



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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO. ESCUELA D-129 JUAN PABLO II, DE LA COMUNA DE
ANTOFAGASTA, REGIÓN DE ANTOFAGASTA.

Candidato a Magister: Claudio Antonio Postigo Navarro

Tutor Metodológico: Rocío Rifo San Martín

Tutor Disciplinar: Marlenis Martinez, Amely Vivas

Marzo 2024

Índice

Resumen	Página 3
Introducción	Página 4
Marco teórico	Página 6
Marco contextual	Página 13
Diagnóstico institucional	Página 19
Análisis de resultados	Página 21
Plan de mejoramiento	Página 47
Conclusión	Página 54
Bibliografía	Página 55
Anexos	Página 57

Resumen

Este trabajo de investigación trata la problemática de la calidad educativa en la Escuela D-129 Juan Pablo II, de Antofagasta, resaltando posibles mejoras en las dimensiones de gestión pedagógica, liderazgo y convivencia escolar. El objetivo de esta investigación es elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que promueva el desarrollo integral de los estudiantes y mejore la gestión escolar. Se recopiló la información a través de un diagnóstico propuesto en la *Guía para el Diagnóstico Institucional* (2012) del Ministerio de Educación, el cual propone una evaluación con indicadores por subdimensión y cuatro niveles de logro. El análisis de resultados se realizó mediante una encuesta a personas claves dentro del establecimiento educacional.

Los resultados indican fortalezas en la convivencia escolar y gestión de recursos, pero revelan debilidades significativas en liderazgo y gestión pedagógica. Se identificaron necesidades de mejora en la planificación educativa, el apoyo a estudiantes con necesidades especiales y en la implementación de estrategias de enseñanza innovadoras.

Las propuestas de mejora consideran la instauración de un sistema de detección y apoyo para estudiantes con necesidades diversas, el fortalecimiento del liderazgo escolar mediante formación y planificación estratégica, fomento de una convivencia escolar positiva y respetuosa, entre otros. Estas acciones buscan contribuir al mejoramiento continuo del entorno educativo y al logro de los objetivos de aprendizaje de la escuela.

Introducción

El siguiente trabajo de investigación tiene como propósito la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) basado en un diagnóstico institucional realizado en la Escuela D-129 Juan Pablo II de la ciudad de Antofagasta.

Esta propuesta de PME responde a lo señalado en la Ley General de Educación (Ley N°20.307), donde se plantea que uno de los principales propósitos de la educación en Chile es desarrollar de manera integral a nuestros estudiantes.

Una de las herramientas que utilizan las Escuelas es el Ciclo de mejoramiento continuo donde se realiza una evaluación institucional y pedagógica en el establecimiento para posteriormente proponer objetivos y metas estratégicas, y acciones.

¿Cuáles son las fortalezas y/o debilidades que presenta la escuela Juan Pablo II?, ¿Qué dimensiones requieren más apoyo?, ¿Qué se pretende lograr a corto, mediano y largo plazo?. Estas son algunas de las preguntas que se responderán con esta investigación.

La investigación de Quiroga y Aravena (2018) destaca la importancia de la recolección de datos para los planes de mejoramiento educativo (PME), señalando que, aunque los directores escolares en Chile recogen datos sobre comportamiento estudiantil y relaciones escuela-familia, existe una notable falta de datos enfocados en el núcleo pedagógico. Esta carencia limita significativamente la efectividad de los PME en mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en las aulas.

La estructura de la investigación consta primeramente con un diagnóstico para detectar las fortalezas y debilidades u oportunidades de mejora. El formato de diagnóstico que se utilizó fue el propuesto en la *Guía para el Diagnóstico Institucional* (2012) del Ministerio de Educación, el cual propone una evaluación con indicadores por subdimensión y cuatro niveles de logro.

En segundo lugar, la aplicación del diagnóstico se realizó de manera impresa durante el mes de Noviembre del año 2023. Se le solicitó responder la evaluación a 12 personas claves dentro del establecimiento, tales como: Director, Inspectores generales, Jefe de UTP, Curriculista, Evaluador, Orientadoras y docentes representantes de ciclo.

En tercer lugar, se tabularon los datos utilizando las hojas de cálculo de Excel para graficar los resultados. Posteriormente, se analizaron los datos obtenidos, comparando las fortalezas y debilidades de cada dimensión, revisando las subdimensiones mejor evaluadas y las menos valoradas.

Finalmente se elaboró un PME acorde a las necesidades de la escuela en donde se plantearon objetivos y metas estratégicas con acciones para cada una de las dimensiones señaladas en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.

Marco teórico

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), implementada a partir del año 2009, señala expresamente que el establecimiento deberá elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que contemple acciones en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos en la escuela. Este plan de mejoramiento deberá contener un diagnóstico del establecimiento, un conjunto de metas estratégicas a ser logradas en el transcurso de la ejecución del Plan, así como establecer actividades docentes complementarias a los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos prioritarios, para mejorar su rendimiento escolar.

Ahumada (2010) señala que esta ley supone un cambio radical en la gestión de los establecimientos y en el rol que se les asigna a los diferentes actores. Por un lado, se entrega a las comunas y establecimientos autonomía en la gestión de los recursos y se pide a los directores que, además del trabajo administrativo, asuman un liderazgo pedagógico. Por otro lado, se insta a los establecimientos a responsabilizarse por los resultados de aprendizaje de los estudiantes comprometiéndose al logro de ciertos estándares de desempeño. Los recursos otorgados a cada establecimiento están ligados no sólo a los porcentajes de asistencia y matrícula sino que a los índices de vulnerabilidad de los estudiantes y a los compromisos de logro a los cuales se ha sometido la comunidad educativa (p.4).

La Ley General de Educación (Ley N°20.307), señala que uno de los principales propósitos de la educación en Chile es desarrollar de manera integral a nuestros estudiantes. Para lograr este objetivo, el ministerio de educación se apoya de variadas herramientas. Una de ellas es el ciclo de mejoramiento continuo.

Ciclo de mejoramiento continuo

Según el Mineduc¹ (2019) El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa fija un horizonte a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el desarrollo integral de sus estudiantes, sin perder de vista: los propósitos de la Ley General de Educación, los sentidos y metas del currículum nacional y, por último, los enfoques asociados a cada plan que los establecimientos deben realizar por normativa (p.12).

El ministerio en sus Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo² (2018) señala que se debe entender, que como parte de los procesos de planificación de la fase estratégica y la fase anual del PME, el equipo directivo y la comunidad educativa conjuntamente, deben compartir y profundizar en los enfoques y orientaciones que cada política educativa nacional plantee, para luego contextualizarlas en el proyecto, los sellos educativos y el perfil del estudiante que se desea lograr (p.18)

Plan de Mejoramiento Educativo

Se entiende el mejoramiento como un proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación, preguntándose acerca de qué tiene que ocurrir para modificar favorablemente un escenario educativo, considerando variables externas e internas a la escuela, materiales y simbólicas (Fullan, 1982, 2002; Murillo, 2003; Hopkins, 2009).

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de

¹ Orientaciones Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento Educativo (2019)

² Ciclo De Mejoramiento En Los Establecimientos Educativos: Orientaciones Para El Plan De Mejoramiento Educativo (2018)

cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

Mejora educativa o Mejora escolar

La mejora educativa es un proceso altamente complejo. Para ayudar en este proceso, los distintos sistemas educativos han orientado a los centros escolares a intencionar la mejora, enfatizando que la mejora se planifica y no se improvisa (Duke, 2015). Los procesos de mejoramiento escolar requieren un enfoque que permita que las comunidades educativas puedan planificar la trayectoria de mejora.

Según Pareja Fernández de la Reguera (2009), “La expresión mejora escolar expresa un cambio llevado a cabo mediante un proceso sistemático, planificado y, desde luego, continuo en el que la institución educativa va modificando sus procesos de enseñanza y aprendizaje, su organización y cultura con la finalidad de alcanzar sus metas educativas”.

Autoevaluación institucional

Según el Mineduc³ (2019), la Autoevaluación Institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, todos estos directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes y en base al desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y al análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento (p.20).

³ Orientaciones Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento Educativo (2019)

Autoevaluación de la gestión educativa

El Ministerio de educación⁴ señala que en esta etapa, es necesario determinar qué información se necesita recopilar, para determinar las fortalezas y los aspectos a mejorar en torno a la concreción de la implementación del currículum sobre la base de la contextualización de este, el que la comunidad educativa ha definido en su Proyecto Educativo Institucional, es decir, sobre la base de las metas nacionales de aprendizaje, considerando: intereses, necesidades y características de las y los estudiantes, PEI, JEC y sellos formativos en el contexto local, PME: objetivos estratégicos y metas de aprendizaje prioritarias, intereses, necesidades, características y nivel de participación de las familias y la comunidad en la Escuela (p.28)

Para realizar la Autoevaluación Institucional se propone utilizar las siguientes fuentes de información:

- a) Las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales diseñados por el Ministerio de Educación⁸. Para efectos de las orientaciones para el mejoramiento continuo y considerando que los tiempos de reflexión sobre la mejora son acotados, este documento orienta a realizar un análisis de las descripciones genéricas.
- b) Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado. Los resultados institucionales (cuantitativos y cualitativos) por ejemplo: resultados evaluativos de estudiantes y docentes; informes que recogen la opinión y visión de estudiantes, docentes y comunidad educativa sobre la escuela que se quiere y proyecta (Yo Opino, Voces Docentes).
- c) El informe técnico entregado en el contexto del proceso de verificación de la implementación del PME orientado desde la Coordinación Nacional SEP, que permite estimar el nivel de impacto de las acciones realizadas en el logro de los objetivos anuales del año anterior y proyectar nuevos procesos para el período anual que se inicia.

⁴ Orientaciones Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento Educativo (2019)

- d) El Marco de la Buena Enseñanza, referente público que profundiza en la gestión pedagógica y las responsabilidades docentes con estudiantes, colegas, equipos directivos y demás miembros de la comunidad educativa. Dicho marco da los lineamientos por los cuales los docentes son evaluados y, considerando otros factores, asimilados a los tramos de la carrera profesional docente.

Diagnostico institucional

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas.

Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica.

El Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación.

Dimensiones: corresponden a ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica, que deben asegurar las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las dimensiones son: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de los Recursos. Los procesos de estas dimensiones se vinculan en función de impactar positivamente en el área de Resultados (la cual cuenta con tres componentes).

Gestión pedagógica: esta dimensión tiene como eje central el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnicopedagógico, en conjunto con los docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta dimensión comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.

Liderazgo: la dimensión de liderazgo implica el trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento (sostenedor(a)es, directores, equipos de gestión). La dimensión comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor(a) y el equipo directivo.

Convivencia Escolar: se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales, como de acciones específicas por asignatura. La dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente.

Gestión de recursos: la dimensión de gestión de los recursos implica brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. La dimensión implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.

Área de resultados: implica analizar y abordar resultados de carácter cuantitativo y cualitativo de aquellos elementos y procesos que sustentan la tarea técnico-pedagógica. Este análisis se relaciona con observar los logros de aprendizaje de los y las estudiantes en su trayectoria escolar y asignaturas del currículum nacional. A su vez, esta área considera los logros alcanzados por los establecimientos educacionales en las mediciones estandarizadas nacionales, y en los Otros Indicadores de la Calidad Educativa.

Subdimensión

Es una forma más acotada de organizar los contenidos que componen cada dimensión. Cada subdimensión está compuesta por una serie de procesos que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica

Estándares indicativos de desempeño

Los Estándares Indicativos de Desempeño⁵ (2021) son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión institucional de los establecimientos educacionales, y que, a la vez, orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos (p.12)

⁵ Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (2021)

Marco contextual

Visión

Establecerse como una escuela que entrega una educación fundada en las habilidades del siglo XXI, el afecto y oportunidades pedagógicas holísticas para formar ciudadanos integrales que alcancen el éxito en la sociedad.

Misión

Somos una escuela que desarrolla habilidades cognitivas, socioemocionales, artísticas y deportivas avanzando hacia una formación integral en nuestros estudiantes.

Situación de la Comunidad Escolar

El nombre de nuestra Escuela tiene su origen en honor a Juan Pablo II, un hombre católico que se convirtió en el primer Papa Polaco de la historia, y en el primer no italiano desde el año 1523. Su pontificado de casi 27 años fue el tercero más largo en la historia de la Iglesia Católica.

El Santo Padre, es una figura histórica muy cercana, por sus actitudes humanitarias y empáticas, que demostraron su grandeza al mundo entero. Visitó Chile y además la ciudad de Antofagasta. Caminó por nuestras calles, fue testigo del sublime desierto y nos puso en sus oraciones. Por ello mismo, la institución educativa ha mantenido con gran éxito y orgullo la denominación que adquirió desde sus inicios.

Luego de las diversas gestiones administrativas y educativas la Escuela Juan Pablo II inició sus actividades el 7 de marzo del año 1994. Con un número de 1208 estudiantes, para los cuales se habilitaron catorce salas de clases para impartir educación básica y dos aulas para educación parvularia. Sin embargo, la demanda de matrícula sobrepasó la infraestructura inicial, teniendo que adaptar comedores, bibliotecas e incluso bodegas como salas de clases.

Inicialmente la escuela estuvo marcada por la adversidad. La estabilidad era una utopía un tanto difícil de lograr. Por una parte, los docentes comenzaron a abandonar la escuela, debido al excesivo contexto de violencia y agresividad que proporcionaba el comportamiento de los estudiantes y apoderados. Asimismo, la enseñanza de aprendizajes académicos y formativos fue una ardua tarea, a causa de los exacerbados niveles de riesgo social, problemáticas de carácter socioeconómico, tales como: agresividad, alcoholismo, drogadicción, entre otros.

Los estudiantes provenían principalmente de diversos establecimientos, en los que habían presentado notorios problemas conductuales y de aprendizaje. La mayoría residía en campamentos, a esto último se debe agregar que muchos estudiantes eran hijos de pobladores que consiguieron viviendas de emergencia, construidas luego de la catástrofe natural, aluvión, que azotó a la ciudad de Antofagasta en el año 1991.

En el año 2000, la Escuela comenzó a ser parte del proyecto ministerial Enlaces, ya que en ese entonces la tecnología había provocado cambios en nuestra sociedad, en la manera de comunicarnos y organizarnos, generando nuevos desafíos al sistema educacional, y en este sentido, el establecimiento no podía quedar ajeno a ello. Al mismo tiempo, este proceso ofrecía la posibilidad de incorporar nuevas herramientas al proceso de enseñanza aprendizaje. Entre ellas el software educativo, un recurso didáctico motivador, que vino a complementar las estrategias usadas por los docentes.

Por otro lado, la escuela fue una de las pioneras, entre las municipales, en ingresar al Proyecto de Integración Escolar, lo que permitió entregar mayores posibilidades a las familias y estudiantes que presentaban dificultades de aprendizaje.

Durante el año 2017, se inicia un gran desafío, que representa otro hito importante, el cual es recibir en el Establecimiento alumnos Haitianos que solo dominaban el idioma Francés, pero se buscaron las remediales para que ello no fuera una barrera y los alumnos pudieran ejercer el derecho a la educación, además de integrarlos completamente a la Unidad Educativa.

Luego en el año 2018, con la reformulación de la JEC, se incorpora la asignatura de inglés al programa de estudio de 1° a 4° básico.

En el año 2019 nuestra Escuela se vio afectada por los movimientos sociales a nivel nacional, ubicada en un sector vulnerable, siendo un punto de encuentro para los manifestantes que con frecuencia se enfrentaban a carabineros. Esta revuelta social provocó grandes destrozos en la escuela además de robos en su interior.

En el año 2020, se inicia una pandemia a nivel mundial, la cual provocó una crisis nunca antes vista por nuestras generaciones afectando principalmente el sector de educación. Esta emergencia generó el cierre masivo de los establecimientos educacionales para evitar la propagación del virus.

Por otro lado, en el año 2021, a causa de las numerosas migraciones a nuestro país, nuestro establecimiento albergó decenas de estudiantes extranjeros enriqueciendo la multiculturalidad en la Escuela. Por tal motivo se hizo imprescindible reformular la JEC e incorporar el taller de Educación Interculturalidad y artística.

En el año 2022, nuestro establecimiento vuelve a la presencialidad con su matrícula completa y se enfoca en recuperar los aprendizajes y nivela a sus estudiantes, principalmente, en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, para lo cual se integra la flexibilidad horaria y se asignan horas de reforzamiento en las tardes.

En el año 2023, la matrícula de la escuela aumenta en un 3%, llegando a tener 1.100 estudiantes matriculados. Por otro lado, la cantidad de alumnos prioritarios ascendió a un 66%, lo que permitió que los docentes y docentes-directivos obtuvieran el bono de concentración de alumnos prioritarios por carrera docente. Los cuartos básicos rindieron la Prueba Simce, obteniendo un aumento de 4 puntos en matemática y 11 puntos en lenguaje.

Síntesis de Antecedentes del Entorno

La escuela Juan Pablo II se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad, sector urbano con poblaciones representativas de clase baja y media baja. Delimitamos con la plaza Bicentenario, compañía de bomberos, comisaría de carabineros, consultorio y lugares de esparcimiento.

Gran parte de los estudiantes de la escuela Juan Pablo II, se caracteriza por vivir en un entorno vulnerable. En el área social las principales dificultades se encuentran relacionadas con el consumo de drogas, alcohol, abuso sexual infantil, violencia intrafamiliar, negligencia parental, ausentismo escolar, baja escolaridad de los padres y falta de compromiso de los padres y/o apoderados en el proceso educativo.

El deficiente rol parental es el más repetitivo entre los apoderados de la Unidad Educativa, evidenciándose la insuficiencia en necesidades básicas de los alumnos, no respondiendo al desarrollo educativo, crianza responsable, causando el desinterés profundo de los alumnos al no tener un apoyo constante y significativo. El índice de vulnerabilidad de la población estudiantil corresponde a un 87%, caracterizándose por pertenecer a familias con recursos económicos insuficientes para cubrir necesidades básicas, como alimentación, vestimenta, medicamentos, gastos mensuales del hogar.

De estos estudiantes, 630 tienen la calidad de prioritarios. El establecimiento entrega beneficios a los estudiantes, a través de la entrega de uniforme institucional, cuadernos, agendas, fiesta de navidad, apoyo económico en caso de enfermedad o catástrofes, sumado a los beneficios que entrega el Estado como desayuno, almuerzo y tercera colación, cubriendo a más de la mitad del total de la matrícula.

Síntesis de Antecedentes Pedagógicos

En términos curriculares-pedagógicos, cabe señalar que la Escuela basa su enseñanza en el currículum nacional, es decir, en Bases Curriculares, Planes y Programas de Estudio del Ministerio de Educación.

Para ir acortando brechas se han establecido metas que permitan mejorar el acceso de la tecnología. Se implementaron las salas de clases con proyectores, parlantes, y computadores con la finalidad de lograr que los aprendizajes de nuestros alumnos sean de calidad.

En nuestro establecimiento contamos con 225 estudiantes, representando un 20%, diagnosticados con alguna necesidad educativa especial y que son atendidos por un equipo multidisciplinario conformado por psicopedagogos, educadoras diferenciales, kinesiólogos, fonoaudiólogos, terapeuta ocupacional y psicólogos.

Se presenta a continuación la distribución de los funcionarios de nuestro establecimiento que contribuyen al logro del objetivo como escuela.

Equipo directivo

Dependencia	Municipal
Nivel	NT1 a 8° básico
Matrícula	1180 estudiantes
Director	1
Inspectores generales	4
Jefe de utp	1
Orientador	2
Curriculista	1
Evaluador	1
Encargado de convivencia escolar	1

Docentes, Asistentes de la Educación y otros

Docentes de aula	35
Educadoras de párvulo	6
Coordinador pie	1
Especialistas pie	19
Encargado de extraescolar	1
Psicosocial	6
Coordinador educación parvularia	1
Asistentes de párvulo	3
Asistentes de la educación (inspectoras)	9
Asistentes de aula	17
Educadora diferencial	2
Informático	1
Secretaria	2
Auxiliar de aseo	10

Las estadísticas de rendimiento anual basado en calificaciones construidas por los instrumentos de evaluación de nuestros docentes del año 2023 indican que nuestros estudiantes alcanzan un promedio de calificaciones de 5,7 en las asignaturas de Lenguaje y comunicación y 5,5 en Matemática

Diagnóstico institucional

Este análisis implica determinar el nivel de calidad de cada una de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas, contenidas en la “Guía para el Diagnóstico de la Gestión Institucional”, teniendo como referencia la escala evaluativa que describe los criterios y características evaluadas de las Prácticas.

El instrumento “Guía para el Diagnóstico de la Gestión Institucional”, se estructura en base a las 4 Áreas de Procesos de la Gestión Institucional: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, a su vez, cada una de las Áreas se organiza en base a Dimensiones y, cada una de ellas, contiene un conjunto de Prácticas. Frente a cada Práctica se despliega una escala evaluativa que otorga un nivel de calidad a los elementos que describen la Práctica a evaluar.

La siguiente escala evaluativa contiene cuatro valores que definen los diferentes niveles de calidad en que puede estar una Práctica, que van desde el valor 1 que refiere a un quehacer institucional en el cual los propósitos no están claramente definidos para la comunidad escolar y su implementación no presenta sistematicidad de acuerdo a los requerimientos de la Práctica, a su vez, el mayor valor (4) representa una Práctica de calidad que está en condiciones de articularse con otra para establecer Sistemas de Trabajo.

La aplicación del diagnóstico se realizó de manera impresa durante el mes de Diciembre del año 2022. Se le solicitó responder la evaluación a 10 personas claves dentro del establecimiento, tales como: Director, Inspectores generales, Jefe de UTP, Curriculista, Evaluador, Orientadoras y docentes representantes de ciclo.

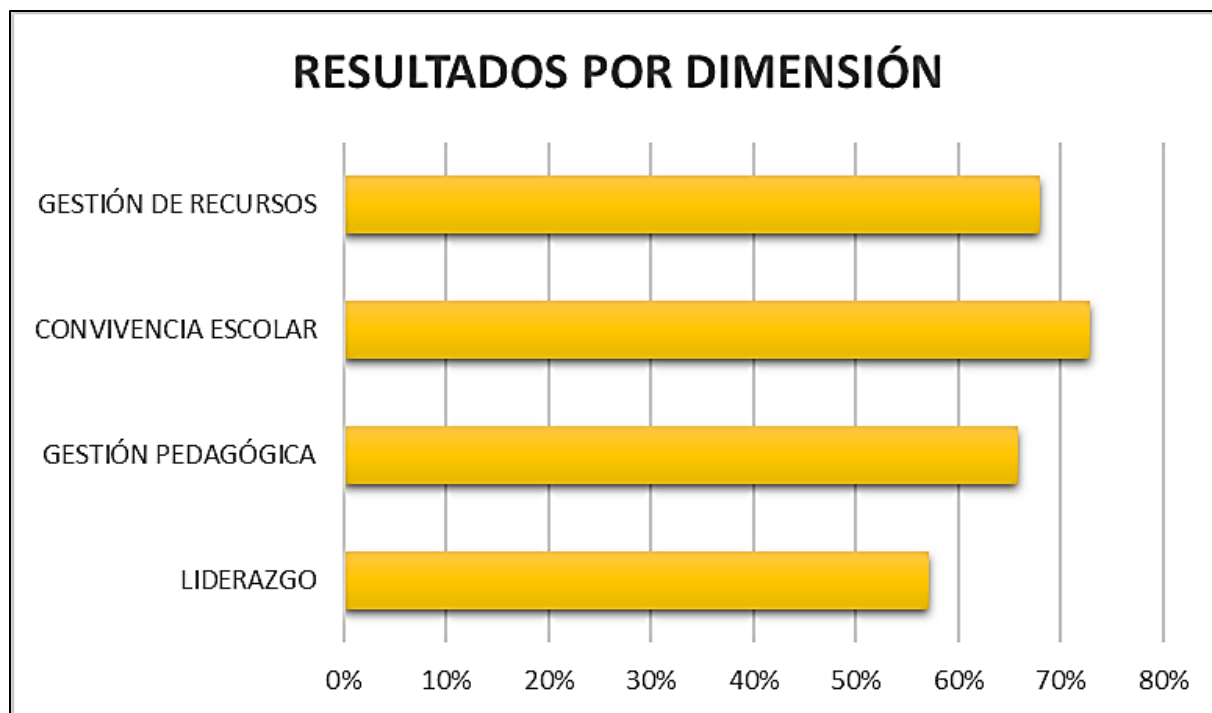
Los niveles de calidad utilizados fueron:

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 procesos 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.

El siguiente reporte constituye una síntesis del diagnóstico institucional representado en forma gráfica. Este reporte muestra la proporción de las prácticas en cada una de las dimensiones, agrupadas de acuerdo a los diferentes niveles de calidad obtenidos en el diagnóstico.

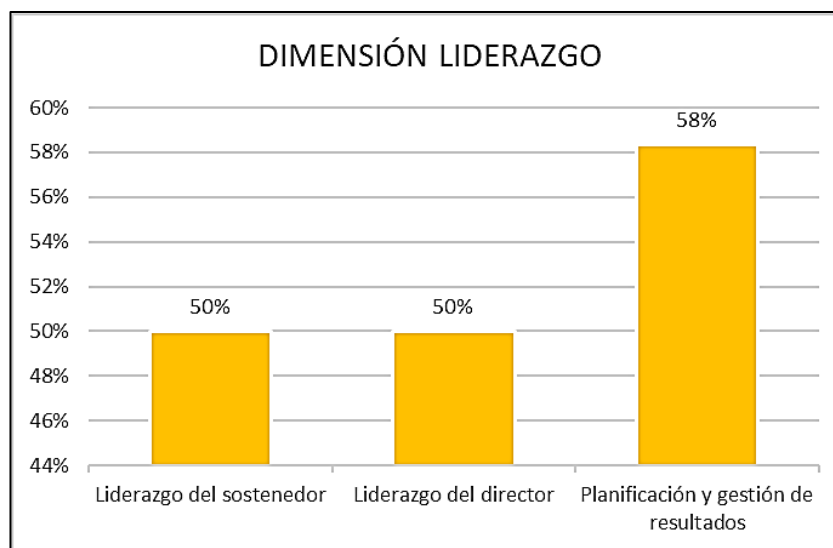
Análisis de resultados

A continuación, se muestra el análisis de los resultados del Diagnóstico institucional realizado a la Escuela Juan Pablo II de la ciudad de Antofagasta.

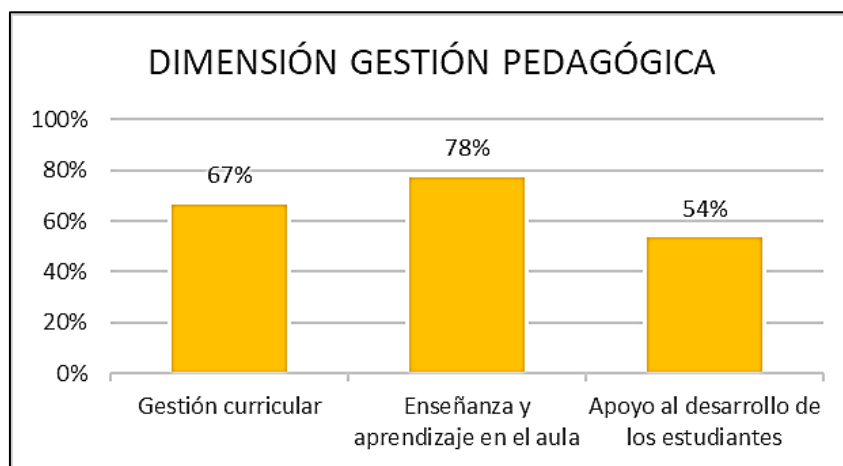


Según el gráfico anterior, la dimensión mejor evaluada en el diagnóstico institucional fue Convivencia Escolar con promedio entre los tres subdimensiones de un 66%. Por otro lado, la dimensión peor evaluada fue la de Liderazgo con un 53%.

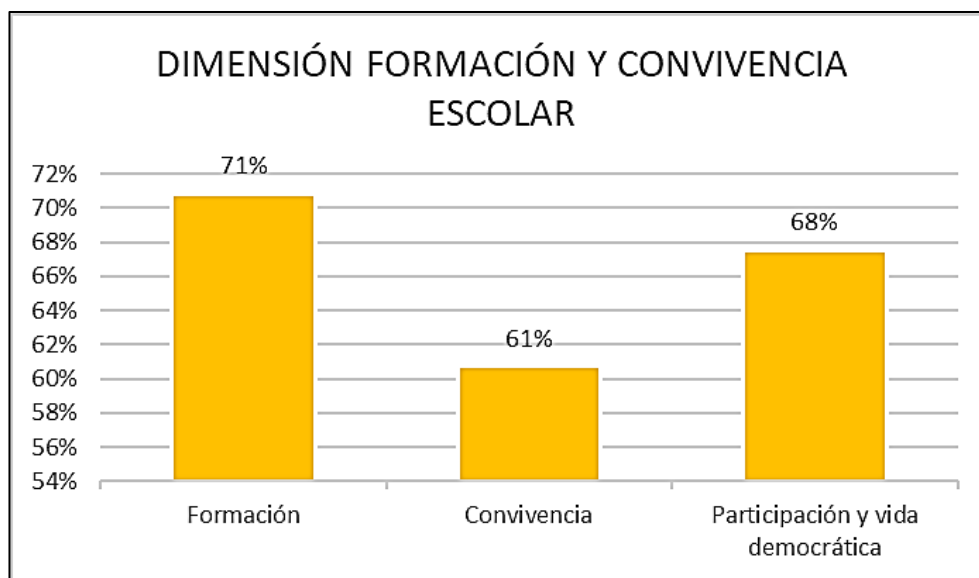
En los siguientes gráficos se muestra el detalle de los subdimensiones.



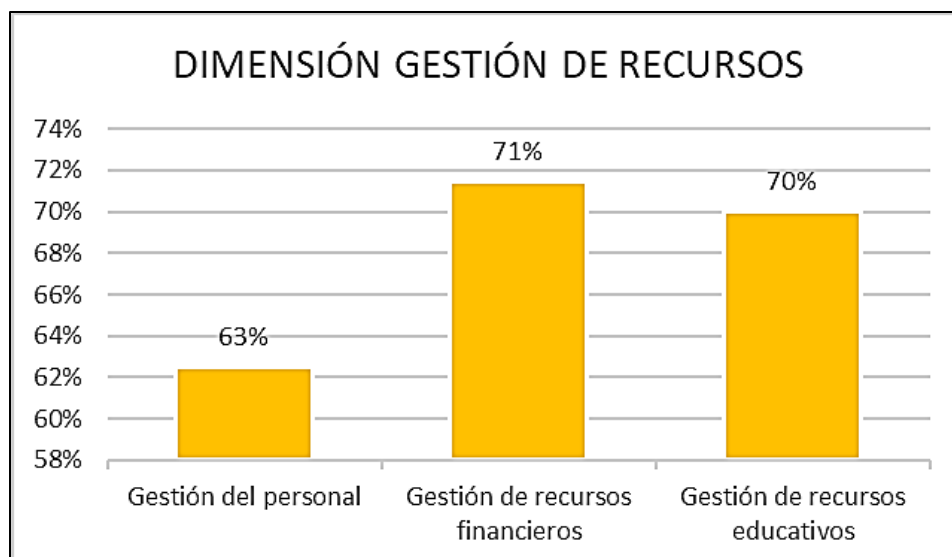
En la dimensión de Liderazgo, la subdimensión mejor valorada fue la de Planificación y Gestión de Resultados con un 58%, mientras que las peores evaluadas fue la del sostenedor y la del Director con un 50% cada una.



En la dimensión de Gestión Pedagógica, la subdimensión mejor valorada fue la de Enseñanza y aprendizaje en el aula con un 78%, mientras que la peor evaluada fue Apoyo al desarrollo de los estudiantes con un 54%.



En la dimensión de Convivencia Escolar, la subdimensión mejor valorado fue la de Formación con un 71%, mientras que la peor valorada fue Convivencia con un 61%



En la Dimensión de Gestión de Recursos, el subdimensión mejor valorado fue Gestión de Recursos Financieros con un 71%, mientras que la peor valorada fue Gestión del Personal con un 63%

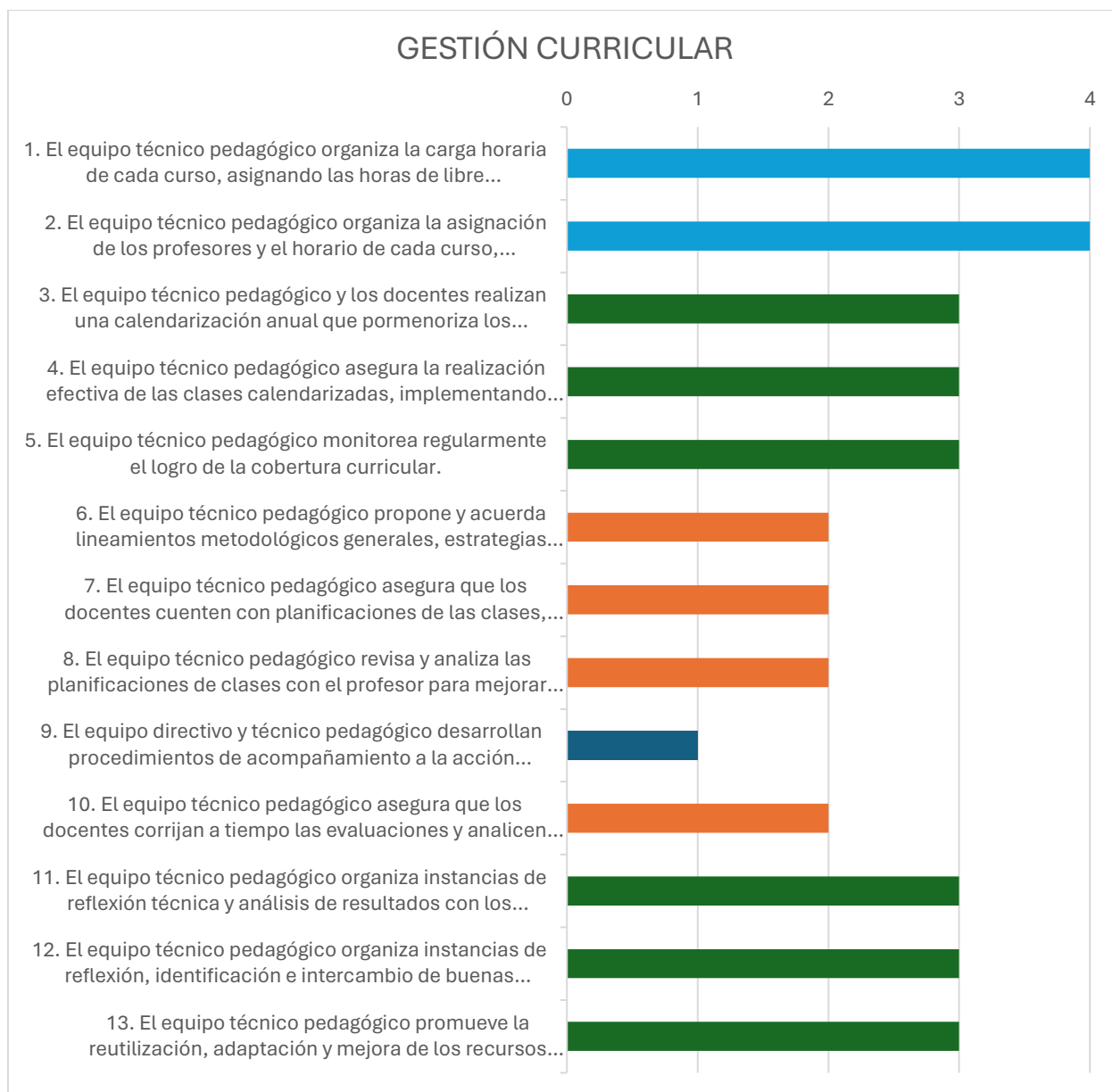
Los subdimensiones que más apoyo requieren son las siguientes:

- Liderazgo del Sostenedor (50%)
- Liderazgo del Director (50%)
- Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes (54%)
- Planificación y Gestión de Resultados (58%)

A continuación se analizan cada una de las subdimensiones, para definir fortalezas y debilidades que pueden ser vistas como oportunidades de mejora para el establecimiento educacional.

Dimensión: Gestión pedagógica

Subdimensión: Gestión Curricular



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de gestión curricular, el equipo técnico pedagógico, el director y los docentes aseguran que se 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. Asimismo, se 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). El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que detalla 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. Lo anterior mencionado es evaluado para su constante perfeccionamiento.

Por otro lado, 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. También se aseguran 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.

Además, se organizan 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.

El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes, tales como planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos, y establece un sistema para su organización y uso.

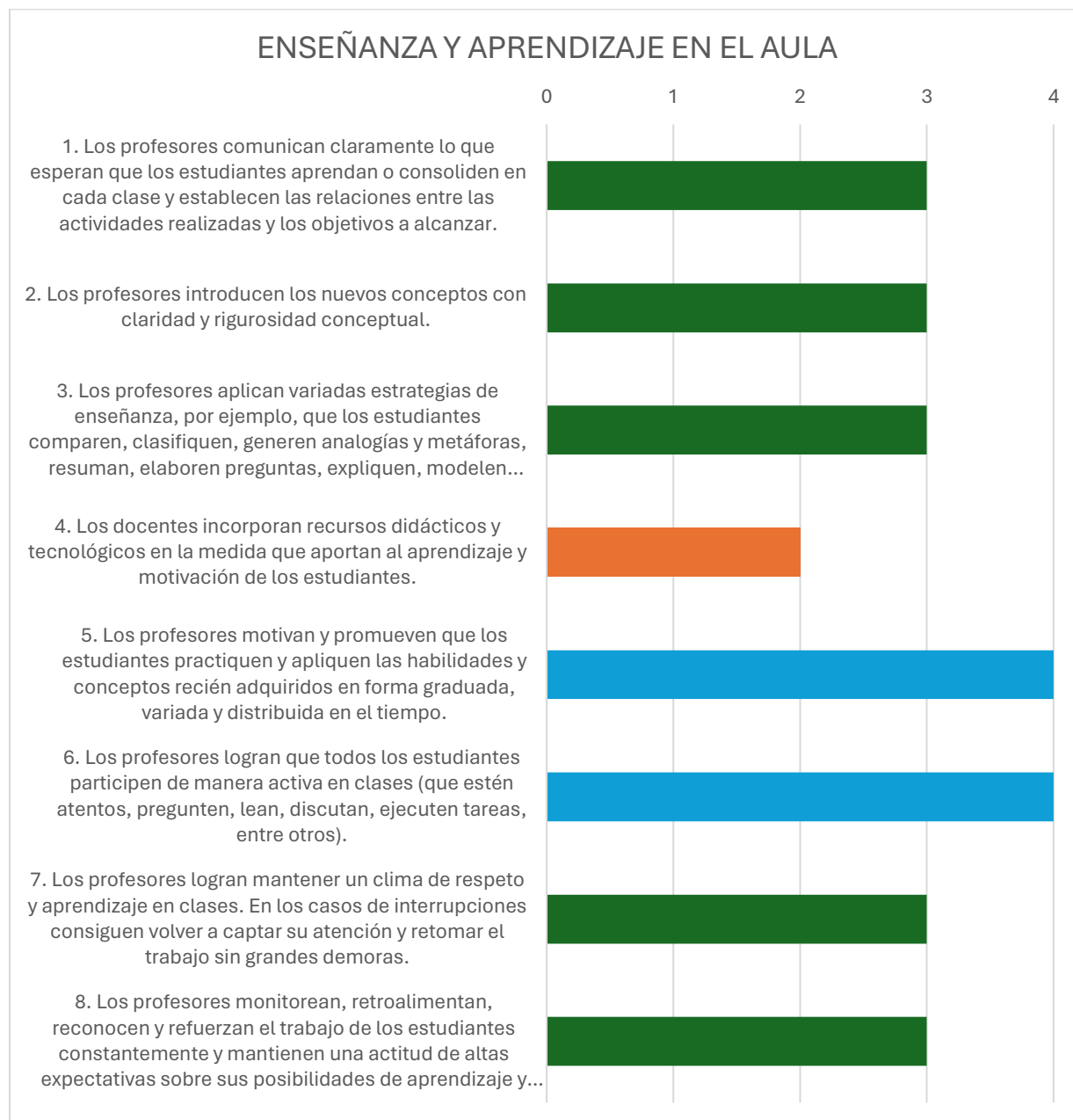
Dentro de las debilidades que se vislumbran es que existe una carencia en el acompañamiento docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.

El equipo menciona que se realizan observaciones al aula para mejorar las prácticas, pero que estas no son suficientes para lograr ver resultados. Hacen mención de la falta de tiempo por tareas administrativas.

Por otra parte, el equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular; propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes; revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido; 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; y 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. Sin embargo, no está institucionalizado, es decir, que no está definido como una práctica institucional.

Dimensión: Gestión pedagógica

Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Enseñanza y Aprendizaje en el aula, los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consolidan en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar. También introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual e incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.

Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases, logrando 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. Además, 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, motivando y promoviendo que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.

Dentro de las debilidades señaladas, se menciona que algunos profesores manejan pocas estrategias para monitorear y retroalimentar.

Dimensión: Gestión pedagógica

Subdimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes



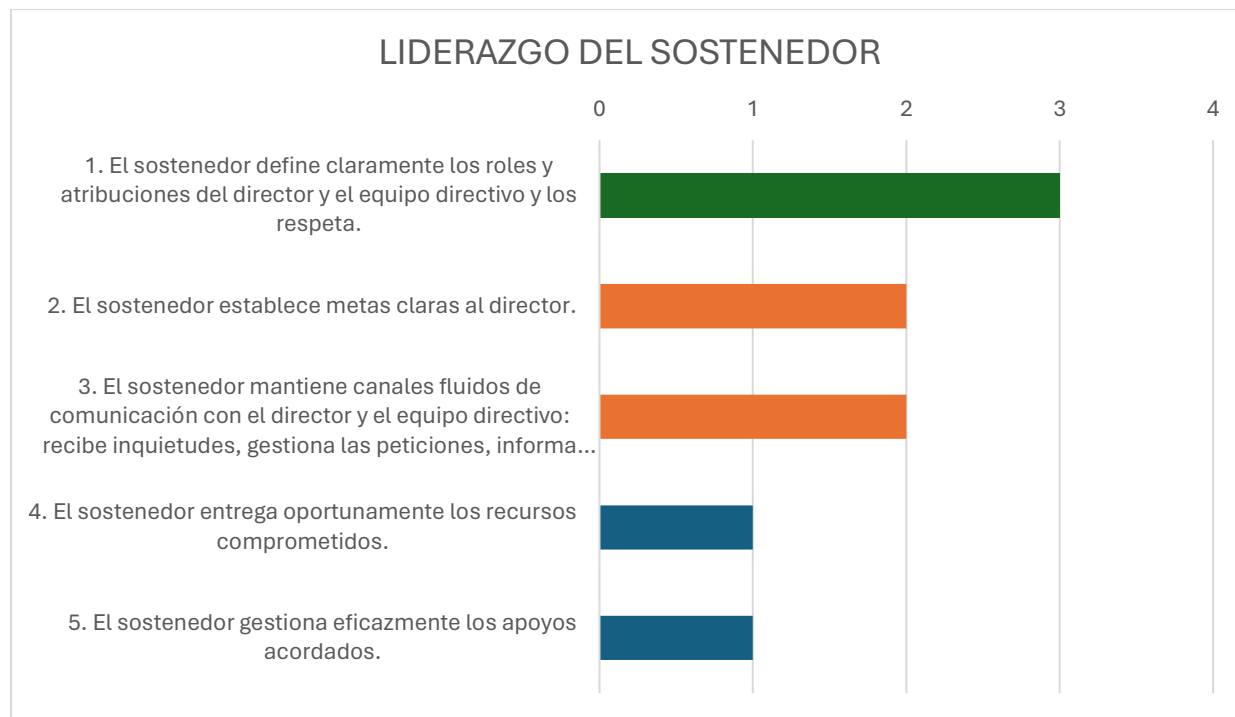
En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, el establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico, dificultades sociales, afectivas y conductuales. Se cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares, estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento. Además, identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

Dentro de las debilidades, se señala que el establecimiento no implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos de manera sistemática. Se menciona que solamente se trabaja con el Programa DeltaUCN que es un programa de la universidad Católica del Norte, pero no todos los estudiantes talentosos son seleccionados, sin embargo, no se cuenta con estrategias internas.

Además, el establecimiento no cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoye a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluya la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos. Solo se realiza una charla a los octavos básicos dando a conocer los liceos a los que pueden postular.

Dimensión: Liderazgo

Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor

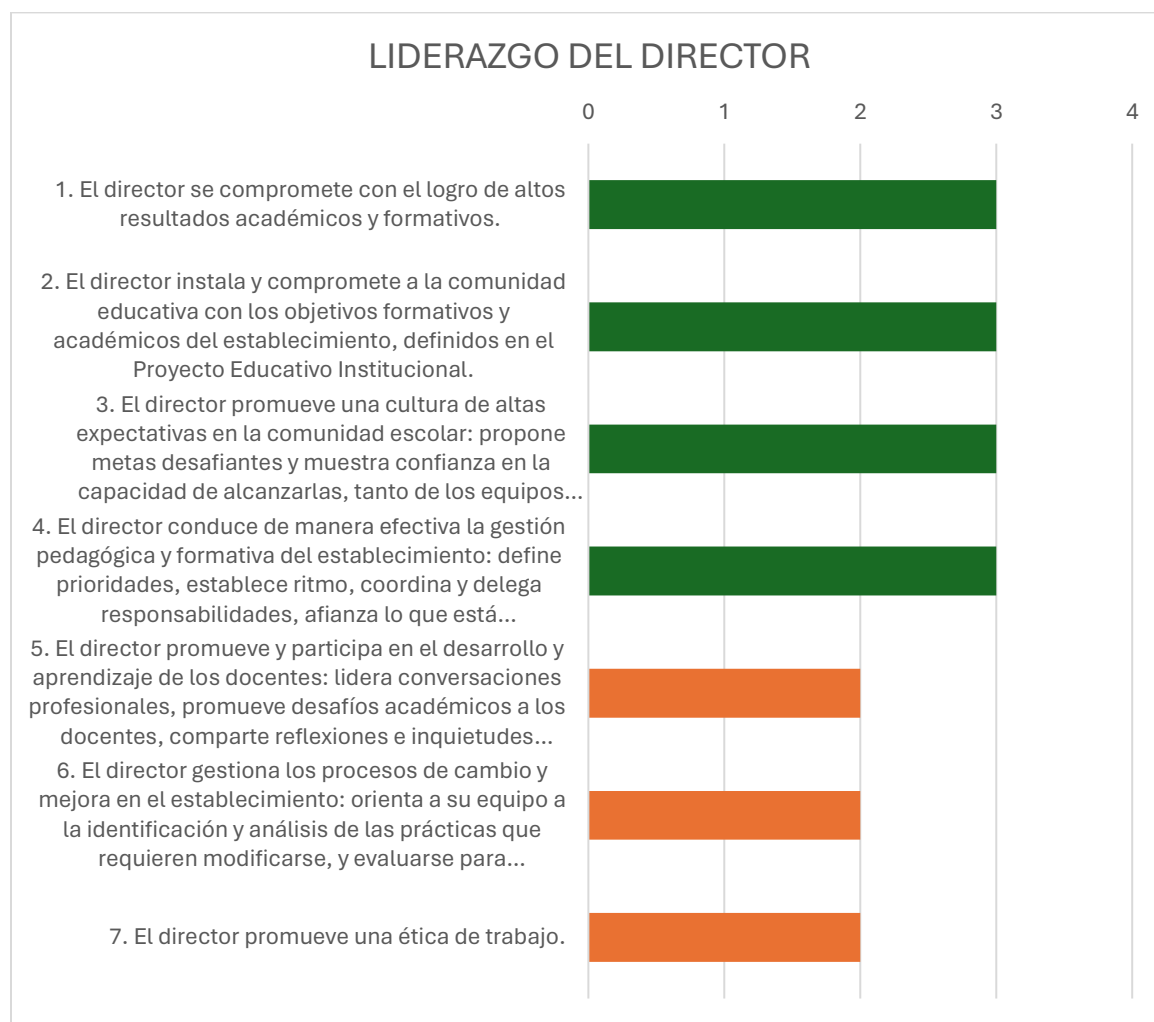


En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Liderazgo del Sostenedor, se definen claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta. El sostenedor no siempre establece metas claras al director. Por otro lado, el sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes y gestiona las peticiones, sin embargo, no informa oportunamente. El equipo señala que la información es enviada, generalmente, muy cerca del plazo.

Dentro de las debilidades que se mencionan, es que el sostenedor entrega los recursos comprometidos fuera de plazo o simplemente no los entrega, por ende no siempre gestiona los apoyos acordados.

Dimensión: Liderazgo

Subdimensión: Liderazgo del Director



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Liderazgo del Director, el equipo técnico pedagógico y los docentes aseguran que el director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos. También compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.

El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento, definiendo prioridades, estableciendo ritmo, coordinando y delegando responsabilidades, afianzando lo que está funcionando bien, estableciendo acuerdos, detectando problemas y buscando los mecanismos para solucionarlos, entre otros.

Además, gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orientando a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas. También 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 promoviendo una ética de trabajo.

Por otro lado, dentro de las debilidades se menciona que el director no promueve ni participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: no lidera conversaciones profesionales, no promueve desafíos académicos a los docentes, no comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, ni retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.

Dimensión: Liderazgo

Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Planificación y Gestión de Resultados, 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. También el equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.

Por otro lado, 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.

Dentro de las debilidades, se observa que el establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, sin embargo, no se realiza el monitoreo con regularidad.

El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, protegido y de fácil consulta, sin embargo, no siempre se encuentra actualizado.

Dimensión: Convivencia Escolar

Subdimensión: Formación



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Formación, el establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro a través de prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros.

Además, la escuela cuenta con una persona 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.

Se señala que el establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos y el equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.

La escuela cuenta con programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, sin embargo, no se realiza un seguimiento a su implementación ni se evalúa sus resultados. De igual manera que cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo de consumo y tráfico de alcohol y drogas, pero no se hace un seguimiento a su implementación ni se evalúa sus resultados.

Dimensión: Convivencia Escolar

Subdimensión: Convivencia



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Convivencia, 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.

También, el establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas y se provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente con infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros. 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 y previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

Por otro lado, si bien 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 como aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales y eventos deportivos. Y a pesar de que valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación, esto no elimina por completo los conflictos entre los funcionarios de un mismo estamento. Se visualizan conflictos entre docentes, conflictos entre inspectores, conflictos entre personal de limpieza, entre otros.

Dimensión: Convivencia Escolar

Subdimensión: Participación y Vida Democrática

En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Participación y Vida Democrática, el establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional. También; promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos; promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar; promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente; promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso; 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.

Además, el establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento, y es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes. Adicionalmente, cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

Dentro de las debilidades, se menciona que 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, pero estos no son suficientes.

Además, si bien el establecimiento valora la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto, este no es fomentado con actividades acordes.

Dimensión: Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión del Recurso Humano



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Gestión del Recurso Humano, 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. También, implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias; cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.

El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional a través de un bono de incentivo. Además, el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

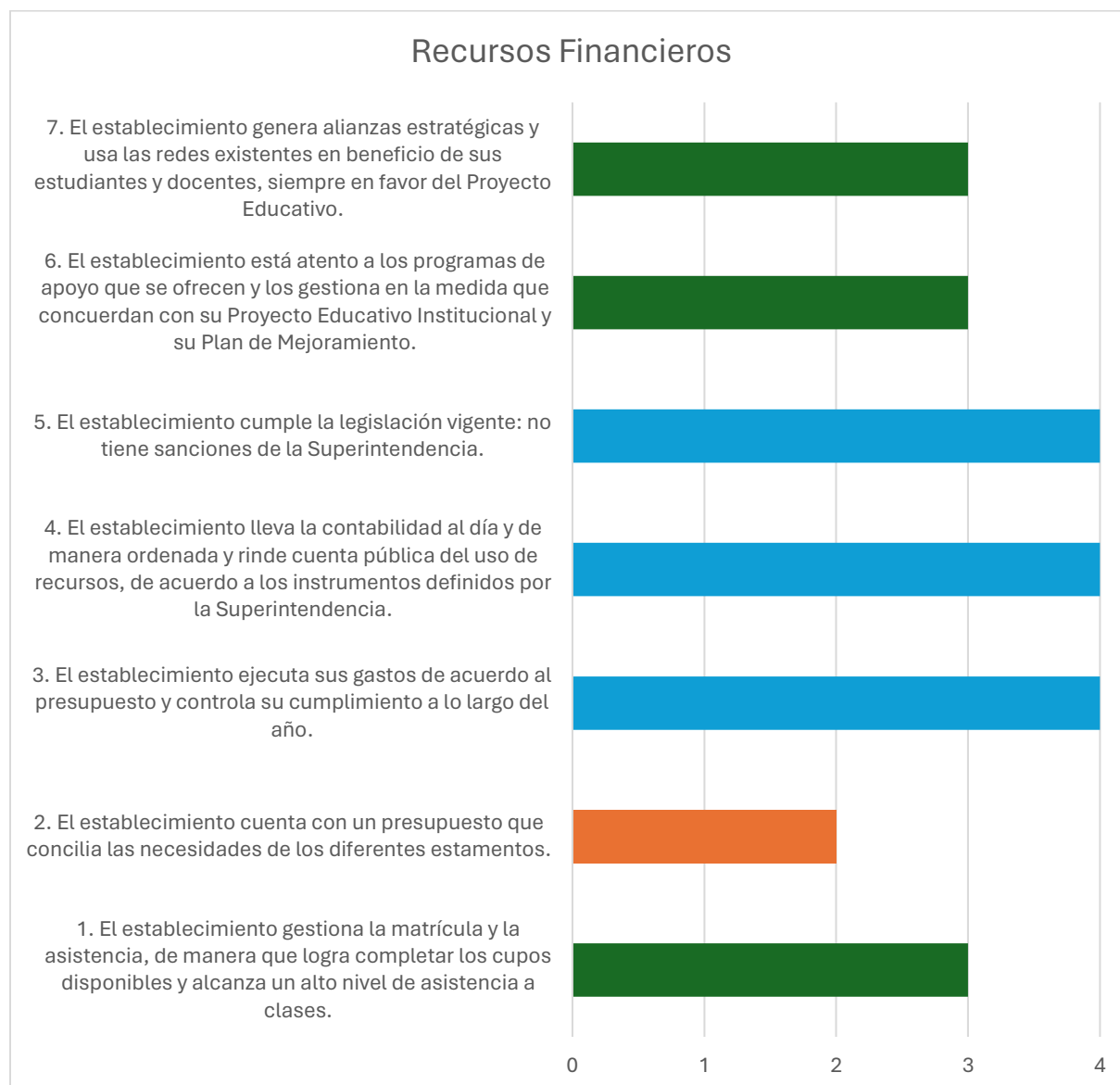
Si bien, el establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas, estos no son suficientes en el año para lograr un impacto.

Además, si bien el establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto, este no se da en todo momento.

A pesar, de que se cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, no siempre se logra la autorización de las capacitaciones por parte del sostenedor. Actualmente, se requiere de capacitaciones en relación al desarrollo e las habilidades del Siglo XXI y de estrategias para estudiantes con N.E.E.

Dimensión: Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros



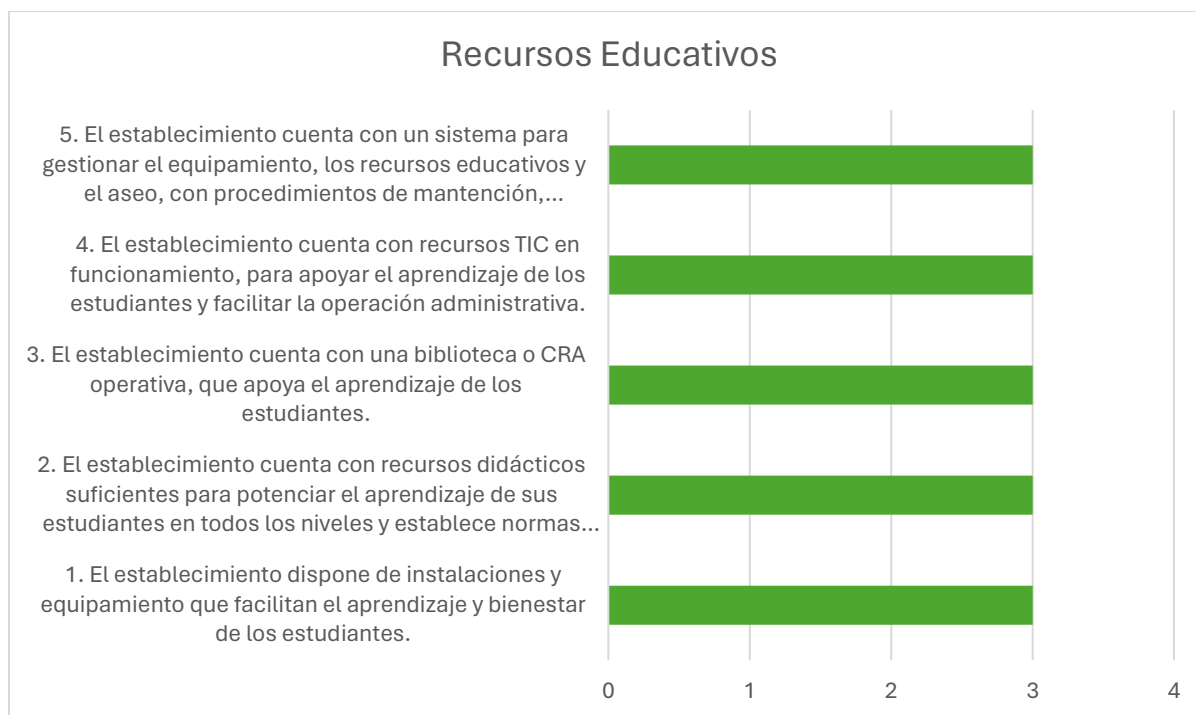
En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Gestión de Recursos financieros, el establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases; ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año; 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; cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.

Además, 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; y genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.

Si bien, el establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos, existen ocasiones en las que las compras no son autorizadas por el Sostenedor.

Dimensión: Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Gestión de Recursos Educativos, el establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. Además; 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; cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa; cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos. Por otro lado, el establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.

Plan de mejoramiento

Dimensión	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Crear un entorno de desarrollo profesional mediante el trabajo colaborativo, intercambio de experiencias, revisión crítica de las prácticas y mejora de habilidades digitales.	Conseguir que el 100% de los docentes adopten técnicas que fomenten el trabajo en equipo y enriquezcan los procesos de enseñanza y aprendizaje.
Gestión Pedagógica	Potenciar la detección y el apoyo inmediato para alumnos con diferentes necesidades, capacidades o dificultades de aprendizaje.	Asegurar que el 95% de los docentes respondan de manera efectiva a las necesidades específicas de cada estudiante con intereses y capacidades variadas.
Liderazgo	Implementar un Sistema de Planificación y Control de Gestión que proporcione datos cruciales para la toma de decisiones, basado en una metodología estructurada con indicadores de rendimiento.	Alcanzar una estructura organizativa donde el 100% del personal directivo siga un método de trabajo ordenado y basado en indicadores esenciales de rendimiento.
Liderazgo	Mejorar la función del director y el equipo directivo en fomentar un sentido de pertenencia y participación dentro de la comunidad educativa, mediante comunicación eficaz.	Lograr que el 100% del equipo directivo integren completamente sus prácticas educativas y administrativas para reforzar el compromiso de

		la comunidad educativa con los programas escolares.
Convivencia Escolar	Fomentar un clima de convivencia escolar positivo, promoviendo la participación de toda la comunidad educativa en la reflexión sobre valores fundamentales y en la mejora de la comunicación.	Conseguir la participación de al menos el 90% de la comunidad educativa en actividades que promuevan una mejor comunicación y convivencia.
Convivencia Escolar	Reforzar y coordinar los programas de orientación y soporte para atender de manera puntual las necesidades emocionales, sociales y académicas de los estudiantes.	Garantizar una respuesta adecuada y a tiempo del 100% de las necesidades de los alumnos a través de procesos de orientación y acompañamiento mejorados.
Gestión de Recursos	Optimizar la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales, mejorando los sistemas de gestión correspondientes.	Asegurar que el 100% del equipo directivo tome decisiones basadas en la planificación y monitorización efectiva de los recursos financieros disponibles.
Gestión de Recursos	Asegurar la implementación de programas de desarrollo y formación continua para el personal docente y asistentes, alineados con los principios educativos.	Garantizar que el 100% de los docentes y asistentes de la educación sean evaluados y reciban retroalimentación para detectar necesidades de formación continua.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula	Crear un entorno de desarrollo profesional mediante el trabajo colaborativo, intercambio de experiencias, revisión crítica de las prácticas y mejora de habilidades digitales.	Conseguir que el 100% de los docentes adopten técnicas que fomenten el trabajo en equipo y enriquezcan los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Organizar talleres mensuales de desarrollo profesional donde los docentes puedan compartir estrategias exitosas y analizar colectivamente casos de estudio.	Unidad Técnica Pedagógica
Gestión Pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Potenciar la detección y el apoyo inmediato para alumnos con diferentes necesidades, capacidades o dificultades de aprendizaje.	Asegurar que el 95% de los docentes respondan de manera efectiva a las necesidades específicas de cada estudiante	Implementar un sistema de evaluación continua para identificar de forma temprana a estudiantes que requieran apoyo adicional y establecer un plan	Unidad Técnica Pedagógica

			con intereses y capacidades variadas.	de intervención personalizado.	
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados	Implementar un Sistema de Planificación y Control de Gestión que proporcione datos cruciales para la toma de decisiones, basado en una metodología estructurada con indicadores de rendimiento.	Alcanzar una estructura organizativa donde el 100% del personal directivo siga un método de trabajo ordenado y basado en indicadores esenciales de rendimiento.	Desarrollar e integrar un software de gestión educativa que permita el seguimiento en tiempo real de los indicadores de rendimiento académico y administrativo.	Director
Liderazgo	Liderazgo del director	Mejorar la función del director y el equipo directivo en fomentar un sentido de pertenencia y participación	Lograr que el 100% del equipo directivo integren completamente sus prácticas educativas y	Iniciar una campaña de comunicación interna que incluya reuniones regulares y una plataforma en línea para fomentar la	Director

		dentro de la comunidad educativa, mediante comunicación eficaz.	administrativas para reforzar el compromiso de la comunidad educativa con los programas escolares.	transparencia y la participación comunitaria.	
Convivencia Escolar	Formación Convivencia Participación y vida democrática	Fomentar un clima de convivencia escolar positivo, promoviendo la participación de toda la comunidad educativa en la reflexión sobre valores fundamentales y en la mejora de la comunicación.	Conseguir la participación de al menos el 90% de la comunidad educativa en actividades que promuevan una mejor comunicación y convivencia.	Organizar eventos trimestrales como jornadas de convivencia y actividades de integración para estudiantes, apoderados y docentes.	Encargado de Convivencia Escolar
Convivencia Escolar	Formación Convivencia	Reforzar y coordinar los programas de orientación y	Garantizar una respuesta adecuada y	Crear un equipo multidisciplinario de orientación escolar que brinde	Orientadoras

		soporte para atender de manera puntual las necesidades emocionales, sociales y académicas de los estudiantes.	a tiempo del 100% de las necesidades de los alumnos a través de procesos de orientación y acompañamiento mejorados.	apoyo personalizado a los estudiantes a través de sesiones individuales y grupales.	
Gestión de Recursos	Gestión del personal Gestión de recursos financieros Gestión de recursos educativos	Optimizar la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales, mejorando los sistemas de gestión correspondientes.	Asegurar que el 100% del equipo directivo tome decisiones basadas en la planificación y monitorización efectiva de los recursos financieros disponibles.	Organizar talleres mensuales de desarrollo profesional donde los docentes puedan compartir estrategias exitosas y analizar colectivamente casos de estudio.	Director
Gestión de Recursos	Gestión del personal	Asegurar la implementación de programas de	Garantizar que el 100% de los docentes y	Implementar un sistema de evaluación continua para	Director

		desarrollo y formación continua para el personal docente y asistentes, alineados con los principios educativos.	asistentes de la educación sean evaluados y reciban retroalimentación para detectar necesidades de formación continua.	identificar de forma temprana a estudiantes que requieran apoyo adicional y establecer un plan de intervención personalizado.	
--	--	---	--	---	--

Conclusión

La investigación realizada en la Escuela Juan Pablo II de Antofagasta ha permitido identificar las fortalezas y debilidades dentro de las cuatro dimensiones de los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. En este trabajo de investigación se elaboró un diagnóstico institucional con el objetivo de orientar la gestión escolar hacia un desarrollo integral y calidad educativa en el establecimiento institucional.

Este estudio destaca por su enfoque holístico, no solo identificando áreas de mejora sino también proponiendo intervenciones estratégicas que son fundamentales para el fortalecimiento institucional y la calidad educativa. La inclusión de una metodología basada en indicadores específicos y la participación de actores clave dentro de la institución educativa aporta una perspectiva innovadora al proceso de mejoramiento escolar.

Mirando hacia el futuro, este trabajo sienta las bases para enfrentar nuevos desafíos en el ámbito educativo. La implementación efectiva del PME deberá adaptarse a cambios contextuales y evolucionar en respuesta a las necesidades emergentes de los estudiantes y la comunidad. Además, establece un precedente para la incorporación de prácticas evaluativas continuas, asegurando que la escuela no solo alcance sino que mantenga altos estándares de calidad educativa. Este enfoque proactivo y reflexivo hacia la mejora continua promete no solo transformar la realidad actual de la Escuela D-129 Juan Pablo II sino también servir como modelo para otras instituciones enfrentando desafíos similares.

Bibliografía

- Ahumada, L. (2010). *Liderazgo Distribuido y Aprendizaje Organizacional: Tensiones y Contradicciones de la Ley de Subvención Escolar Preferencial en un Contexto Rural*.
- Duke, D. (2015). *Leadership for Low-performing schools*. New York: Rowan & Littlefield.
- Psicoperspectivas, 9 (1), 111-123. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071869242010000100006&lng=es&tlng=es.
- Ministerio de Educación. (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Recuperado de: http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf
- Ministerio de Educación. (2018) *Ciclo De Mejoramiento En Los Establecimientos Educativos*. Recuperado de: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>
- Ministerio de Educación. (2018). *Orientaciones Para El Plan De Mejoramiento Educativo*. Recuperado de: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME2018-Orientaciones-27-feb.pdf>
- Ministerio de Educación. (2019). *Orientaciones Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento Educativo*. Recuperado de: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf

Ministerio de Educación (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Mineduc. Recuperado de: https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14361/EID_estandar.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2009). Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 9 (2): (ed.). D - Universidad de La Sabana.
<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5879?page=5>

Quiroga, M., & Aravena, F. (2018). ¿Qué tipo de datos recolectan los directores? Consecuencias para la elaboración de planes de mejora. *Revista Páginas de Educación*, 11(2), 24-39

Anexos

Diagnóstico extraído de Ministerio de Educación. (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*

Los niveles de calidad utilizados fueron:

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 procesos 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.

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión curricular

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes,				

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

1.2. 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.				