



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

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL
INSTITUTO PROFESIONAL DE CHILE (IPCHILE), DE LA COMUNA DE
SANTIAGO, REGIÓN METROPOLITANA**

Candidato a magíster: Karola Quelopana Muñoz

Tutor disciplinar: Amely Vivas

Tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Mayo, 2024

2. Índice

3. RESUMEN	3
4. INTRODUCCION.....	4
5. MARCO TEÓRICO.....	6
5.1 Concepto de Calidad en la Educación	6
5.2 Marco Regulatorio	7
5.3 Aseguramiento de la Calidad	9
5.4 Procesos de Autoevaluación	10
6. MARCO CONTEXTUAL	12
7. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	15
7.1 Liderazgo	16
7.2 Gestión Pedagógica.....	22
7.3 Formación y Convivencia	31
7.4 Gestión de Recursos.....	35
7.5 Ficha Técnica	42
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
9. PLAN DE MEJORAMIENTO	66
10. CONCLUSIÓN.....	70
11. BIBLIOGRAFÍA.....	71
12. ANEXOS	73

3. Resumen

Existe la importancia de pensar en varios factores que afectan al progreso educativo de los estudiantes, lo cual hace fundamental establecer un diagnóstico institucional, que identifique las fortalezas y debilidades de las prácticas institucionales, ejecutadas por los equipos directivos del Instituto Profesional de Chile.

El trabajo de grado “Diagnóstico y Plan de Mejoramiento Educativo del Instituto Profesional de Chile (IPCHILE), de la comuna de Santiago, Región Metropolitana” contiene en su estructura los elementos más relevantes de la institución haciendo hincapié en los mecanismo de aseguramiento de la calidad, marco regulatorio, marco conceptual, permitiendo un soporte teórico al diagnóstico realizado, el que en su desarrollo le da coherencia y se van analizando y considerando todos los elementos que conforman la maquinaria estructural y operacional de la institución, para finalmente obtener insumos suficientes que dan lugar a las fortalezas y debilidades. Estas últimas constituyen en si misma las bases de las oportunidades de mejoras, que con metas, acciones y responsables se traducen en un plan de mejoramiento que la institución necesita para seguir avanzando en la calidad de sus procesos.

4. Introducción

Uno de los problemas que se visualizan en Chile se relaciona con la equidad, expresada en la falta de procesos, estructura y resultados que se traduzcan en buenas prácticas y, por consiguiente, que favorezcan el aprendizaje de las instituciones educativas.

Por tanto, la elaboración de un Diagnóstico Institucional pasa a ser de gran importancia para implementar una educación de calidad, abordando no solo aspectos asociados al currículum para el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, de acuerdo a los planes y programas que exige el Ministerio de Educación, sino que también un equipo directivo y técnico pedagógico que apoye y fomente el trabajo colaborativo entre cada uno de los actores de la comunidad educativa.

Reezigt y Creemers (2005) señalan que tanto los docentes directivos como los equipos de gestión deben estar orientados a identificar las necesidades del establecimiento, fijar metas en consecuencia, planificar de manera acorde con éstas, implementar las acciones que sean necesarias retroalimentando constantemente al proceso y coordinando acciones de evaluación y reflexión conjunta.

A continuación, se presenta la organización de este análisis de Diagnóstico Institucional, en relación a cada ítem desarrollado.

Marco teórico: Permite revisar de manera sistematizada y actualizada la literatura, asociada a temas que tienen relación directa con los objetivos del trabajo.

Marco contextual: Permite evidenciar la realidad que tiene el establecimiento, indicando además aspectos sociales y culturales asociados a su contexto.

Diagnóstico institucional: Permite analizar y responder a la realidad del establecimiento y la calidad de las prácticas pedagógicas e institucionales, a través de Estándares Indicativos de Desempeño y sus cuatro dimensiones.

Análisis de los resultados: Análisis de los resultados obtenidos por área, de acuerdo a la pauta de evaluación aplicada, permitiendo detectar las fortalezas y debilidades institucionales.

Plan de mejoramiento: Se plantean acciones para la mejora de aspectos que son necesarios de implementar, a partir de los resultados y análisis previamente informados.

5. Marco teórico

5.1 Concepto de calidad en la educación

Hablar de la calidad de los centros de educación es un tema complejo de abordar tanto para Chile como para el resto del mundo. El mismo concepto de “calidad”, es un concepto muy diverso que es interpretado y definido de distintas formas según el enfoque de quien lo analice. El concepto ha evolucionado con el tiempo definido desde la conformidad, pasado por el cumplimiento de expectativas y satisfacción hasta la misma excelencia.

“Calidad” en una primera etapa se asoció a un producto terminado, “control al final de la línea de producción”, posteriormente se le asoció al control de proceso y de factores que inciden en este producto final. Actualmente se extiende a todos los procesos relacionados con la generación del servicio o producto dándose lugar al concepto de “aseguramiento de la calidad”. Calidad también se asocia a la gestión, incorporándose a un gran grupo de conceptos que históricamente se asocia al mundo empresarial, pero en la actualidad es impensado pensar en educación sin hablar de gerencia, gestión y administración.

Se habla de calidad en la educación, muchas veces cuando el estudiante alcanza los objetivos propuestos, o si este se desempeña de manera competente en el mundo laboral, si se cumplen las expectativas de los pares, o si mejora su calidad de vida y ayuda a transformar la sociedad.

En la reflexión sobre la importancia del logro y aseguramiento de la calidad de la educación en el contexto de un Estado Social de Derecho este 2020 hecho por Pedro Luis Espinosa Beltrán, William Andrés Prieto Galindo señalan. *“La calidad en la educación no es la simple medición de fríos indicadores, o la implementación de procesos administrativos plagados de burocracia; la calidad en la educación se corresponde con la búsqueda de garantizar una formación integral, con los más altos*

estándares científicos, académicos, pedagógicos y culturales, al servicio de la transformación de la realidad social y de la construcción de una auténtica justicia social". Es por ello que la calidad debe ser parte de la misión institucional y debe apuntar siempre en la dirección de contribuir al deber ser de la educación como derecho fundamental, al servicio de la construcción de una auténtica justicia social.

Debe primar en los centros educacionales su carácter de institución social y cultural, que conlleva a su vez una responsabilidad tanto con la ciudadanía y del conocimiento. Esto expresado muchas veces en las misiones institucionales.

La misión de cada institución de educación debe responder siempre al deber de por qué existe, siendo el norte de la brújula institucional, la carta de navegación de cada institución. Esta debe ser compartida con los miembros del equipo directivo, con todo el personal que forma parte de la institución, externalizarlo con la comunidad y ser sometida a revisión de forma periódica a su vigencia y pertinencia.

5.2 Marco Regulatorio

No basta que las instituciones se auto regulen, el estado debe ser parte importante de las decisiones políticas y administrativas que guíen la educación de un país.

A pesar de que las instituciones de educación definen distintos mecanismos de aseguramiento de la calidad que garantizan proceso e integralidad institucional, generándose un marco de normativas internas como estatutos, reglamentos, políticas, normas y decretos institucionales. Esta está inmersa en la sociedad que tiene un marco regulatorio, jurídico-normativo suficientemente a nivel nacional, para que cada institución desarrolle procesos de funcionamiento y acreditación que garanticen la calidad de la educación ofrecida, en relación con sus condiciones personales y con sus propósitos o ideales de formación expresadas en la misión, visión y propósitos institucionales.

En el caso de Chile, existe la Ley N.º 21.091, “Disposiciones generales y subsecretaría de la educación superior” de mayo de 2018, la cual define un nuevo sistema de educación superior con la creación de la Subsecretaría y Superintendencia genera nuevas condiciones de regulación y eleva los estándares de calidad. Señala: *“La educación superior cumple un rol social que tiene como finalidad la generación y desarrollo del conocimiento, sus aplicaciones, el cultivo de las ciencias, la tecnología, las artes y las humanidades; así como también la vinculación con la comunidad a través de la difusión, valorización y transmisión del conocimiento, además del fomento de la cultura en sus diversas manifestaciones, con el objeto de aportar al desarrollo sustentable, al progreso social, cultural, científico, tecnológico de las regiones, del país y de la comunidad internacional”*. Esta ley, promueve el respeto de la autonomía, la calidad, la diversidad de proyectos institucionales, la libertad académica entre otros, procurando la construcción de una sociedad más inclusiva, que reconoce que los talentos están distribuidos entre toda la población y reclama mayor equidad y participación en el sistema de educación superior.

Otro pilar legal de nuestra legislación en Chile es la ley de Educación Superior N° 21.091 de 2018, que señala que los Institutos Profesionales son Instituciones de Educación Superior cuya misión es la formación de profesionales capaces de contribuir al desarrollo de los distintos sectores productivos y sociales del país, como también crear, preservar y transmitir conocimiento. Explicando que *“Los institutos profesionales son instituciones de educación superior cuya misión es la formación de profesionales capaces de contribuir al desarrollo de los distintos sectores productivos y sociales del país, como también crear, preservar y transmitir conocimiento”*.

En relación a la formación técnica esta ley indica que: *“Los CFT son instituciones de educación superior cuya misión es cultivar las tecnologías y las técnicas, así como también crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar técnicos, capaces de contribuir al desarrollo de los distintos sectores sociales y productivos del país. Asimismo, les corresponderá contribuir al desarrollo de la cultura y satisfacción de los intereses y necesidades del país y de sus regiones en el ámbito de la tecnología y la técnica”*, de

esta manera cumplen su misión a través de la realización de la docencia, innovación y vinculación con el medio, con un alto grado de pertinencia al territorio donde se emplazan.

5.3 Aseguramiento de la calidad

Los procesos del logro y aseguramiento de la calidad en la educación no deben trascender solo el campo de lo administrativo, sino que debe adentrarse y trascender en lo pedagógico para que todas las esferas y áreas partícipes del proceso educativo reconozcan la globalidad del contexto en el que se da la discusión, identificando los diferentes elementos presentes en la relación entre calidad y educación.

En la actualidad, académicos y pedagogos, coinciden en que es un proceso sistemático en donde se siguen estrategias para alcanzar las metas académicas establecidas por una determinada institución.

Las exigencias que conllevan los procesos de calidad en una institución de educación deben estar alineados a los desafíos actuales de los sistemas educacionales. Es por ello que un proceso de autoevaluación se *“debe basar en un conjunto de políticas pedagógicas y sociales que han constituido referentes para contextualizarlo en función de las condiciones de cada país, con adecuación al contexto internacional actual”* (master Luis Alberto Cárdenas). Esto es fundamental para poder definir mecanismos de aseguramiento de la calidad.

Actualmente las sociedades, para estar segura de la calidad que sus instituciones educativas ofertan, exigen cada año resultados cuantitativos con relación al desempeño. Sin embargo, la evaluación *“no puede quedar reducida a una simple medición ni a una tarea del profesor de aula que califica en forma solitaria el desempeño individual de los alumnos”* (Nieto y Rodrigo, 2010). Es aquí donde toma importante relevancia el concepto de gestión educativa permitiendo poder ordenar procesos académicos internos que

respondan a las necesidades de la sociedad, sistematizar indicadores para poder medir resultados, definir responsables y asignar recursos para el cumplimiento de las metas establecidas como institución.

5.4 Procesos de Autoevaluación

Entendemos la institución educativa como una organización dinámica y única, diferente de cualquier otra, donde se viven procesos de planificación, implementación, desarrollo de actividades. Cuando estamos frente a una institución organizada, con planificación y guía la organización hacia el logro de sus metas en un período determinado, debe medir sus resultados de una manera cualitativa y cuantitativa, mediante un proceso de evaluación.

Una forma práctica y ampliamente aplicada de saber en qué medida la institución educativa cumple o no con las exigencias de la sociedad es realizando procesos de evaluación institucional. Existen distintas formas y métodos de evaluación que derivan en diferentes modelos. Uno de ellos es la autoevaluación institucional que le permite al centro educativo reconocer cómo responde a los entornos cambiantes, cómo se está desarrollando el proyecto educativo, cuáles son sus resultados o cómo lograr acreditarse.

La autoevaluación permite mejorar la capacidad de análisis crítico de los participantes de las comisiones y subcomisiones y dejan instaladas las técnicas en los equipos directivos.

Actualmente, las Instituciones pueden enfocarse en el fortalecimiento del Sistema Interno de Aseguramiento y Gestión de la Calidad transversal a todos los ámbitos de la organización, los cuales deben estar en constante perfeccionamiento tras las asignaciones de presupuesto y equipamiento humano.

Siendo la calidad hoy uno de los factores esenciales de competitividad en cualquier actividad económica, se ha generado la necesidad de implementar sistemas normalizados de gestión de la calidad. Uno de los modelos es la ISO, es una organización no gubernamental es la denominación que recibe la Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standardization – ISO. Voluntariamente el Instituto Profesional de Chile ha suscrito y cumplido con la Norma Internacional ISO 9001:2000 estando actualmente certificado. Esta Norma Internacional *“especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables”* (Norma ISO 9001:2000).

Para poder cumplir con las bases de esta norma, la alta dirección del establecimiento debe proporcionar evidencia consistente de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia, transmitiendo a los miembros de la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, (en este caso estudiante o la comunidad), asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección, y asegurando la disponibilidad de recursos, que en educación serían estándares académicos varios como infraestructura, bibliografía, equipamiento, material didácticos e insumos. Los humanos, tanto académicos como administrativos, así como los recursos económicos que garanticen la sustentabilidad económica institucional.

Estar certificado por la norma ISO 9001:200 incluye también que: *“la alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad”*.

En relación a este último punto, es que periódicamente la institución (IPCHILE) ha definido un Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI), con un horizonte de planeación de 5 años, que se revisa y actualiza, a nivel de sus objetivos y planes, cada año. Este PDEI está compuesto por 4 Objetivos Estratégicos: Fortalecer el Proyecto Educativo Institucional; Fortalecer sustentabilidad y gestión Institucional; Desarrollar la Vinculación con el Medio; y Asegurar la calidad de los procesos. El cual se encuentra a cargo de autoridades superiores y exige participación transversal de colaboradores de todas las áreas. El plan dispone de un presupuesto y está diseñado para alinear las actividades más relevantes.

6. Marco contextual

A fines del año 2003 La Sociedad Educacional San Bartolomé de La Serena, fundada en 1998, se incorporó al Grupo Educacional CEPECH y luego modificó su nombre a Instituto Profesional de Chile, convirtiéndose además en su continuador académico. Se obtuvo la autonomía en 2002 y la oferta académica se concentró principalmente en el área de educación. En el año 2004 La Institución inició un proceso de crecimiento y desarrollo que incluyó planes de expansión geográfica y el desarrollo de 9 carreras nuevas, alcanzando una matrícula de más de 1.200 estudiantes, distribuidos en las sedes La Serena y República en Santiago. En busca de mejores horizontes en el año 2005 se creó la Escuela de Salud y comenzó a desarrollar una oferta afín en carreras técnicas y profesionales. Conscientes de la necesidad de acreditar calidad el año 2006 la Institución se somete a su primer proceso de acreditación Institucional, logrando obtener dos años, a través de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP). Para el año 2008 se incorporó a la gestión institucional los procesos de planificación estratégica sistemáticos. Dicho año se acreditó

institucionalmente por segunda vez a través de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), obteniendo nuevamente dos años.

Continuando con el crecimiento sistemático el año 2010 se inauguró la Sede Rancagua. La matrícula alcanzó los 18.124 estudiantes, distribuidos en 47 carreras, ofrecidas en jornada diurna y vespertina, agrupadas en 8 áreas del conocimiento, es así como el año 2011 se inauguró la Sede San Joaquín con 1.200 estudiantes nuevos, alcanzando con ello una matrícula institucional de 21.912 alumnos, distribuidos en 55 carreras. Durante este período se revisó y sistematizó el Proyecto Educativo y su Modelo Pedagógico, considerando metodologías para la definición de Perfiles de Egreso y el diseño de Planes de Estudio. Se definió un sistema de gestión para la calidad docente y se inició el estudio anual de caracterización y diagnóstico del Perfil de Ingreso de los estudiantes.

Dicho año la Institución logró su tercer proceso de acreditación institucional a través de Comisión Nacional de Acreditación, obteniendo cuatro años esta vez. En el 2012 la Institución inauguró una nueva sede en la ciudad de Temuco. La matrícula institucional alcanzó los 23.000 estudiantes.

En el período 2014 – 2015 la oferta académica se amplió y fue distribuida en 5 escuelas; a saber: de Salud, Ingeniería, Humanidades, Administración y Minería (actual Escuela de Procesos Industriales y Recursos Naturales). La oferta académica se extendió a la modalidad virtual. La Institución se adjudicó dos proyectos de mejoramiento institucional con financiamiento ministerial. El primero, con el propósito de instalar capacidades para modernizar el proyecto institucional y establecer políticas en los ámbitos de la planificación estratégica, procesos académicos críticos, vinculación con el medio y aseguramiento de la calidad. El segundo, con el objetivo de llevar a cabo un proceso amplio de armonización curricular que permitió actualizar los planes de estudio de IPCHILE. Dicho año la Institución logró su cuarto proceso de acreditación institucional a través de Comisión Nacional de Acreditación, obteniendo cuatro años. Continuando con su posicionamiento el año 2016 Se inauguró la Sede Virtual con el fin de fortalecer la gestión de la oferta en modalidad virtual y equiparar los servicios en esta modalidad

con los de las demás sedes. La matrícula total de estudiantes virtuales de 2019 alcanzó los 1.043 estudiantes.

Uno de los hitos más relevante de la Institución se produjo el año 2017 IPCHILE S.A. se transformó en una corporación de derecho privado sin fines de lucro. La entidad organizadora, Corporación Instituto Profesional de Chile, pasó a ser su continuadora legal.

Dicho año concluyó de forma exitosa el Proyecto de Mejoramiento Institucional adjudicado en el 2014, que permitió, entre otros, revisar el Proyecto Educativo Institucional, innovar más de 40 planes de estudio, diseñar el modelo de desarrollo docente, reforzar la relación con egresados e instalar la certificación ISO en procesos críticos. En el 2017 fue, además, el primer año en que la Institución participó en el Sistema de Financiamiento Institucional para Gratuidad, que favoreció al 68% de los estudiantes nuevos y de continuidad.

Se concluyó un quinto proceso de acreditación institucional, cuyo resultado no fue satisfactorio para IPCHILE, la Comisión Nacional de Acreditación redujo a 2 años el período de acreditación, lo cual tuvo como consecuencia la exclusión de la Institución al Sistema de Financiamiento Institucional para Gratuidad y, con ello, el impacto de una caída significativa en la matrícula de alumnos nuevos en el proceso de admisión del 2019. En dicho proceso de acreditación, la Comisión Nacional de Acreditación observó críticamente la capacidad institucional de sustentar económicamente su proyecto, debido a la fórmula adoptada para la transformación de la Institución en una corporación sin fines de lucro. Consciente de lo que significó la rebaja el proceso de acreditación la institución el año 2019 se diseñaron proyectos de mejora que permitieron acelerar las observaciones consignadas en la Resolución de Acreditación, mediante cambios estructurales y mejoras que aseguran la trascendencia del Proyecto Institucional.

Además, se dio inicio a una profunda reorganización del régimen de gobierno institucional con el afán de emprender un proceso de cambio en el equipo de gestión, y en paralelo comenzó un proceso de racionalización para hacer frente a la reducción de

su matrícula, incluyendo el inicio del proceso de cierre de Sede San Joaquín. Durante este mismo año la Institución se adjudica proyecto Fondo de Desarrollo Institucional FDI ICH1902 “Gestión del cambio organizacional para la implementación del modelo de procesos en IPCHILE y el perfeccionamiento del sistema interno de aseguramiento de la calidad”. También en junio del 2019 la Junta Directiva aprobó el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2019-2023. La Institución vivió con fuerza la situación excepcional que atravesó el país a partir del 18 de octubre del 2019.

En el año 2020 la Institución enfrentó los efectos de la crisis sanitaria mundial que afectó en consecuencia al país. Como medidas adoptadas, IPCHILE definió el desarrollo organizado del Teletrabajo para resguardar la salud de los colaboradores, docentes y alumnos. Adicionalmente, la Institución ajustó, planificó y organizó la realización de clases presenciales a través de la plataforma de aula virtual, iniciando el año conforme al calendario académico previsto. La Asamblea de Socios aprobó una reforma a los estatutos de la Corporación, con cambios significativos en el régimen de gobierno institucional junto a la creación del Reglamento General. Se inició el proceso de habilitación de las nuevas dependencias de la Sede Temuco. Haciéndose cargo del nuevo escenario institucional y contexto externo, con fecha 15 de abril de 2020, la Junta Directiva aprobó un ajuste al Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2023.

7. Diagnóstico institucional

En el presente capítulo se describe el proceso diagnóstico. Este proceso se enmarca en la Política de Aseguramiento Interno de la Calidad de la Institución, como un mecanismo fundamental dentro del mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico de los propósitos institucionales.

Nuestra Institución ha definido un Plan de Desarrollo Estratégico, alineado con las orientaciones presentadas, con una planeación de 5 años, que se revisa y actualiza, a

nivel de sus objetivos y planes cada año. Está compuesto por 4 Objetivos Estratégicos: Fortalecer el Proyecto Educativo Institucional; Fortalecer sustentabilidad y gestión Institucional; Desarrollar la Vinculación con el Medio; y Asegurar la calidad de los procesos. Se encuentra a cargo de autoridades superiores y exige participación transversal de colaboradores de todas las áreas. El plan dispone de un presupuesto y está diseñado para alinear las actividades más relevantes.

Para un mejor desarrollo y entendimiento de la información presentada se utilizan los Estándares Indicativos de Desempeño.

7.1 Liderazgo

Liderazgo Rectora:

Es la máxima autoridad unipersonal del Instituto, responsable de proponer las autoridades unipersonales superiores, de definir la estrategia, la estructura y todas las decisiones que aseguren el cumplimiento de la legislación pertinente vigente.

Liderazgo Vicerrectores:

Vicerrector Académico: Dependiente del Rector, es la autoridad unipersonal encargada de liderar y conducir los procesos académicos de la institución.

Vicerrector de Administración y Finanzas: Con dependencia directa del Rector, está a cargo de operativizar los lineamientos económicos y administrativos de la Institución, especialmente la ejecución de las políticas de desarrollo en todo lo concerniente a la recaudación, programación y organización de los recursos institucionales. Además, debe llevar la contabilidad, velando por el correcto, oportuno y eficiente uso de los recursos, con apego a las disposiciones legales y a las normas y políticas.

Vicerrector de Vinculación con el Medio y Desarrollo Estudiantil: Con dependencia directa del Rector, es la autoridad unipersonal encargada de proponer políticas, mecanismos e instrumentos para impulsar la vinculación con el medio de la Institución y velar por su cumplimiento e impacto en su entorno relevante. Será, además, el encargado de liderar el proceso de desarrollo de modelos de atención y servicios extra académicos, tanto para estudiantes como para egresados.

Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad: Con dependencia del Rector, es el responsable de gestionar el mejoramiento continuo de la Institución, instalando una cultura de calidad mediante un sistema formal y público de procesos y procedimientos evaluables a través de indicadores estándares.

Vicerrectores de Sede: Reportan directamente al Rector, Son las autoridades unipersonales superiores en las sedes del Instituto. Representan al Rector ante todos los organismos públicos y privados, y las autoridades locales. Su labor principal es planificar, organizar dirigir y controlar la gestión local de la sede a su cargo. Son los encargados de ejecutar las políticas definidas por las Vicerrectorías respectivas, en los ámbitos correspondientes a su quehacer y deben generar las condiciones para que ellas puedan cumplirse. Los funcionarios académicos y administrativos adscritos a una sede dependerán jerárquicamente del Vicerrector de Sede.

Liderazgo Equipo Directivo:

Director Área Curricular: La dirección de diseño curricular es la encargada de cautelar que el proyecto educativo institucional se lleve a la práctica en todos sus niveles, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, los procesos de apoyo a la progresión académica, actualización de planes y programas e implementación de nuevas carreras.

Director de Administración: La Dirección de Administración y Finanzas es responsable de disponer de los recursos que aseguren el adecuado desarrollo de las labores contables, como también de la integridad de la información.

Director de Recursos humanos: La Dirección de Recursos Humanos es responsable y promueve la contratación de personal idóneo y suficiente para cumplir con las diferentes funciones en las Institución. Asimismo, impulsa una cultura institucional centrada en el valor de las personas, respecto de los docentes y de los administrativos, procurando contribuir a su desarrollo personal y profesional mediante acciones en los distintos ámbitos del quehacer laboral.

Director académico: Es la autoridad encargada de liderar y conducir los procesos académicos de la sede, asesorando y definiendo acciones académicas que aseguren la implementación del proyecto educativo institucional. Tiene bajo su autoridad a los directores de carrera y jefes área como; Biblioteca, Registro Curricular, jefe de Asuntos Estudiantiles.

Directores de carrera: Su responsabilidad es garantizar la calidad de la docencia, evaluar y controlar el logro de los objetivos y propósitos de la carrera y supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la sede, asegurando la implementación de los planes, programas y entregar información para la toma de decisiones sustantivas al área de currículo de la institución.

Jefes de área: Profesionales con perfiles idóneos para desarrollar el trabajo específico en cada área de la institución (Admisión, Dirección asuntos estudiantiles, Registro curricular, Biblioteca, Soporte, finanza).

Planificación y Gestión de resultados:

La institución ha mostrado que en su gestión resguarda y aplica la normativa interna y externa. La información interna se difunde a los distintos estamentos a través de los canales formales de comunicación que dispone la Institución, entre ellos:

- Portal Alumno
- Portal Docente
- Portal Colaborativo
- Sitio Web Institucional

- Programa de Capacitación
- Correo Electrónico Institucional
- APP Estudiantes

Marcos Normativos Internos

Entre los principales elementos del marco normativo se encuentran:

Reglamento General: Contiene el conjunto de normas que, de manera complementaria a las disposiciones estatutarias, sistematiza y regula el ejercicio de las atribuciones y competencias y arbitra la forma en que se relaciona la estructura orgánica y sus atribuciones, el régimen de funcionamiento y las disposiciones de general aplicación del Instituto Profesional de Chile.

Política Aseguramiento Interno de la Calidad: Busca orientar el sistema interno de aseguramiento y gestión de la calidad institucional, abarcando el conjunto de las funciones que la Institución desarrolla, incluyendo todas sus sedes, modalidades y jornadas. Los mecanismos aplicados deberán orientarse al mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico de la misión y propósitos institucionales.

Reglamento Interno, de Orden, Higiene y Seguridad: Da cumplimiento a la legislación laboral nacional vigente y tiene por finalidad regular las condiciones, requisitos, obligaciones, prohibiciones y formas de trabajo de todo el personal que preste sus servicios a IPCHILE y sus disposiciones se entienden incorporadas en cada contrato individual de trabajo. También contiene normas que precaven y limitan la exposición a diversos tipos de riesgos de los trabajadores, previendo un clima de higiene y seguridad laboral.

Política Solución Conflictos de Interés: Tiene por objeto regular los conflictos que se pudiesen generar entre los intereses del Instituto Profesional de Chile y los intereses particulares de los miembros de su comunidad habilitados para tomar decisiones y que pudieran afectar el logro de los fines de la Institución, velándose por resguardar debidamente los propósitos, el patrimonio institucional y la fe pública.

Política Financiera: Orienta las acciones de la corporación en orden de establecer una eficiente administración de los recursos financieros sujeta a la observancia de la normativa legal, administrativa de los reguladores del sector Educación, como también del cumplimiento de los propósitos institucionales.

Reglamento para la Prevención, Investigación y Sanción de Actos de Acoso Sexual: Relativo a la prevención y denuncia del acoso sexual norma el procedimiento de denuncia, investigación y sanción en relación con el acoso sexual.

Política de Atención a la Diversidad: Define los lineamientos institucionales para la efectiva concreción del proceso de aprendizaje de los estudiantes, además de promover el desarrollo de un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo entre los colaboradores, con independencia de su condición o capacidad.

Política de Accesibilidad Universal: Permite que la Institución garantice, entre otros, la exclusión de cualquier impedimento que obstaculice la igualdad de oportunidades y la imposición de cualquier persona al proceso académico o área de desempeño.

Reglamento Académico: Establece las normas generales académicas y curriculares que regulan los procesos relacionados, y establece los derechos y deberes de los estudiantes, así como las obligaciones de las autoridades académicas que se relacionan con las carreras y con los estudiantes, según corresponda.

Reglamento Docente: Establece las normas que regulan el quehacer docente, la relación con la Institución y los derechos y deberes de los docentes del Instituto Profesional de Chile.

Reglamento de Convivencia del Estudiante: Define las conductas constitutivas de infracciones disciplinarias, establece el procedimiento mediante el cual se deben investigar y establece las sanciones aplicables, así como los mecanismos de apelación.

Reglamento de Práctica y Titulación: Define los derechos y obligaciones de los estudiantes en relación con estas actividades curriculares obligatorias, así como las particularidades que pudiesen exigirse en cada contexto de carrera.

Calendario Académico: Regula los principales hitos o fechas que la comunidad educativa debe conocer, y que, enmarcan las actividades curriculares, los procesos académicos de inicio y cierre de semestre de cada año académico en particular.

Contrato de Prestación de Servicios Educativos: Establece las obligaciones tanto de estudiantes como de la Institución en relación con la matrícula de los estudiantes en un determinado Plan de Estudios.

Reglamento de Biblioteca: Regula los horarios, accesos, préstamos de libros, derechos y deberes de los usuarios, las pérdidas de los ejemplares y sus correspondientes sanciones.

Sistema de Gestión Académica (SIGA): Los registros de la información curricular y académica del estudiante, se han sistematizado a través del Sistema de Gestión Académica (SIGA) gestionado a través de la Dirección de Registro Académico Nacional. Esta unidad es responsable de la integridad de la información curricular de los estudiantes, así como de oficializar la inscripción de la carga académica, el egreso y la titulación, la emisión de certificados y la administración del sistema de solicitudes. La institución dispone de portales para estudiantes y docentes, a los que se puede acceder con doble autenticación. Esta unidad consolida y entrega información confiable y veraz a los organismos reguladores correspondientes. Exhibe la información de las asignaturas inscritas, el historial académico, las notas, los reglamentos, los programas de asignaturas, entre otros.

Sistemas de Gestión de la Información (SGI): A lo largo de los últimos años se han realizado mejoras en los Sistemas de Gestión de la Información y se ha perfeccionado el cuadro de mando, así como los reportes fijos y transaccionales, asociados a los procesos académicos, administrativos, financieros y de gestión de la matrícula. La Dirección de Estudios y Análisis Institucional, dependiente de la

Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, es la unidad encargada de proveer información y análisis para la toma de decisiones y gestión institucional, de manera de colaborar en el incremento sostenido de la eficiencia y eficacia de la gestión y responder satisfactoriamente a los requerimientos de usuarios por información, de acuerdo a los propósitos institucionales. Se constituye además en el canal formal de la Información en IPCHILE.

Publicidad y Difusión: En relación a la publicidad que realiza IPCHILE, ésta es clara y expresa fielmente la realidad institucional, es accesible y ofrece de manera consistente información respecto a los servicios y condiciones de enseñanza bajo las cuales ingresan los estudiantes.

Información a los Organismos Reguladores: La Institución asegura la entrega oportuna y fidedigna de la información solicitada por los entes reguladores tales como Subsecretaría de Educación Superior, Superintendencia de Educación Superior, Comisión Nacional de Acreditación, Servicio de Información de Educación Superior, Informe Índices del Consejo Nacional de Educación, Comisión Administradora del Sistema de Créditos para Estudios Superiores, Servicio Nacional del Consumidor, entre otros. La Secretaría General es responsable de la entrega oportuna y fidedigna de la información a los entes reguladores, a través de un trabajo conjunto con las distintas unidades que participan en la preparación de los informes en los procesos de entrega de antecedentes.

7.2 Gestión Pedagógica

Gestión curricular:

Misión: Formar personas en el área técnica y profesional para que se desempeñen de manera responsable y productiva en el mundo laboral, a través de un proyecto con un sello institucional, inclusivo, centrado en el estudiante, flexible, que fomente la innovación metodológica y la vinculación con el medio, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de quienes participan en él.

Visión: Ser una Institución reconocida ampliamente por entregar una formación técnica y profesional de calidad que permita a sus estudiantes obtener el progreso personal y profesional que anhelan y contribuir a las necesidades de desarrollo de la sociedad.

Sello Institucional: El sello institucional se hace evidente en la misión de la institución, incorporando las competencias sociales, lo que guía en la generación de estrategias y actividades de carácter curricular que puedan plasmar la articulación entre los elementos referidos a las competencias sociales que se busca desarrollar en los estudiantes. Las competencias sociales son transversales en la formación prevista en todos los Perfiles de Egreso y se organizan en torno a cuatro dimensiones, cada una de las cuales contiene niveles de competencia asociados a determinados resultados de aprendizaje, los que en conjunto con los aprendizajes disciplinares, estructuran el respectivo Plan de Estudio. Estas son: Adaptación, Confianza, Compromiso, y Consciencia Social.

Proyecto Educativo: La implementación del Proyecto Educativo se estructura en base a cuatro ejes, que se relacionan y complementan entre sí, orientando la trayectoria formativa: El proceso de diseño Curricular, la docencia, recursos y estándares de implementación y el seguimiento a los resultados de aprendizaje. Estos ejes resguardan la consecución de los perfiles de egreso, como mecanismo de aseguramiento de la calidad con foco en la mejora continua de los planes de estudios en la Institución.

Modelo Pedagógico: El Modelo Pedagógico refleja la forma de concebir el diseño, desarrollo e implementación de los componentes que permiten que ocurra el proceso formativo, para ello considera la dimensión de: diseño y desarrollo de planes de estudios, e implementación y seguimiento de la trayectoria formativa. La interacción dinámica y bidireccional de estas dos dimensiones se produce teniendo como principal marco de referencia la visión, la misión y los principios institucionales, así como consideraciones provenientes del ente regulador externo. Ambas dimensiones se enriquecen por acciones provenientes de los ámbitos de Innovación Metodológica y la Vinculación con el Medio mediante seguimientos y evaluaciones propias de la mejora continua.

Modelo de Evaluación: El Modelo de Evaluación forma parte del procedimiento de diseño curricular, identificando los alcances de la evaluación y retroalimentación en la implementación de los planes de estudio en las sedes, el que es puesto en práctica por los docentes de acuerdo a la dimensión de implementación y seguimiento de la trayectoria formativa.

La función de la evaluación “es verificar el avance de los estudiantes en relación con su Plan de Estudios, con el objeto de tomar decisiones acerca del proceso de aprendizaje y logro de los resultados de aprendizaje”, de forma tal que se favorezca la formación de las competencias disciplinares, de empleabilidad y de sello indicadas en el Plan de Estudios, tanto a nivel macrocurricular (Perfil de Egreso) como a nivel microcurricular (programa de asignaturas, planificaciones didácticas y tablas de especificaciones).

Para dar cohesión a los procesos de enseñanza – aprendizaje, se definen estrategias de evaluación congruentes con los resultados de aprendizajes establecidos en los programas de asignaturas y planificaciones didácticas pertinentes al momento en que se realiza la evaluación, el entorno y el apoyo a los estudiantes, debiendo ser una instancia reflexiva, innovadora y flexible en torno al proceso formativo del estudiante, sustentándose en criterios del diseño universal del aprendizaje, respetando la diversidad al interior del aula, para finalmente, ser retroalimentada.

El Modelo de Evaluación tiene como aspectos centrales de su implementación cuatro pilares:

1: La evaluación debe ser el nexo entre la enseñanza y el aprendizaje, reconociendo las características del Perfil de Ingreso;

2: La evaluación debe estar centrada en el estudiante.

3: La evaluación debe ser un proceso comprensivo y consistente con lo que se está evaluando;

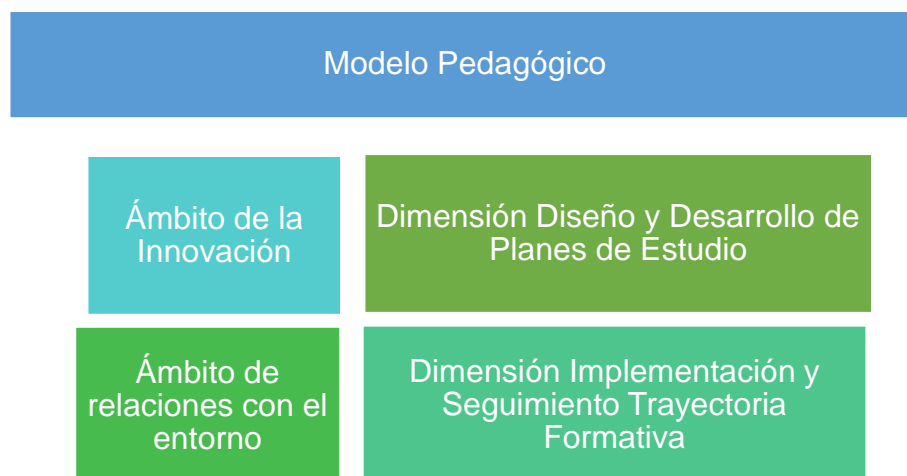
4: La evaluación debe favorecer el desarrollo del Perfil de Egreso con procesos formativos de calidad.

Modelo de Desarrollo Docente: El Modelo de Desarrollo Docente forma parte de la dimensión implementación y seguimiento a la trayectoria formativa del Modelo Pedagógico y establece los lineamientos a partir de los cuales, la Institución pretende asegurar una docencia de calidad. Este modelo consta de cuatro componentes para implementarlo.

- El **primer componente corresponde al Perfil Docente**, que busca contar con docentes que posean las competencias disciplinares y profesionales definidas en el estándar académico, para cada carrera-asignatura, y también fomente el desarrollo integral de los estudiantes. Esta búsqueda se realiza a través de un procedimiento de reclutamiento y selección.
- El **segundo componente se refiere a la Formación Docente** la cual tiene como propósito, fortalecer la docencia en el ámbito pedagógico, disciplinar y de sello institucional, a través del Plan de Formación Docente institucional.
- El **tercer componente llamado Innovación Metodológica**, está orientado a desarrollar estrategias metodológicas innovadoras en el aula, que apoyadas por la Institución mejore los resultados de aprendizaje de sus estudiantes.
- El **cuarto y último componente es el Reconocimiento y Categorización Docente**. Este componente apunta a reforzar las funciones del rol docente y su vínculo con la Institución por medio de mecanismos como la evaluación de desempeño docente (EDD), la Política de Incentivos y el proceso de categorización establecido por la Institución.

Enseñanza y aprendizaje en aula:

IPCHILE da cuenta del proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a lo definido en su Modelo Pedagógico, que proviene del Proyecto Educativo Institucional.



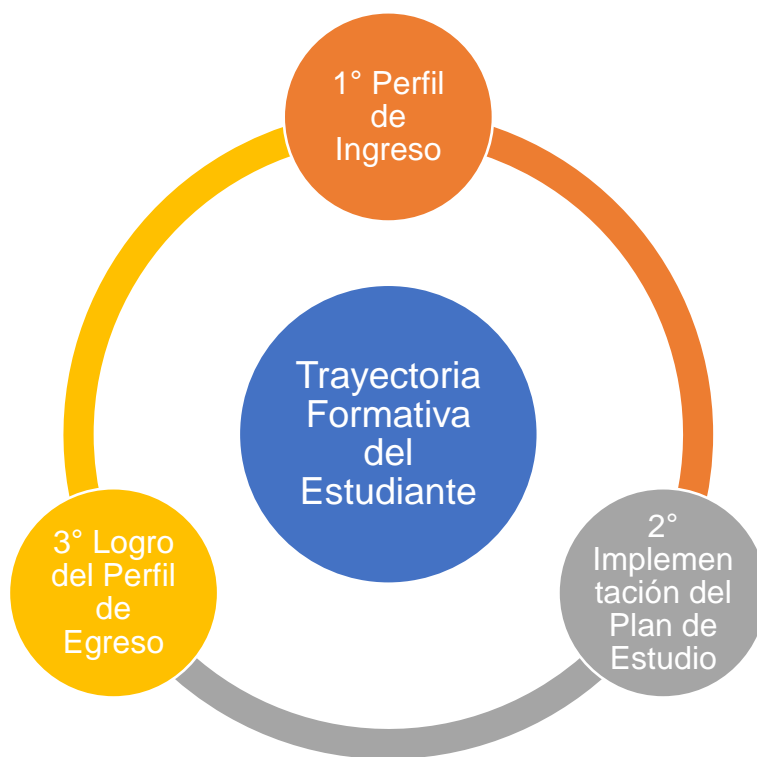
El Modelo Pedagógico identifica dos dimensiones, que facilitan la materialización del Proyecto Educativo. En primer lugar, la **dimensión diseño y desarrollo de planes de estudio** se materializa en la creación y actualización de la oferta académica, que da lugar a Perfiles de Egreso coherentes, flexibles y pertinentes al mundo laboral, con un modelo basado en competencias, incorporando además distintas metodologías de aprendizaje a aplicar en los distintos niveles y planes de estudio e identificando articulación en distintos momentos del proceso formativo. En segundo término, la **dimensión implementación y seguimiento de la trayectoria formativa** recoge la relación docente-estudiante, orientando la implementación del modelo de desarrollo docente, los apoyos académicos para la progresión del estudiante, e identificando las diferentes variables en apoyo de la empleabilidad de los titulados, y el soporte de perfeccionamiento a través de formación continua para los egresados.

Cada una de las acciones realizadas desde que el estudiante ingresa a la Institución permite marcar trazabilidad en todos los procesos que involucra el quehacer del estudiante, su proceso de enseñanza aprendizaje, y asegurar homogeneidad en todos los Planes de Estudio, sedes, modalidades y jornadas.

El proceso de admisión institucional contempla dos tipos de ingreso: la admisión ordinaria, para egresados de Enseñanza Media, y la admisión especial, para todos

aquellos estudiantes que realizan un proceso de validación, como es el reconocimiento de aprendizajes previos.

Trayectoria Formativa: Comienza con la caracterización del Perfil de Ingreso, para luego instalar el proceso de Implementación del Plan de Estudio, y finalmente evaluar el logro del Perfil de Egreso decretado en dicho plan. Así, la trayectoria formativa implica la interacción entre estudiantes, docentes y los contextos que los rodean. La docencia que plantea la institución subraya el rol facilitador en los aprendizajes, que se constituyen en fuente de recursos pedagógicos, didácticos y motivacionales, el que dice relación con las acciones sistemáticas de seguimiento del proceso de aprendizaje, como una forma de asegurar la calidad e identificar las necesidades de mejoramiento en la docencia y planificación curricular.



Perfil de Ingreso: La Institución caracteriza el Perfil de Ingreso de los nuevos estudiantes, tanto presenciales como virtuales, a través de un Estudio de Caracterización Estudiantil, que identifica la realidad socioeconómica, educacional, familiar, entre otros factores, así como también determina los estilos de aprendizaje, motivación y autoconcepto que influyen de manera directa en los procesos académicos a los cuales se enfrentarán los estudiantes. Esta información es puesta a disposición de los docentes a través del Portal del Docente para fomentar diversas acciones, como, por ejemplo, propiciar el ajuste de las metodologías activas que realiza el docente de acuerdo a los distintos estilos de aprendizaje que emanan de la caracterización.

Caracterización del Perfil de Ingreso: El enfoque inclusivo y centrado en el estudiante del Proyecto Educativo y la Política de Accesibilidad Universal, se funda en la necesidad de brindar, desde el inicio, los apoyos necesarios para su proceso formativo. Para ello resulta fundamental una adecuada caracterización y diagnóstico en el momento del ingreso a la Institución. Esta se hace patente también en la oferta de programas, modalidades y vías de ingreso, en que se incluyen jornadas vespertinas para trabajadores, modalidades no presenciales o ingresos especiales como, por ejemplo, el reconocimiento de aprendizajes previos. Se requiere, entonces, conocer las trayectorias que han definido previamente a los estudiantes; a saber: sus familias, los espacios socio afectivo, laboral, de migración, de pertenencia a grupos o minorías, entre otros elementos. Los resultados facilitan el trabajo en torno a orientaciones metodológicas que puedan utilizar los docentes para responder a la diversidad de los estudiantes, independiente si el grupo de estudiantes es virtual o presencial.

Programa de Nivelación AVANZA: Es parte de los mecanismos del Modelo de Apoyo a la Progresión Académica que despliega una serie de acciones que buscan diagnosticar, nivelar y apoyar a los estudiantes durante su proceso formativo. El programa se orienta principalmente a los estudiantes que ingresan a la Institución a través de dos etapas iniciales y una tercera etapa focalizada en alumnos de continuidad.

1. Diagnóstico: Consiste en una evaluación que se realiza al ingreso a la Institución desarrollada en modalidad virtual, y que busca conocer las competencias de entrada de

los estudiantes abordando los resultados de aprendizaje del área de lenguaje y comunicaciones y pensamiento lógico matemático.

2. Talleres de Nivelación: se realizan en la semana de inducción y están orientados a nivelar competencias respecto de los resultados obtenidos en el diagnóstico enfocado en las competencias de lenguaje y comunicaciones y pensamiento lógico matemático. Complementariamente se desarrollan talleres de Desarrollo Personal y Social, orientado al proceso de inserción y/o adaptación a la Educación Superior.

3. Talleres Remediales: están focalizados en continuar con el acompañamiento a los estudiantes de continuidad, tanto de modalidad presencial como virtual. Los Talleres remediales se orientan a mejorar el rendimiento en las asignaturas críticas de la Carrera.

Implementación del Plan de Estudio: La implementación del proceso formativo implica coordinar diversos recursos que permitan, en cada una de las dimensiones del Modelo Pedagógico, responder a criterios y estándares de calidad y asegurar el logro del Perfil de Egreso. Estos lineamientos sirven de orientación para los procesos de ejecución de planes de estudio, cuya mínima unidad de implementación es la asignatura.

Cumplimiento del Logro del Perfil de Egreso: La última etapa de la trayectoria formativa del estudiante, es dar cuenta del logro del Perfil de Egreso declarado en el Plan de Estudios al que pertenece. Para esto, el proceso de práctica y titulación resultan fundamentales para evidenciar el cumplimiento del perfil.

Proceso de Práctica: El proceso de práctica es un mecanismo que permite medir el logro del Perfil de Egreso alcanzado por los estudiantes en las diferentes carreras impartidas por la Institución. Junto con vincular a los estudiantes al mundo disciplinar y social, permite entrenar y desarrollar de manera integrada las competencias adquiridas a lo largo de su proceso de formación, y contextualizarlo en un escenario semejante al que deberá enfrentar el futuro titulado.

Proceso de Titulación: El Proceso de Titulación pone fin a la trayectoria formativa del estudiante de la carrera que cursó, y tiene como objetivo comprobar el logro de las

competencias definidas en el Perfil de Egreso y dar cumplimiento a los procesos académicos y administrativos para el cálculo de la nota final de la carrera y titulación.

Estándares Académicos: Los Estándares Académicos son parte fundamental de la implementación homogénea del Plan de Estudios. A partir del año 2020, la Institución dispone de esta información a través del Sistema de Gestión de Estándares Académicos (SGEA), que permite evaluar su cumplimiento en las respectivas carreras y sedes. Estándar de Perfil Docente: Cada director de Carrera realiza la revisión del perfil docente a partir del estándar académico definido para cada asignatura, y en cumplimiento de aquello, contrata a los docentes para un primer o segundo semestre académico, de acuerdo a lo definido en el Procedimiento de Reclutamiento y Selección Docente, explicado en el Criterio Dotación.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes:

Servicios Estudiantiles: La institución dispone de un conjunto de servicios adicionales a la docencia con el propósito de apoyar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. En esa línea la Institución definió una Política de Servicios Estudiantiles y un Modelo de Desarrollo Estudiantil que promueven de formación integral el crecimiento personal y aprendizajes, a través de una infraestructura adecuada, sistema de acompañamiento, actividades extracurriculares, acceso a registros académicos, y orientación de beneficios estudiantiles.

Modelo de Desarrollo Estudiantil: El Modelo está conformado por 5 elementos; a saber, Infraestructura Física y Virtual; Acompañamiento Estudiantil; Financiamiento Estudiantil; Registros Académicos; y Actividades Extracurriculares.

Acompañamiento Estudiantil: El Plan de Acompañamiento Estudiantil (PAE) corresponde a una unidad de servicio que otorga apoyo psicoeducativo a los estudiantes y forma parte del modelo de apoyo a la progresión. Servicios entregados:

- **Consejerías Individuales:** intervenciones individuales realizadas por un psicólogo y/o psicopedagogo, en la línea de aprendizaje estratégico, exploración vocacional, motivación académica, adquisición de habilidades sociales, autoestima y autoconcepto académico, manejo de ansiedad, estrés, entre otros.
- **Talleres Psicoeducativos:** instancia grupal donde se abordan temáticas específicas a las necesidades presentadas por los estudiantes (estrategias de aprendizaje, planificación del tiempo, comunicación efectiva, manejo ansiedad y estrés, entre otros), con una metodología activa participativa.
- **Tutorías de Pares:** instancias realizadas por estudiantes de niveles superiores y consisten en reforzamientos, orientación y resolución de dudas a estudiantes que requieran de apoyo adicional, sobre la base de asignaturas críticas.
- **Charlas Psicoeducativas:** Encuentros masivos que contribuyen a la formación integral de los estudiantes, donde diferentes especialistas abordan temáticas de interés, relevadas desde las consejerías.

Buzón Virtual: Es un instrumento que permite a los estudiantes mantener contacto de manera virtual con sus directores de Carrera y con el resto de las unidades de servicios al estudiante, canalizando dudas, consultas, sugerencias, reclamos, a la unidad que corresponda.

7.3 Formación y Convivencia

Formación:

Modelo de Apoyo a la Formación Académica del Estudiante.

Encuesta de caracterización: Instrumento censal que permite recoger las características demográficas, sociales y educativas de los estudiantes para priorizar las estrategias que apoyarán la progresión estudiantil.

Sistema de Alerta Temprana de Deserción (SATD): Mecanismo de diagnóstico y tipificación del riesgo en que se encuentra un estudiante que se basa en la información que entrega la encuesta de caracterización, previo al inicio de clases. Permite la activación de distintas acciones de apoyo.

Acciones psicoeducativas: Conjunto de acciones de intervención (consejería, taller, charla, tutorías) las cuales son determinadas de acuerdo al avance que el estudiante tiene en el desarrollo de su carrera y que permiten priorizar sus requerimientos de apoyo.

Consejería vocacional: Corresponde a una instancia de apoyo individual que permite orientar y/o reafirmar la selección de la carrera que los estudiantes eligen al momento de matricularse en la Institución.

Diagnósticos Plan de Nivelación AVANZA: Constituye la primera fase del Programa de Nivelación AVANZA y consiste en la aplicación de una evaluación virtual, al tiempo de ingreso a la Institución, que busca identificar competencias de entrada de los estudiantes, específicamente competencias de lenguaje y comunicación y pensamiento lógico matemático.

Talleres de Nivelación y de Desarrollo personal y social (DPS): Constituyen la segunda fase del Programa de Nivelación AVANZA. Están orientados a nivelar las competencias respecto de los resultados obtenidos en los diagnósticos. Por su parte, el Taller de Desarrollo Personal y Social, está orientado al proceso de inserción y adaptación a la educación superior.

Talleres de Nivelación y/o Remediales: Constituyen la tercera fase del Programa de Nivelación Avanza, y están orientados en apoyar a los estudiantes con rendimiento descendido durante el semestre, ya sea en las Asignaturas de Nivelación, para estudiantes de ingreso o en Asignaturas Críticas, para estudiantes de continuidad.

Apoyo Extracurricular: Su objetivo es estimular la participación estudiantil en iniciativas extracurriculares, con el objeto de potenciar el desarrollo de habilidades sociales del Sello institucional y que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes.

Reporte de Seguimiento al Avance Académico (SAA): Reporte que permite correlacionar dos variables asociadas a la progresión académica (asistencia y calificación) y definir una matriz de riesgo para segmentar de acuerdo a él, a los estudiantes que rindieron dicho instrumento. A partir de su ubicación en la matriz, se determinan distintos mecanismos de apoyo del Plan de Acompañamiento Estudiantil.

Sistema de Alerta Temprana de Deserción + Calificaciones 2.0 (SATD2.0): Mecanismo de diagnóstico y tipificación del riesgo académico en que se encuentra un estudiante considerando la información indicadora de riesgo obtenida en la primera estimación a través del SATD antes descrito, correlacionada con la primera calificación obtenida en el semestre. Ambos mecanismos diagnósticos se complementan de esta manera, permitiendo la activación de acciones de apoyo.

Plan de Acompañamiento Estudiantil (PAE): El Plan de Acompañamiento Estudiantil (PAE) corresponde a una unidad de servicio que otorga apoyo psicoeducativo a los estudiantes. Este contribuye al fortalecimiento de habilidades socio-afectivas para, a partir de ellas, potenciar el aprendizaje significativo en los estudiantes a través de la entrega de diversos servicios, los que han sido diseñados para que los estudiantes reciban un acompañamiento acorde a su trayectoria académica.

Apoyo al Estudiante ad portas del Egreso: Con el objetivo de acompañar en el proceso de finalización de la carrera del estudiante, la Institución ha definido acciones que permiten abordar las necesidades propias de este proceso, materializando su apoyo a través de consejerías, talleres, charlas y tutorías, las que son enfocadas en el proceso académico en el que se encuentra un estudiante próximo a ser profesional. Las temáticas de intervención guardan relación con la orientación y preparación psicoeducativa para la rendición de su examen de título, manejo de ansiedad, proyecto de vida, apresto laboral, habilidades profesionales y empleabilidad.

Egreso y Titulación: Las tasas de titulación de las carreras técnicas y profesionales han registrado una mejora sostenida en el tiempo, explicada por la integración de las mejoras desde el Modelo de Apoyo a la Progresión Académica, y la

implementación de los planes innovados, permitiendo que la titulación de los estudiantes se realice dentro de los períodos regulares. Por cierto, los resultados han sido favorecidos por las acciones desplegadas al alero del Plan de Acompañamiento en los estudiantes que se encuentran ad portas del egreso y por la gestión del director de Carrera respecto de la orientadora y oportuna entrega de información acerca del proceso de práctica y titulación.

Convivencia:

Bienestar Estudiantil: Su objetivo es generar diversas instancias que contribuyan con el bienestar y desarrollo integral de los estudiantes, a través de convenios y de la implementación de instancias extraacadémicas, considerando áreas relacionadas con el interés de los estudiantes, tales como ferias de servicios externos, operativos de salud y convenios con empresas externas (descuentos y beneficios).

Instancias de Bienestar: Actividades que permiten a los estudiantes acceder a diversos operativos de salud, ferias de servicios internos y/o externos y charlas de instituciones y organizaciones externas de forma gratuita en las dependencias de la Institución.

Vinculación Familiar: Tiene por objetivo fortalecer el rol protector de la familia como promotor del éxito académico, generando actividades de participación de los grupos de referencia de los estudiantes, tales como talleres en formación de oficios, actividades recreativas y Fiesta Navideña.

Participación y vida democrática:

Talleres Extracurriculares: Los talleres extracurriculares complementan la formación técnica o profesional de los estudiantes a través de actividades artísticas, deportivas y sociales que son coherentes con las competencias del Sello. Desde 2017 los estudiantes escogen la preferencia de talleres. En el proceso de autoevaluación se

pudo observar que se debe replantear las estrategias que permita fortalecer la participación de estudiantes debido a la disminución en la participación.

Fondos Concursables de Estudiantes: Los Fondos Concursables, FOCOS, se diseñaron para fortalecer el Sello IPCHILE. Sus bases son públicas y claras, y establecen las condiciones para la postulación y adjudicación de los proyectos. Por cada proyecto se realiza un aporte de hasta \$250.000 de financiamiento. Los proyectos pueden escalarse con financiamiento externo de Fondo de Desarrollo Institucional, Línea Emprendimiento Estudiantil.

Voluntariado y Acción Social: El voluntariado y la acción social constituyen actividades extracurriculares que apoyan la generación de vínculos directos con comunidades vulnerables, se crean redes de apoyo y se refleja en la persistencia estudiantil.

7.4 Gestión de Recursos

Gestión del Personal:

La Institución cuenta con una Política de Recursos Humanos que promueve la contratación y desarrollo de las personas para alcanzar los desafíos que presenta el Proyecto Institucional. La Dirección de Recursos Humanos es la responsable de dar cumplimiento a dicha Política, que considera el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación y desvinculación de las personas contratadas.

Uno de los principios institucionales “Clima colaborativo: promovemos que nuestros colaboradores actúen en un clima armónico e integrador, orientado al servicio de calidad”, busca promover la contratación o identificación de colaboradores idóneos, fortalecer el aprendizaje institucional, propiciar la retroalimentación y el desarrollo de las personas para contar con una dotación suficiente que permita asumir los diferentes desafíos institucionales, y propender hacia una cultura institucional centrada en el valor

de las personas, alineada con los principios institucionales y con el nivel requerido de competencias. El marco normativo en relación al recurso humano se enmarca dentro de la legislación vigente, que promueve la equidad y el desarrollo de las personas, formando parte de los procesos de soporte y de servicio de la cadena de valor de los procesos formativos.

Evaluación del Clima Laboral: La institución genera los ambientes necesarios para el desarrollo de un clima laboral colaborativo, que incremente la capacidad adaptativa de la Institución, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso. Para la medición del Clima Laboral se aplica periódicamente una Encuesta cuyos resultados constituyen un importante insumo para la gestión de Recursos Humanos.

Reclutamiento, Selección y Contratación: El ingreso de toda persona a un cargo administrativo o directivo sigue etapas definidas en el Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación. Se inicia con una solicitud formal de provisión de cargo, la que, autorizada por la jefatura, genera la publicación del concurso interno y/o externo para completar la vacante, luego se evalúan los antecedentes recibidos o seleccionados desde las bases de datos, para definir si cumplen con el perfil del cargo e iniciar el proceso de evaluación Psicolaboral de competencias y las entrevistas de los preseleccionados. Todo lo anterior se concluye con una recomendación que el cliente interno, responsable del cargo a contratar, analiza y decide mediante una ficha de ingreso de personal, para la confección del contrato. Finalmente, el postulante seleccionado asume en su nuevo cargo.

Inducción: Una vez contratado, el colaborador participa en un Programa de Inducción que contempla información de la Institución, del marco normativo y de su puesto de trabajo. La inducción institucional y reglamentaria se realiza en modalidad presencial en la sede República y Casa Central y en forma simultánea por videoconferencia se realiza a todas las demás sedes. Al respecto, la Dirección de Recursos Humanos fortalece dicho Programa de Inducción, ampliando el alcance al uso de los sistemas y plataformas de uso del cargo en la inducción de colaboradores.

Capacitación: El desarrollo de las personas tiene como uno de sus ejes la implementación de programas de capacitación, afines a las necesidades de cada unidad. En ese sentido, la Dirección de Recursos Humanos presenta un Plan Anual de Capacitación, que usa como insumo los resultados de encuestas sistemáticas de detección de necesidades de capacitación aplicadas a todas las jefaturas. Otros insumos son los resultados de la evaluación de desempeño de cada año y las orientaciones y prioridades definidas por el Comité de Rectoría.

Gestión Recursos Financieros: La institución planifica y gestiona los recursos financieros para sustentar su Proyecto Institucional, definido en su declaración de Misión y en el Plan de Desarrollo Estratégico, enmarcado en una Política Financiera que orienta la administración y provisión de los recursos económicos. Política Financiera: Tiene como propósito asegurar que los medios económicos necesarios estén disponibles al servicio del Proyecto Educativo. Conforme a los lineamientos de esta política se priorizan, además, los recursos de infraestructura, equipamiento y biblioteca, así como las inversiones requeridas para brindar un servicio educacional adecuado y favorecer el aprendizaje de los estudiantes. Busca también orientar las acciones de la Corporación en cuanto a una eficiente administración de los recursos financieros, estableciendo criterios y guías de acción referenciales mediante los cuales se pueda controlar, administrar y resguardar el uso adecuado de los recursos financieros gestionados por la Institución. Gestión Financiera: La gestión financiera de la institución se lleva a cabo bajo la conducción de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas y se operacionaliza a través de los procesos de recaudación, compras, provisiones y de gestión contable y registro.

Recaudación: Se cuenta con adecuados mecanismos de recaudación por concepto de matrícula y aranceles, así como los de custodia de valores. Los medios de recaudación son internos y externos, y son responsabilidad de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Es política del Instituto que el manejo y custodia de dineros, así como de la documentación valorada y valorable, que son producto de las transacciones financieras, sean seguros, que se mantengan sistemas y procedimientos

que garanticen una operación que resguarde debidamente sus intereses financieros. El Procedimiento de Recaudación se administra a través del sistema I-Wired.

Flujo de Caja: La Dirección de Administración y Finanzas, dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, elabora el flujo de caja proyectado a comienzos de cada año. El seguimiento se efectúa en forma mensual, a fin de proveer la información relevante relativa a ingresos y egresos. De lo anterior, el Vicerrector da cuenta a la Rectoría y a la Junta Directiva, con especial atención a las eventuales desviaciones significativas entre el flujo de caja presupuestado y el real. Esta herramienta permite controlar la liquidez, evaluar la capacidad que la Institución tiene para cumplir con sus obligaciones y facilitar la determinación de necesidades de financiamiento e inversión.

Compras: Se tiene establecida una Política de Compras cuyo objetivo es la administración eficiente de las adquisiciones institucionales bajo parámetros predefinidos de transparencia, orientados a establecer guías de acción y lineamientos generales, mediante los cuales se pueda controlar, administrar y resguardar los activos y gastos; siendo el departamento de Adquisiciones, dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas, el encargado de dar el servicio de compras a todos los usuarios. El proceso de compras y los requerimientos de infraestructura y mantención se han integrado en la plataforma Senegocia.

Gestión Contable y Registro: La Dirección de Contabilidad, dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, es la responsable y encargada de elaborar la información financiera de la institución, a través de los reportes de cierre mensual y la elaboración de los Estados Financieros anuales, cumpliendo las normativas y regulaciones internas y externas, y de las normativas contables internacionales.

Formulación y Ejecución Presupuestaria: La Vicerrectoría de Administración y Finanzas es la autoridad superior responsable del proceso presupuestario, que contempla la estimación del estado de resultados y de las inversiones de cada año. El proceso está enmarcado en procedimientos y cuenta con manuales definidos y difundidos. Quienes participan en este proceso tienen responsabilidades y plazos establecidos, de acuerdo a

sus centros de costo, estructurados en base a cuentas contables. El proceso permite determinar un estado de resultados para gastos e inversiones. Cada Sede elabora una proyección de estudiantes matriculados para el año siguiente. Las Escuelas definen los estándares académicos que conforman un referente e insumo al proceso, especialmente en relación con las inversiones. Por ello las Direcciones de Escuela participan en el flujo de formulación y aprobación presupuestaria de las carreras.

Estructura de Ingresos: Los ingresos institucionales se generan por pago directo de las matrículas y aranceles de los estudiantes, además de becas estatales y Crédito con Garantía del Estado de la ley 20.027 (CAE). En 2015 el 46,10% de los ingresos provenían de carreras técnicas y el 48,10% de carreras profesionales. En 2019 las carreras técnicas han disminuido su participación, llegando al 45,77%, mientras que las profesionales han incrementado su participación, alcanzaron un 54,22%.

En particular, el acceso de estudiantes al beneficio de gratuidad permitió durante 2017 y 2018 mayor estabilidad del financiamiento público, por una parte, y una mejora de los indicadores de retención de estudiantes de primer año debido a una menor deserción por causas económicas, por otra. No obstante, a partir de 2019 la Institución experimentó una baja en la matrícula, producto de la pérdida de la condición de institución adscrita al régimen de financiamiento para la Gratuidad. A pesar del escenario adverso descrito, la Institución ha logrado mantener una tasa estable de retención de primer año, así como otros indicadores de progresión académica. Junto con ello ha desarrollado una capacidad de adaptación y de gestión de los recursos financieros institucionales, incorporando medidas como la optimización de los recursos financieros.

Estructura de Costos: Las principales partidas de costos y gastos de la institución, se componen de Gasto en Personal (Docente, Académico y administrativo), arriendos, otros gastos y servicios varios de administración y depreciaciones.

Gestión Recursos Educativos:

Instalaciones y Equipamiento: Actualmente IPCHILE dispone de 64.200 m² en infraestructura total de los edificios; cuenta con 5 sedes, una de ellas Virtual. La planificación de los recursos físicos y materiales de la Institución es responsabilidad de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, y a nivel local, de las Vicerrectorías de cada Sede. Las sedes concentran las funciones logísticas y operativas relacionadas con la adquisición de bienes, la contratación de servicios y la mantención del equipamiento, tanto para el desarrollo de las funciones académicas como para su gestión administrativa. Por su parte, las compras de activos de bienes inventariables, tales como de bibliografía, equipamiento docente, bienes muebles, entre otros, son gestionadas centralmente por la unidad de Adquisiciones, en cumplimiento del Procedimiento de Compra de Bienes y Servicios.

Recursos para cumplir con los estándares de las carreras: Uno de los ejes estructurantes del Proyecto Educativo se constituye en base a los recursos y estándares de implementación. Estos recursos y equipamientos se levantan y se ordenan en criterios y estándares de calidad definidos formalmente como “Estándares Académicos” para la implementación de los planes de estudio, resguardando la homogeneidad en el contexto formativo entre las sedes y, al mismo tiempo, asegurando la provisión oportuna de los recursos requeridos. Dichos estándares son definidos por las Escuelas y con ellos se asegura la homogeneidad en la implementación de los planes de estudios con el fin de entregar a los estudiantes un servicio educacional de calidad. Los estándares académicos incluyen, para cada carrera, la definición del Equipamiento, Material Didáctico, Insumos, Perfil Docente y Bibliografía.

Espacios Educativos: La institución desarrolla sus proyectos de disponibilidad de infraestructura, instalaciones y equipamientos resguardando el acceso y la seguridad de su comunidad educativa, reconociendo las diferencias de requerimientos de acuerdo al carácter disciplinar de las carreras impartidas.

- La Escuela de Salud, por ejemplo, cuenta con laboratorios para la formación en anatomía y ciencias básicas, gimnasios terapéuticos, de habilidades clínicas, salas de psicomotricidad, de atención fonoaudiológica, boxes nutricionales, laboratorios gastronómicos, entre otros espacios.
- Las carreras de la Escuela de Humanidades han habilitado salas didácticas para la docencia con material interactivo. Las carreras de la Escuela de Procesos Industriales y Recursos Naturales cuentan con laboratorios de especialidad de química, metalurgia, minería, entre otros.
- La Escuela de Ingeniería cuenta con laboratorios de motores, de electricidad y de circuitos del automóvil, de mecanismo y transmisiones, así como de estudio de grabación y producción de audio, de postproducción de audio, salas de música, entre otros.
- La Escuela de Administración y Negocios dispone de talleres y laboratorios especializados de gastronomía, pastelería, serigrafía, fotografía, entre otros.

Biblioteca: La gestión y administración de los recursos bibliográficos es responsabilidad de la Dirección de Biblioteca, dependiente de la Vicerrectoría Académica. Está encargada de administrar las colecciones conforme al estándar definido. El personal de las bibliotecas está integrado por bibliotecarios, profesionales de otras áreas y asistentes que proporcionan asesoría para satisfacer las necesidades de información de los usuarios internos y también bajo modalidades especiales a usuarios externos. La institución utiliza el software de gestión bibliotecaria KOHA, que dispone de módulos para préstamos en línea, catalogación, catálogo bibliográfico vía Internet, estado de cuenta e informes.

Servicios Bibliotecarios: La Red de Bibliotecas brinda los servicios de búsqueda y préstamo de material bibliográfico para su uso en sala de lectura y a domicilio. A través de la unidad se oferta una amplia colección de ebooks y revistas digitales académicas; se orienta a los usuarios en la búsqueda de información para el estudio; se dictan talleres de capacitación sobre colecciones y servicios bibliotecarios. Además, se ofrecen salas

de estudio generales, módulos para estudio en grupo, salas audiovisuales equipadas con un televisor Led, acceso a Internet, y préstamos de notebooks y Tablet.

Inversión Bibliográfica: Cada año la Dirección de Biblioteca implementa un Plan de Adquisiciones de Colecciones Bibliográficas, estanterías para depósito de libros, mobiliario para las salas de lecturas y personal de biblioteca, recursos tecnológicos, software de gestión bibliotecaria, página web y asesorías profesionales informáticas.

Para la realización del Diagnóstico Institucional, se aplicará una pauta de evaluación basada en los Estándares Indicativos de Desempeño, organizada en cuatro dimensiones: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos; la cual permitirá recabar información necesaria, sobre las prácticas de gestión y tener mayor claridad para la elaboración de un Plan de Mejoramiento Institucional.

7.5 Ficha técnica

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

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

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				

3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				

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

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				

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

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

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

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su				

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

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				

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

1.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la				

comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

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

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				

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

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

8. Análisis de resultados

Conforme a la recolección de los datos a partir de la ficha técnica aplicada, que describe la calidad de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones, se entregan los siguientes resultados e interpretación cualitativa.

El análisis respecto al proceso tomó como referencia la opinión de distintas unidades de la Institución, Vicerrectoría, Direcciones, Jefaturas y Coordinaciones.

Dicho proceso logró una significativa cobertura en la gestión de consulta a informantes claves, como se aprecia en la tabla:

Cobertura Informantes Claves	
Nombre	Cargo
Angélica Contreras (AC)	Directora de Aseguramiento Interno de la Calidad
Claudia Araya (CA)	Jefa de Carreras
Héctor Rivera (HR)	Coordinador de Escuela de Humanidades y Ciencias Sociales
Jéssica Smith (JS)	Vicerrectora Académica
Oswaldo Mejías (OM)	Jefe de Desarrollo Curricular y Evaluación
Rodrigo Negrete (RN)	Director de Carreras

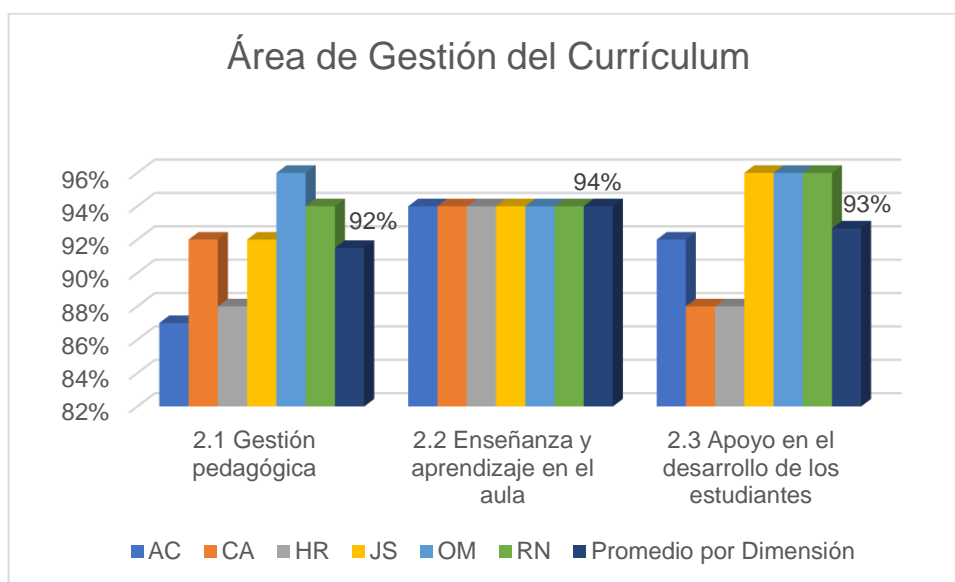
El siguiente recuadro muestra los resultados agrupados en porcentajes, en relación a cada dimensión descrita en el instrumento de diagnóstico institucional:

Dimensión	AC	CA	HR	JS	OM	RN	Promedio por Dimensión
1.1 Liderazgo del sostenedor	85%	70%	75%	95%	90%	90%	84%
1.2 Liderazgo formativo y académico del director	86%	93%	79%	93%	86%	89%	88%
1.3 Planificación y gestión de resultados	92%	92%	92%	92%	96%	96%	93%
2.1 Gestión pedagógica	87%	92%	88%	92%	96%	94%	92%
2.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%
2.3 Apoyo en el desarrollo de los estudiantes	92%	88%	88%	96%	96%	96%	93%
3.1 Formación	88%	88%	83%	88%	88%	88%	87%
3.2 Convivencia escolar	93%	93%	89%	93%	93%	89%	92%
3.3 Participación	90%	95%	88%	93%	93%	90%	92%
4.1 Gestión del recurso humano	88%	91%	88%	91%	91%	91%	90%
4.2 Gestión de recursos financieros y administración	96%	89%	96%	96%	96%	96%	95%
4.3 Gestión de recursos educativos	100%	95%	100%	100%	100%	100%	99%
Totales	91%	90%	88%	94%	93%	93%	91%

En relación al área de liderazgo, en la dimensión del liderazgo del sostenedor, se obtiene un 84%, en donde se evidencia la disposición y el compromiso para asegurar un funcionamiento satisfactorio de la Institución, para lo cual se generan canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo, gestionando además de manera eficaz, los recursos y apoyos, señalando el rol que tiene en este contexto el Rector y el equipo directivo, de manera explícita para todos los actores de la comunidad educativa.

El liderazgo formativo y académico del director, alcanza un promedio del 88%, evidenciando ciertas prácticas con un propósito claro y sistemático, dejando en manifiesto el compromiso frente al logro de los resultados académicos, como también promoviendo una ética de trabajo para todos los actores del establecimiento educacional. Siendo fundamental visualizar acciones que se implementan de manera sistemática, para comprometer a la comunidad educativa al cumplimiento de los objetivos formativos y académicos, definidos en el Proyecto Educativo Institucional, como también promover una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

La dimensión asociada a la planificación y gestión de los resultados, obtiene un 93% de logro, la cual define los lineamientos del establecimiento, la planificación y el monitoreo para el cumplimiento de las metas, como también dejando en evidencia los datos y su utilización para la toma de decisiones, es por esto que la práctica incorpora evaluación y perfeccionamiento permanente, al evidenciar un Proyecto Educativo Institucional que incluye características, misión, visión, modalidad de funcionamiento y perfil del estudiante que pretende formar. Es así como también, el quehacer demuestra un propósito explícito y de conocimiento para toda la comunidad educativa, y de manera sistemática al realizar el equipo directivo un proceso anual de autoevaluación para un Plan de Mejoramiento Educativo, que incluye metas, estrategias y recursos, además de un monitoreo constante para verificar avances. Sin embargo, es importante destacar que continúan acciones que son difusas y de manera asistemática, en la recopilación de resultados y utilización de datos de manera interna para la toma de decisiones.



En relación al área de gestión del currículum, en la dimensión de gestión pedagógica en donde se pretende evidenciar la calidad de las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, se obtiene un promedio del 92%, lo cual indica que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, en aspectos en donde el equipo técnico pedagógico organiza la carga y asignación de cursos para los profesores, beneficiando las necesidades e intereses de los estudiantes, como también la experticia de los docentes.

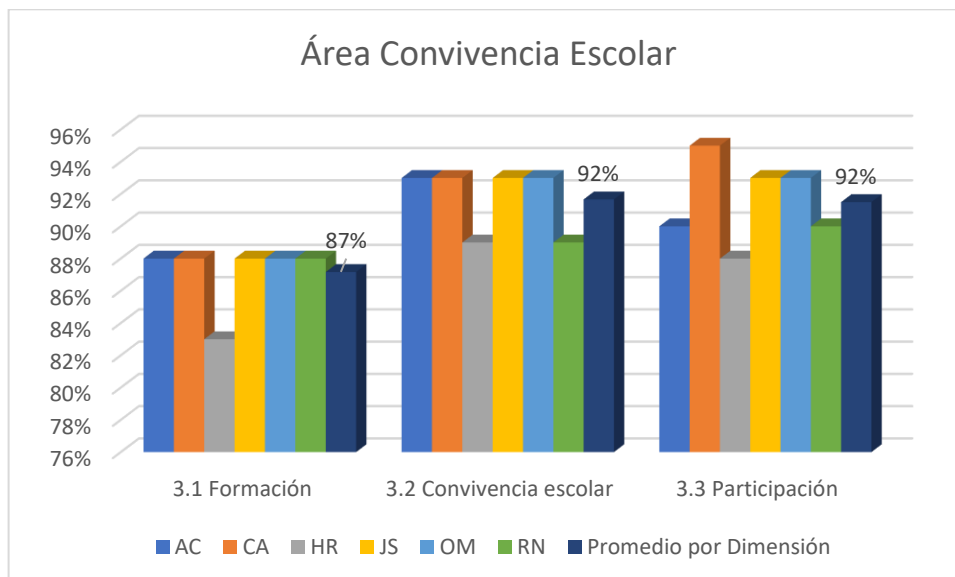
El equipo técnico pedagógico y directivo, incorporan un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, a través de un proceso de sistematización y progresión secuencial y con una orientación clara dirigida a la mejora de los resultados institucionales, en aspectos como las planificaciones de las clases, dejando en claro los objetivos de aprendizaje a trabajar, las estrategias didácticas y el tipo de evaluación que se realizará, como también realizando un acompañamiento de la acción docente, para analizar el trabajo de los estudiantes y las dificultades que enfrentan.

Se evidencia un monitoreo por parte del equipo técnico pedagógico, en donde se regula el logro de la cobertura curricular e implementan procedimientos para evitar la interrupción o suspensión de clases, con el fin de desarrollar actividades pertinentes a las asignaturas. De igual manera se pueden evidenciar acciones en donde se valora el conocimiento previo de los estudiantes, además de adecuaciones curriculares previas para los estudiantes que lo requieran.

Referido a la dimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula, en donde se pretende evaluar las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes, se logra un 94%, en donde es importante destacar que se evidencian prácticas que tienen un propósito explícito y de conocimiento para todos los actores del establecimiento educacional, dando cuenta de un proceso sistemático, en donde constantemente los profesores dan a conocer de manera clara lo que los estudiantes deben aprender, relacionando las actividades con los objetivos de aprendizaje, logrando un clima de respeto y armonía en la sala de clases, además de monitorear y retroalimentar el trabajo y la atención que prestan los estudiantes frente al proceso de aprendizaje. Sin embargo, hay prácticas que requieren mayor rigurosidad, principalmente a nivel motivacional, con el fin de lograr que los estudiantes participen de manera activa en las clases, evidenciándose principalmente en la utilización de estrategias y mayor cantidad de recursos didácticos y tecnológicos para la realización de sus clases.

En cuanto al apoyo para el desarrollo de los estudiantes, se evalúa que las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, estén en consideración de sus diferentes necesidades, se alcanza un 93%, es por esto, que es importante señalar prácticas que dejan como evidencia de un proceso continuo y sistemático y de conocimiento de todos los actores de la comunidad educativa, como lo son el monitoreo constante y a tiempo de los estudiantes que presentan dificultades en su proceso académico, al igual que las de carácter afectivo, sociales y conductuales, como también al contar con un sistema de orientación

vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios, a través de apoyo psicosocial de la Institución.

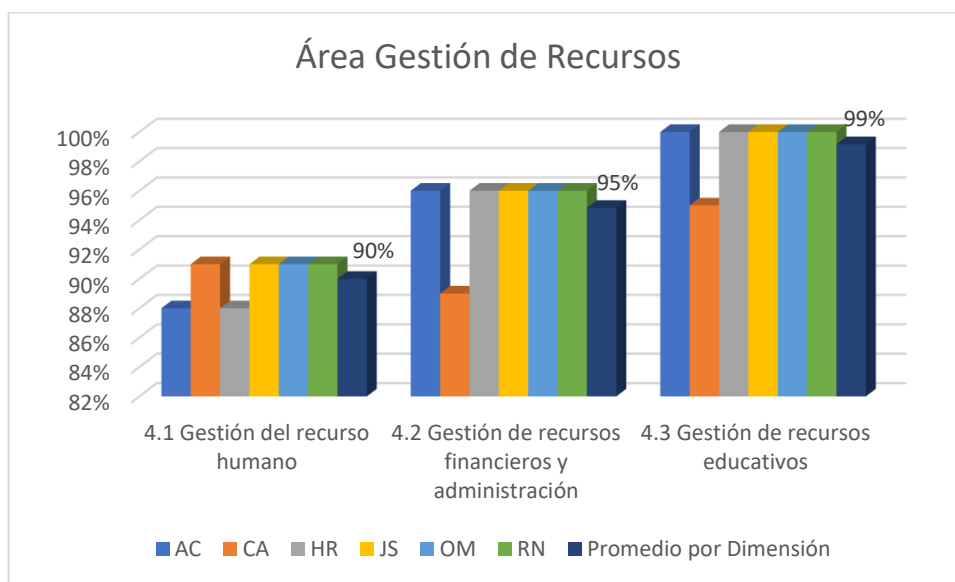


En cuanto al área de convivencia escolar, en la dimensión de formación, se obtiene un 87%, el establecimiento demuestra lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional, implementando estrategias concretas para alcanzar logros de carácter pedagógico y transversal, como también por parte del equipo directivo y docente involucrar a la familia, en el aprendizaje académico y formativo de los estudiantes. Siendo de suma importancia, implementar un equipo a cargo de la Convivencia Escolar, que tenga funciones definidas y de conocimiento para toda la comunidad, al igual que la creación de un programa de afectividad y sexualidad, como también un programa de prevención frente a conductas de riesgo y cuidado personal.

Referido a la dimensión de convivencia escolar, alcanza un promedio del 92%, en donde el equipo directivo y docente valora la diversidad como parte de un grupo humano, manifestando acciones que demuestran sistematicidad y progresión al promover un ambiente de respeto y buen trato, contando con procedimientos de comportamiento que facilitan actividades cotidianas, promoviendo a la Institución como un lugar seguro para los estudiantes, previniendo conductas antisociales y de Bullying, a través de estrategias

concretas, a pesar de evidenciar estas acciones es de suma importancia incorporar un Manual de Convivencia que deje en evidencia y de manera explícita las normas para organizar la vida en común y de conocimiento para toda la comunidad educativa.

En relación a la dimensión de la participación, logra un 92% de logro, en donde se puede evidenciar que la Institución, promueve que los alumnos participen a través de un Centro de Estudiantes y Directivas de Curso (Delegados), elegidos democráticamente, implementando políticas, procedimientos y prácticas que promueve el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduce a la participación de todos sus miembros, sin embargo es importante incorporar canales de comunicación fluidos para informar a toda la comunidad educativa, acerca de su funcionamiento y recepcionar aportes u otras formas de colaboración.



En cuanto al área de gestión de recursos en la dimensión de gestión del recurso humano, se alcanza un 90%, evidenciando que el establecimiento cuenta con la planta requerida para implementar plan de estudio con el fin de cumplir objetivos establecidos, con definición clara de cargos y funciones. Además, la Institución cuenta con un procedimiento de detección de necesidades para un perfeccionamiento docente constante, al igual que un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. Sin embargo, se evidencia la falta de implementación de estrategias para retener a los profesores que

tienen buenos resultados, y un sistema de reconocimiento que promueva el compromiso laboral.

En la dimensión de gestión de recursos financieros y administración, se obtiene un 95% de logro, realizándose prácticas que incorporan la evaluación y el perfeccionamiento permanente de los procesos, en donde la Institución cuenta con un presupuesto que cubre necesidades de los diferentes estamentos, llevando la contabilidad al día y realizando de manera anual una cuenta pública del uso de los recursos y cumpliendo con la legislación vigente según la Superintendencia de Educación Superior. Además, se realizan acciones con un propósito claro para todos los actores del establecimiento con una sistematicidad en la gestión de matrícula y asistencia a clases e implementación de programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.

Finalmente, en relación a la dimensión de gestión de recursos educativos, se logra un promedio de 99%, en donde se indica que la Institución cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar y facilitar el aprendizaje, al igual que con un sistema para gestionar equipamiento, recursos educativos y de aseo. Como también, dispone de instalaciones, equipamientos y recursos didácticos que potencien el aprendizaje y bienestar de los estudiantes y una biblioteca que apoya el aprendizaje de cada uno de las alumnas y alumnos.

Dimensiones	Análisis FODA
Liderazgo	Fortalezas: La planificación y gestión de resultados, indica que la práctica incorpora evaluación y perfeccionamiento permanente, se evidencia un Proyecto Educativo Institucional que incluye características, misión, visión, modalidad

	<p>de funcionamiento y perfil del estudiante que pretende formar.</p> <p>Oportunidades: Liderazgo del sostenedor, generar canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo, gestionando además los recursos y apoyos, señalando el rol que tiene en este contexto el Rector y el equipo directivo, de manera explícita para todos los actores de la comunidad educativa.</p>
<p>Gestión del Currículum</p>	<p>Fortalezas: Enseñanza y aprendizaje en el aula, estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes, dando cuenta de un proceso sistemático.</p> <p>Oportunidades: Gestión pedagógica, mejorar proceso de sistematización y progresión secuencial, enfocada en la mejora de los resultados Institucionales, evidenciando un monitoreo constante del equipo técnico pedagógico.</p>
<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Fortalezas: Convivencia escolar, se evidencia un equipo directivo y docente que valora la diversidad e implementa acciones que generen un ambiente de respeto y buen trato. Promoviendo, además la participación de los</p>

	estudiantes, desarrollando un sentido de pertinencia y compromiso.
	Oportunidades: Formación, implementación de un equipo a cargo de la convivencia escolar, con funciones definidas y de conocimiento para toda la comunidad.
Gestión de Recursos	Fortalezas: Gestión de recursos educativos, la Institución cuenta con recursos que apoyan y facilitan el aprendizaje, como también instalaciones y equipamientos, que potencian el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.
	Oportunidades: Gestión del recurso humano, implementación de estrategias para la retención de docentes con buenos resultados y sistema de reconocimiento, para promover el compromiso laboral.

9. Plan de mejoramiento

Acorde a los resultados obtenidos de la ficha técnica aplicada, es importante mencionar por área, acciones que permitan mejorar las prácticas realizadas por el establecimiento asociadas tanto a los docentes, como al equipo directivo y de gestión. Es por esto, que se sugiere un plan de mejoramiento presupuestado para un año académico, detallado a continuación.

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo	Asegurar la calidad de los procesos.	100% planes operativos estandarizados.
Gestión Pedagógica	Implementar Plan de Difusión y Plan de Capacitación del Modelo de Evaluación de IPCHILE.	Sistematización de resultados de las Evaluaciones.
Convivencia Escolar	Implementación de equipo de Convivencia Escolar.	Implementar Programas de sexualidad, afectividad y género, como parte de un sistema de prevención.
Gestión de Recursos	Fortalecer los mecanismos de fidelización del cuerpo docente.	Tener un plan de capacitación disciplinar y de gestión diseñados.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Asegurar la calidad de los procesos.	100% planes operativos estandarizados	Definir proceso que operativice de manera estandarizada el Plan de Desarrollo Institucional en las distintas unidades. Seguimiento de Planes Operativos por Unidad.	Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad
Gestión Pedagógica	Gestión pedagógica	Implementar Plan de	Sistematización de resultados	- Plan de Socialización	Dirección de Desarrollo

		Difusión y Plan de Capacitación del Modelo de Evaluación de IPCHILE.	de las Evaluaciones.	a docentes y estudiantes sobre evaluaciones. - Plan de retroalimentación a estudiantes y docentes en ambas modalidades (presencial y virtual), de los resultados y acompañamiento metodológico y aplicación de Nivelaciones.	Curricular e Innovación
Convivencia Escolar	Formación	Implementación de equipo de Convivencia Escolar.	Implementar Programas de sexualidad, afectividad y género, como parte de un sistema de prevención.	Garantizar la posibilidad de generar conductas de autocuidado en salud mental y física, de hacerse responsable de las propias decisiones en cada etapa de la vida y de relacionarse con otros en un marco de respeto mutuo más cercano con sus emociones y corporalidad.	Dirección de Recursos Humanos, unidad de Inclusión, diversidad y equidad de género.
Gestión de Recursos	Gestión del recurso humano	Fortalecer los	Tener un plan de capacitación	Fortalecer plan de formación docente en los aspectos de	Dirección Académica

		mecanismos de fidelización del cuerpo docente.	disciplinar y de gestión diseñados.	las disciplinas de las escuelas y de gestión que apunten a los nuevos desafíos de la educación.	
--	--	--	-------------------------------------	---	--

10. Conclusión

Actualmente hablar de calidad en educación es complejo de abordar, siendo aún muy diverso, a pesar de que las instituciones, definen distintos mecanismos de aseguramiento de la calidad, garantizando así un proceso e integralidad institucional.

Es así como IPCHILE define un Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, con una planeación de cinco años, estableciendo objetivos y planes para cada año, compuesto por cuatro objetivos estratégicos: Fortalecer el Proyecto Educativo Institucional, Fortalecer sustentabilidad y gestión institucional, Desarrollar la Vinculación con el Medio y Asegurar la calidad de los procesos.

Surge así, la necesidad de evidenciar la falta de procesos, estructura y resultados que favorezcan el aprendizaje de las instituciones educativas. Siendo de suma importancia, establecer con claridad las oportunidades de mejora, que permitan un diagnóstico institucional, con la finalidad de tomar decisiones oportunas, especificadas en un plan de mejoramiento, que plantee las acciones necesarias de ser implementadas, a partir de los resultados obtenidos.

Para este plan de mejoramiento, es fundamental considerar los Estándares Indicativos de Desempeño y sus cuatro dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos.

Finalmente, se puede concluir, que este plan de mejoramiento permite tener claridad de los objetivos y metas estratégicas, a partir de los resultados obtenidos. Considerando una proyección de un año, para llevar a cabo su implementación, a cargo de docentes, equipo directivo y de gestión.

11. Bibliografía

- 1) Delors Jacques, 2020, La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI.. Santillana.
- 2) PEDRO LUIS ESPINOSA BELTRÁN¹, WILLIAM ANDRÉS PRIETO GALINDO. 2020, SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Reflexión sobre la importancia del logro y aseguramiento de la calidad de la educación en el contexto de un Estado Social de Derecho. EDU Review | Vol. 8, No. 4,
- 3) Quintana-Torres, Y. E., 2018, Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. Educación y Educadores. Universidad de la Sabana. Vol. 21 Núm. 2.
- 4) Mosquera Mosquera, C. E., & Rodríguez Lozano, 2018, Proyecto educativo como fundamento para pensar la subjetividad política desde la cultura escolar. M. N. La Revista El Ágora.
- 5) Congreso, Fecha Publicación: 17-NOV-2006; Fecha Promulgación: 23-OCT2006 Ley 20.129 - Establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Tipo Versión: Última Versión De: 01-ENE2020 Inicio Vigencia: 01-ENE-2020 Fin Vigencia: 30-DIC-2024 Última Modificación: 29-MAY-2018 Biblioteca del congreso nacional de Chile/BCN. URL: <http://bcn.cl/2cvms>.
- 6) Congreso, Promulgación: 11-MAY-2018; Publicación: 29-MAY-2018; Versión: Última Versión - 21-NOV-2019; Última modificación: 21-NOV-2019, Ley 21.091 - Sobre Educación superior. Biblioteca del congreso nacional de Chile/BCN. URL: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>.
- 7) Marco Antonio Pereira Medina, Cielo Gómez, María Angélica Pinto Martínez, Mauricio Ruiz-Ochoa, Alexander Meneses-Jácome., Diciembre 2016,

Transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Estado del arte y bases conceptuales. Docencia Universitaria, Volumen 17, pags 43-54

12. Anexos

Angélica Contreras Valenzuela, Directora de Aseguramiento Interno de la Calidad IPCHILE

Ficha técnica

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

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

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

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área Liderazgo

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una

cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				X
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				X
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			X	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.		X		

6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.			X	
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del				X

establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				X

3. Área de gestión del currículum

2.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

<p>1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.</p>			X	
<p>2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)</p>				X
<p>3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p>			X	
<p>4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.</p>				X
<p>5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>				X

6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.			X
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		X	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	X		
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			X

11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			X	
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			X	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			X	

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				X
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			X	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una				X

actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				
--	--	--	--	--

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				X
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.		X		

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

4. Área Convivencia Escolar

3.1. Dimensión: Formación

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

2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				X

3.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				X
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				X
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			X	

3.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			X	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			X	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			X	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X

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

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos				X

propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				X
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				X
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				X
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			X	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				
--	--	--	--	--

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				X
---	--	--	--	---

Claudia Araya Fuenzalida, Jefa de Carreras IPCHILE

Ficha técnica

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

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

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área Liderazgo

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				X

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				X
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			X	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				X
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.			X	
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del

cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.			X	

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

2. Área de gestión del currículum

2.2 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			X	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				X

<p>3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p>			X
<p>4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.</p>			X
<p>5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>			X
<p>6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p>			X
<p>7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas</p>			X

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

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

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y				X

metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			X	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				X

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

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

estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
--	--	--	--	--

3. Área Convivencia Escolar

3.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				X
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	

4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				X

3.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte				X

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

3.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				X
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			X	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				X
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a				X

los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				X

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			X	

4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				X
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				X
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				X
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			X	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los				X

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

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			X	
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				X
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				X

**Héctor Rivera Tapia, Coordinador de Escuela Humanidades y Ciencias Sociales
IPCHILE**

Ficha técnica

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

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

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

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área Liderazgo

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				X
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				X
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			X	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta		X		

oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.		X		
7. El director promueve una ética de trabajo.			X	

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X

3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				X

2. Área de gestión del currículum

2.1 Dimensión: Gestión pedagógica

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

	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				X
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				X
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				X

5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				X
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				X
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			X	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.		X		
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus				X

estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				X
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			X	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			X	

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				X
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			X	

8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				X
---	--	--	--	---

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			X	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de		X		

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

3. Área Convivencia Escolar

3.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-			X	

programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				X

3.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			X	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				X
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				X

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

3.3. Dimensión: Participación

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

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

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

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

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

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				X
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				X
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				X
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.			X	
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				X

7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				X
---	--	--	--	----------

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				X
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de				X

mantención, reposición y control de inventario periódicos.				
--	--	--	--	--

Jéssica Smith Altamirano, Vicerrectora Académica IPCHILE

Ficha técnica

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

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

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

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

4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
----------	--

Análisis de las áreas de proceso

1. Área Liderazgo

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				X
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				X
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece			X	

acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.			X	
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				X
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la				X

descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				X

2. Área de gestión del currículum

2.1 Dimensión: Gestión pedagógica

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

4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				X
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				X
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				X
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			X	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los			X	

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

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				X
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases			X	

(que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			X	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				X

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				X

3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				X
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			X	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				X
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				X

3. Área Convivencia Escolar

3.1. Dimensión: Formación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				X
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	

6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				X
--	--	--	--	----------

3.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	

5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				X
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				X
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			X	

3.3. Dimensión: Participación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			X	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad				X

con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			X	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				X
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				X
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				X

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			X	
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				X
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				X
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de				X

reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			X	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				X
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				X
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del				X

uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.			X	
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				X
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				X

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X

2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				X
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				X

Oswaldo Mejías Acuña, Jefe de Desarrollo Curricular y Evaluación IPCHILE

Ficha técnica

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

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

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

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área Liderazgo

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

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

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de			X	

clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				X

2. Área de gestión del currículum

2.1 Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				X
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada				X

asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				X
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				X
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				X
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de				X

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

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

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			X	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				X

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

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

estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
--	--	--	--	--

3. Área Convivencia Escolar

3.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				X
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	

4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				X

3.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte				X

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

3.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			X	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				X
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			X	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a				X

los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				X

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			X	

4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				X
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				X
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				X
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			X	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los				X

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

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				X
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				X

Rodrigo Negrete Peña, Director de Carreras IPCHILE

Ficha técnica

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

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

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

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área Liderazgo

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				X
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				X
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			X	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte			X	

reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.			X	
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de				X

Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				X
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				X

2. Área de gestión del currículum

2.1 Dimensión: Gestión pedagógica

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

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

ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				X
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				X
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			X	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				X

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

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				X
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			X	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				X

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a				X

los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			X	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				X
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				X

3. Área Convivencia Escolar

3.1. Dimensión: Formación

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

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

3.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			X	

6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				X
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			X	

3.3. Dimensión: Participación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			X	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			X	

5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			X	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				X
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				X

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

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

7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			X	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				X
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				X
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				X

5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.			X	
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				X
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				X

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				X
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.				X