inventario.</li> </ul>	65
--	--	--	--	---	----

## 7. Bibliografía

- Banz, Cecilia (2008). “Convivencia Escolar”, Valoras-UC, Santiago, Pág. 2.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos (Vol. 41).
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Capurro-Pulido, V., y Olivera-Carhuaz, E. (2019). Artículo de Revisión Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. 6,52–62
- Carbone, R. (2008). Situación de liderazgo educativo en Chile. Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado.
- CIDE, Universidad Alberto Hurtado (2014). Desarrollo de Estándares de Directores Escolares y la Medición de la Brecha existente entre las Prácticas y Habilidades Directivas actuales y las definidas en los Estándares. Informe Final.
- Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores
- Garay, S. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo (pp. 135-184). Santiago: Ediciones UCSH.
- Hagai J. Liderazgo que perdura en un mundo que cambia. Texas: Mundo Hispano, 1992:19-24.
- Jiménez, A. (2017). Liderazgo pedagógico y trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de de Huaral-2016. [Tesis de magíster, Universidad César Vallejo ].
- Llorent, V., Cobano, V., & Navarro, M. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos.
- MINEDUC (2003). “Política de Convivencia Escolar”, Santiago, Pág. 21.

- Ortega, Raúl (2012). “Convivencia Escolar. Dimensiones y Abordaje. Núcleo educación. Depto. Sociología. U. de Chile.” Pág.1.
- Política Nacional Convivencia escolar 2015/2018, Ministerio Educación, Chile
- Roldán, M. A. (2014). Liderazgo pedagógico del directivo y la autoevaluación del desempeño docente, Lima 2014. [Tesis de magíster, Universidad César Vallejo].
- Saavedra, L. (2018). El liderazgo pedagógico directoral y los procesos de aprendizaje en la Institución Educativa Nro. 2023 Augusto Salazar Bondy de San Martín de Porres - Lima. [Tesis de grado académico de maestro, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
- Salvo-Garrido, S., y Cisternas-Salcedo, P. (2021). Compromiso e influencia del equipo directivo desde la resiliencia socioeducativa. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 23, 1–16
- UNESCO (2008). Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Resumen Ejecutivo del Primer Reporte de Resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo, SERRCE, P. 45
- Zeta-Vite, A., Benites-Guerrero, C. D., y Jiménez-Chinga, R. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. Revista Conrado.
- Fuente: <https://concepto.de/gestion-educativa/#ixzz8AIlpepN>
- <https://www.supereduc.cl/contenidos-de-interes/importancia-de-la-capacitacion-en-convivencia-y-buen-trato>

## 8. Anexos



### MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTION DE CALIDAD VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS TRABAJO DE GRADO

#### Título del trabajo

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo en Colegio los Conquistadores -Curicó -Región del Maule

#### Objetivo del trabajo

Elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) sustentado en un Diagnóstico. El plan de mejoramiento consistente en una serie de actividades sostenibles durante el plazo de un año, lo que permitirá mejorar aquellos aspectos detectados en el análisis del diagnóstico como incipientes y además mantener las fortalezas.

#### Revisión del instrumento

El instrumento considera las siguientes Dimensiones, Subdimensiones y estándares::

Dimensiones	Sub Dimensiones	Estándares
Liderazgo	○ Liderazgo del Sostenedor	○ 6
	○ Liderazgo del Director	○ 7
	○ Planificación y Gestión de Resultados	○ 6
Gestión Pedagógica	○ Gestión Curricular	○ 7
	○ Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	○ 6
	○ Apoyo al desarrollo de los estudiantes	○ 7

Formación y Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación</li> <li>○ Convivencia</li> <li>○ Participación y Vida Democrática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 7</li> <li>○ 7</li> <li>○ 6</li> </ul>
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestión de Personal</li> <li>○ Gestión de Recursos Financieros</li> <li>○ Gestión de Recursos Educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 8</li> <li>○ 6</li> <li>○ 5</li> </ul>

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						X
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.</li> </ul>						X

	Sí	No
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	X			

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera adecuado	Es claro, coherente, mide lo que pretende diagnosticar. Esta en base a los instrumentos que entregan los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Juan Albornoz Pinilla
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente, grado Académico de Magister y Doctor en Educación trabaja Centro Formación Técnica del ,aule
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:jalbornoz@cftmaule.cl">jalbornoz@cftmaule.cl</a>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	Viernes 12-05-2023



**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTION DE CALIDAD**  
**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**  
**TRABAJO DE GRADO**

**Título del trabajo**

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo en Colegio los Conquistadores -Curicó -Región del Maule

**Objetivo del trabajo**

Elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) sustentado en un Diagnóstico. El plan de mejoramiento consistente en una serie de actividades sostenibles durante el plazo de un año, lo que permitirá mejorar aquellos aspectos detectados en el análisis del diagnóstico como incipientes y además mantener las fortalezas.

**Revisión del instrumento**

El instrumento considera las siguientes Dimensiones, Subdimensiones y estándares::

<b>Dimensiones</b>	<b>Sub Dimensiones</b>	<b>Estándares</b>
Liderazgo	○ Liderazgo del Sostenedor	○ 6
	○ Liderazgo del Director	○ 7
	○ Planificación y Gestión de Resultados	○ 6
Gestión Pedagógica	○ Gestión Curricular	○ 7
	○ Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	○ 6
	○ Apoyo al desarrollo de los estudiantes	○ 7

Formación y Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación</li> <li>○ Convivencia</li> <li>○ Participación y Vida Democrática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 7</li> <li>○ 7</li> <li>○ 6</li> </ul>
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestión de Personal</li> <li>○ Gestión de Recursos Financieros</li> <li>○ Gestión de Recursos Educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 8</li> <li>○ 6</li> <li>○ 5</li> </ul>

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						X
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.</li> </ul>						X

	Sí	No
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	X			

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera adecuado	Es claro, coherente, mide lo que pretende diagnosticar. Esta en base a los instrumentos que entregan los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

#### **Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Yonaika Plasencia Fernández
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente, grado Académico de Magister en Educación, Asesora externa
<b>e-mail</b>	<b>Yonaika@gmail.com</b>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	Lunes 15-05-2023