



**Magister En Educación  
Mención Gestión De Calidad**

**(TRABAJO DE GRADO II)**

**Diagnóstico Institucional Y Plan de Mejoramiento**

**Profesor:** Carmen Bastidas B.

**Alumno:** Sergio Alex Farfán Aspée

**Curicó – Chile, Abril de 2020**

## Índice

3. Resumen	Pág. 3
4. Introducción	Pág. 4
5. Marco Teórico	Pág. 5
6. Marco Contextual	Pág. 8
7. Diagnóstico Institucional	Pág. 10
8. Análisis de Resultados	Pág. 26
9. Plan de Mejoramiento Educativo	Pág. 32
10. Bibliografía	Pág. 36

## Resumen

El presente trabajo de graduación busca poner en evidencia a través de la autoevaluación o diagnóstico institucional, los nudos críticos o prácticas deficitarias que pudieran estar presentes en los procesos de gestión en la comunidad educativa “Colegio Los Conquistadores”, incidiendo directamente en los aprendizajes de los y las estudiantes que allí se educan. Esta situación provoca además desaliento y frustración en el cuerpo docente, directivos, comunidad educativa en general, que termina por convertirse en un círculo vicioso, puesto que no se logra observar mejoras en la calidad de la educación, aun cuando se hagan todos los esfuerzos necesarios para lograrlo. Se hace imprescindible entonces, volcar la mirada hacia el interior de la unidad educativa con el fin de visualizar aquellos puntos críticos o malas prácticas institucionales que no permiten avanzar en el mejoramiento de la calidad de la educación.

En atención a lo anterior, se trabajará con el diagnóstico institucional del elaborado el año 2019 por el equipo directivo contrastándolo con los estándares indicativos de desempeño sirviendo estos como guía para instalar o afianzar, cuando proceda, buenas prácticas profesionales que involucre procesos relevantes tales como enseñanza-aprendizaje, liderazgo, administración, clima y gestión de los recursos humanos, en acuerdo con la OECD (2013).

## Introducción

La autoevaluación o diagnóstico institucional y el plan de mejoramiento, son potentes instrumentos que sirven para consolidar procesos de cambios que permiten mejorar continuamente todas y cada una de las interacciones que rigen la actividad diaria en una institución. Esta mejora se produce cuando se es capaz de tener una mirada crítica hacia dichas interacciones o cuando la mirada aprender de otras instituciones, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan”. (ANECA, [webs.uvigo.es/](http://webs.uvigo.es/))

En atención a lo anterior, se analizará el diagnóstico institucional del “Colegio Los Conquistadores” de Curicó, elaborado a fin del año 2019, por el equipo directivo y cuerpo docente, en contraste con los estándares indicativos de desempeño, permitiendo una toma de decisiones conscientes y pertinentes tendientes a mejorar la calidad de gestión institucional que, actualmente, se realiza en el colegio involucrando procesos relevantes tales como enseñanza-aprendizaje, liderazgo, administración, clima y gestión de los recursos humanos, en acuerdo con la OECD (2013)..

## Marco Teórico

Las instituciones educativas se han visto obligadas a adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos permanentemente. Para ello es necesario el desarrollo de procesos de cambio, que deben ser constantemente revisados y adaptados a la realidad actual de un Colegio. De esta forma, los ciclos de mejora constituyen un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a todos los actores educativos, con el propósito de garantizar el mejoramiento permanente de su gestión. Para ello, es necesario desarrollar un diagnóstico y, a partir de sus resultados, diseñar e implementar un plan de mejoramiento orientado a optimizar el nivel de gestión escolar.

El primer paso para el mejoramiento institucional consiste en levantar y recopilar información relevante para comprender la historia y la situación actual de una escuela (Fundación Chile, 2011). Ello implica la realización de un diagnóstico para reunir y sistematizar la información en relación con diversos aspectos. El diagnóstico es, de hecho, un proceso participativo en el que todos los actores de la comunidad analizan y evalúan el estado de las prácticas institucionales y pedagógicas, vinculándolas con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna. Este paso considera la tendencia y las evidencias existentes, las cuales permiten establecer una línea de base desde donde se deben planificar las diferentes etapas de un proyecto de mejora (Mineduc, 2013). Por otra parte, el diagnóstico institucional busca establecer cómo impactan las prácticas asociadas a las áreas de proceso del modelo de calidad de la gestión escolar, por ejemplo, en los resultados educativos. Una vez que la escuela establece los planes de mejora, se da paso a la institucionalización de políticas y procesos, no operativos sino estratégicos, que apuntan a alcanzar las metas y los

objetivos declarados en el PEI.

Pensar, gestionar, implementar y liderar personas en procesos de cambio se ha transformado en una responsabilidad clave y distintiva del liderazgo actual, por varios motivos. El primero es que la centralidad de los "clientes" obliga a innovar constantemente. Ello implica crear nuevos productos, servicios o experiencias de uso, como adecuar la organización a dichas ofertas. El segundo 22 motivo dice relación con el entorno altamente competitivo y globalizado, que impone un rediseño de la institución para facilitar los procesos de producción que se incorporan para mantener la competitividad. En tercer lugar, las organizaciones tienen como expectativa asumir los cambios y la implementación de nuevos procesos, pero estos son acelerados y muchas veces provocan una baja inicial en la productividad, a causa de la pérdida de familiaridad con las formas de trabajar y relacionarse.

Se entiende la gestión del cambio, asociada al liderazgo, como el proceso de liderar y gestionar el cambio organizacional a nivel de personas y de equipos, con el fin de transitar desde una situación actual –caracterizada por un desalineamiento- a una situación deseada, que implique una mayor efectividad, un buen clima de trabajo y el fortalecimiento de la identidad de la organización. De esta forma, la gestión del cambio permite alinear al conjunto de las personas con la situación deseada, disminuyendo así la sensación de incertidumbre. La metodología de gestión del cambio es certera al plantear que con el entorno altamente competitivo y globalizado, que impone a las organizaciones compatibilizar un rediseño constante de sus procesos estructuras y formas de trabajar, con la necesidad de optimizar costos y calidad del trabajo; es incluso, con la necesidad de incorporar nuevas tecnologías, que facilitan los procesos de producción, con el propósito de mantener la competitividad (Sandoval, 2010). Esto se puede observar en la nueva dirección y en la sensación de los profesores en relación a "extrañar" a la anterior

jefatura, puesto que el hecho de considerar, dentro del plan de mejora y del diagnóstico, el factor del cambio, permite redefinir las estructuras, las formas de trabajo y los roles desempeñados dentro de la institución.

## **Marco Contextual**

### **Historia del Colegio.**

El Colegio Los Conquistadores de Curicó, fue creado el 27 de abril de 1965, con el nombre de Escuela N° 60 en la población Graciela Letelier, atendiendo alumnos(as) de 1° a 6° básico. Posteriormente cuando se trasladó a la actual ubicación, recibió el nombre de F-14.

En 1978 se inaugura nuevo edificio para el establecimiento en calle Población Aguas Negras avenida Mataquito S/N , el cual tenía una capacidad para 1.000 (mil) estudiantes, por lo que abrió los cursos de 7° y 8° básico. En Julio del año 2009, se inaugura el actual edificio con una capacidad de 700 estudiantes, contando con una amplia y moderna infraestructura. Durante el año 2017 surge la necesidad de cambiar el estigma que posee el establecimiento por lo que la nueva directora (señora Encarnación Pérez) Incentiva a su equipo de trabajo y comunidad educativa a elegir cambio de nombre, a través de votaciones, designado a elección como: “Colegio Los Conquistadores”.

El establecimiento atiende estudiantes desde Pre Kinder a 8° Básico en jornada Completa Diurna. Su planta funcionaria está integrada por Directora, Jefe de Unidad Técnico Pedagógica, Inspector General, Encargado de Convivencia Escolar Coordinadora SEP, 2 Educadoras de Párvulos, 8 Profesores de Enseñanza Básica, 1 Profesora de Inglés, 2 Profesores de Educación Física y Salud, 4 Docentes de Integración, Fonoaudióloga, Psicólogo, Trabajadora Social, además de encargados de Computación, Biblioteca CRA, Extraescolar, 2 asistentes de aula, 2 Asistentes de educación y dos Manipuladoras.

El Colegio Los Conquistadores, Se ubica en el sector Sur poniente de la ciudad de Curicó en el sector poblacional de Aguas Negras, que es un lugar de gran desarrollo y crecimiento poblacional.

El establecimiento se encuentra delimitado entre las poblaciones:

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

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

En el aspecto socioeconómico cabe mencionar que la comunidad educativa presenta variadas problemáticas sociales, familiares e individuales. Padres con un nivel educacional bajo, trabajos esporádicos, cesantía, analfabetismo, menores en situación de vulnerabilidad, ausentismo y riesgo de abandono.

## **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

**Análisis de los estándares de gestión.**

**Dimensión: Gestión pedagógica**

**a) Subdimensión gestión del 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.				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	

<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>				<b>X</b>
<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 propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.</p>			<b>X</b>	
<p>8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>				<b>X</b>
<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>				<b>X</b>
<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>	<b>X</b>			
<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>			<b>X</b>	

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

**b) Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula**

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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

**c) Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los				X

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.		<b>X</b>		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				<b>X</b>
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.				<b>X</b>
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				<b>X</b>
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.			<b>X</b>	

## Dimensión: Liderazgo

### a) Subdimensión: 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	

### b) Subdimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

**c) Subdimensión: Planificación y gestión de resultados**

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				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,			X	

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		

## Dimensión Convivencia Escolar

### a) Subdimensión: Formación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			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	

**b) Subdimensión: Convivencia escolar**

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				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

**c) Subdimensión: Participación**

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				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				X

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.			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

## Dimensión Gestión de Recursos

### a) Subdimensión: Gestión del recurso humano

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				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	

**b) Subdimensión: 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			X	

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

**c) Subdimensión: 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.				<b>X</b>
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.				<b>X</b>
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.			<b>X</b>	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				<b>X</b>
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.			<b>X</b>	

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación, se dará a conocer el análisis en las diferentes dimensiones y sus respectivas subdimensiones.

### **Dimensión: “Gestión pedagógica”**

#### **Subdimensión: Gestión Curricular.**

Se puede mencionar que las prácticas se encuentran instauradas en un proceso permanente y sistemático. El equipo técnico pedagógico coordina de manera eficiente la carga horaria de cada curso considerando cada una de las necesidades de los estudiantes, los profesores son designados según criterios pedagógicos, para la asignación de la carga horaria. En relación a los lineamientos metodológicos generales, planificación, Observación de clases se encuentra rigurosidad en el proceso, así como también en instancias de reflexión e intercambio de buenas prácticas pedagógicas. Los recursos desarrollados por los docentes son reutilizados (cuentan con un banco de pruebas, planificaciones y otros apoyos pedagógicos).

Por otra parte, cabe mencionar que existen prácticas que se encuentran deficitarias como: El equipo técnico pedagógico y los docentes realiza una calendarización anual, adecuaciones curriculares según se requiera, la dificultad se presenta en que no se realiza una calendarización que pormenore los objetivos de aprendizaje, lo que interfiere en la aplicación efectiva de los objetivos de aprendizaje. En relación a otra falencia se observa en la calendarización efectiva de las clases, en el establecimiento se presentan reiteradas licencias lo que dificulta un seguimiento efectivo de la planificación, otro punto, lineamientos metodológicos y planificación de clases, estos están instaurados la dificultad se observa en algunos docentes que no consiguen seguir los lineamientos. Sin lugar a dudas el cuadro crítico tiene relación en la evaluación, no se realiza un proceso riguroso en el

análisis y corrección como parte del proceso de aprendizaje de los estudiantes. En la organización de instancias de reflexión y análisis de resultados se evidencia una escasa verificación en el cumplimiento de los aprendizajes.

### **Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.**

El análisis en relación a las estrategias utilizadas en la sala de clases evidencia un lineamiento en el equipo docente. Presentan claridad y rigurosidad, incorporan recursos didácticos (el establecimiento trabaja en relación al Diseño Universal de Aprendizaje) por lo que la metodología de trabajo apunta al aprendizaje de todos los estudiantes, Las planificaciones están estructuradas para que todos los docentes estén organizados, respetando los tres momentos de la clase, lo que permite una secuencia de los aprendizajes. Por otra parte, existen acciones concretas en relación a los estudiantes que pudieran desertar teniendo claridad que es un colegio con un alto índice de vulnerabilidad y en la mayoría de los casos los jóvenes necesitan trabajar para aportar en sus hogares, para esto se estructura el trabajo, anteponiéndose a la situación.

### **Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.**

El establecimiento cuenta con un equipo multidisciplinario, lo que facilita el trabajo a realizar con los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales, en cuanto a adecuaciones curriculares, y estrategias metodológicas. Existe trabajo colaborativo riguroso lo que proporciona la direccionalidad del equipo en el que hacer pedagógico. Por otra parte, el apoyo que entrega el equipo de convivencia escolar con acciones que permiten identificar estudiantes con riesgo a desertar.

## **Dimensión: “Liderazgo”**

### **Subdimensión: Liderazgo del sostenedor.**

Existe un lineamiento entre el sostenedor y el equipo directivo, con metas claras al director, a través de canales de comunicación. Entrega de recursos y apoyos acordados.

### **Subdimensión: Liderazgo formativo y académico del director.**

La directora del establecimiento cuenta con un alto liderazgo, el Proyecto Educativo Institucional esta formulado para el logro de los objetivos planteados en las diferentes dimensiones. Por otra parte, conduce efectivamente la gestión pedagógica y formativa del establecimiento. Mejora las habilidades personales y de motivación de los docentes a través de talleres de reflexión y capacitaciones.

### **Subdimensión: Planificación y gestión de resultados.**

El establecimiento cuenta con proyecto educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión, visión y sello educativo y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

La eficacia se ve reflejada en el proceso sistemático de autoevaluación, y monitoreo.

Se observa que existe una falencia en la recopilación de datos.

## **Dimensión: “Convivencia escolar”**

### **Subdimensión: Formación.**

Se destaca el equipo a cargo de convivencia escolar, el cual entrega lineamientos formativos, conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, las herramientas con las que cuenta para el logro de las relaciones personales entre los estudiantes. Aunque se aprecia que es necesario implementar acciones más efectivas en los programas de prevención de riesgo y orientación a los padres y apoderados en el proceso formativo de sus hijos.

### **Subdimensión: convivencia Escolar.**

El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa, previene todo tipo de discriminación, prioriza la seguridad para sus miembros utilizando estrategias concretas para prevenir situaciones que generen daño a sus miembros. Cabe señalar que es necesario enfatizar más en el conocimiento del manual con el que cuenta el colegio, y con los procedimientos y rutinas de comportamiento en lo cotidiano, los docentes deben apuntar todos a estas estrategias para que sean efectivas.

### **Subdimensión: Participación.**

En esta subdimensión el establecimiento ha reforzado su quehacer debido a que como se menciona el colegio presenta un alto índice de vulnerabilidad, por lo que es difícil instaurar el sentido de pertenencia, en relación a esto es que el equipo directivo y docente pensó en el cambio de nombre, en la insignia que los representa. Se observa la participación activa de la comunidad educativa. El centro de estudiantes se forma este año (2019) por lo que la participación activa de los

estudiantes en la toma de decisiones y aportes efectivos por parte de ellos no se ve refleja aún.

## **Dimensión: “Gestión de Recursos”**

### **Subdimensión: gestión del recurso humano.**

El colegio cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumpliendo los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones, implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo eficiente.

Se destaca por contar con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas, perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.

El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto, lo que se refleja en el apoyo que entregan los docentes a sus pares.

La dificultad se presenta en la ineficiencia de reemplazos en el caso de licencias. El sostenedor no realiza esta gestión con la agilidad requerida.

### **Subdimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos.**

Los recursos financieros y administrativos son cubiertos en su totalidad, se destaca el establecimiento por no tener sanciones de la superintendencia. Utiliza programas de apoyo, y redes sociales todo en beneficio de sus estudiantes.

### **Subdimensión: Gestión de recursos educativos.**

El equipamiento, infraestructura y recursos materiales con que dispone el colegio es un facilitador para el bienestar y el aprendizaje de los estudiantes.

Al ser un colegio con sello tecnológico se potencian los recursos entregándoles dos salas equipadas de computación y docentes que se perfeccionan constantemente para realizar actividades pedagógicas que generen instancias de aprendizaje en esta área. La falencia que se puede observar es el poco uso que se da al CRA, como recurso de aprendizaje.

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>
Liderazgo	Desarrollar el liderazgo pedagógico de los docentes y profesionales de apoyo de manera que desarrollen una cultura de altas expectativas con los estudiantes y les permita entregar una educación de calidad.	El 100% de los docentes participan en los talleres de capacitación de habilidades en comunicación efectiva y manejo y arbitraje en la resolución de conflictos.
Gestión Pedagógica	Instalar un proceso permanente y sistemático que permita a los docentes mejorar las prácticas pedagógicas en el aula con el fin de elevar los niveles de logro de los y las estudiantes en las asignaturas y áreas fundamentales del curriculum.	El 100% de los docentes de aula son acompañados, monitoreados y retroalimentados en sus prácticas pedagógicas, mediante la aplicación de pautas de desempeño profesional, a lo menos una vez por semestre.
Formación y Convivencia	Instalar un proceso permanente y sistemático que permita mejorar las prácticas para promover la formación de los y las estudiantes basados en el PEI, los Objetivos transversales y en las actitudes promovidas en las bases curriculares.	El 100% de los docentes son acompañados y monitoreados en el aula respecto del clima propicio para el aprendizaje.
Gestión de Recursos	Gestionar los recursos humanos, financieros y materiales en función del Proyecto Educativo Institucional.	El 50 % de los docentes utilizan la biblioteca y recursos CRA como centro de aprendizaje.

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor. Liderazgo del director.	Desarrollar el liderazgo pedagógico de los docentes y profesionales de apoyo de manera que desarrollen una cultura de altas expectativas con los estudiantes y les permita entregar una educación de calidad.	El 100% de los docentes participan en los talleres de capacitación de habilidades en comunicación efectiva y manejo y arbitraje en la resolución de conflictos.	Realizar 2 talleres por semestre para capacitar en comunicación efectiva, arbitraje y resolución de conflictos por semestre a los docentes del establecimiento.	Equipo de convivencia escolar
Gestión Pedagógica	Gestión curricular. Apoyo al desarrollo de los estudiantes. Enseñanza y aprendizaje en el aula.	. Instalar un proceso permanente y sistemático que permita a los docentes mejorar las prácticas pedagógicas en el aula con el fin de elevar los niveles de	El 100% de los docentes de aula son acompañados, monitoreados y retroalimentados en sus prácticas pedagógicas y de evaluación, a lo menos una vez por semestre.	Se hará acompañamientos a docentes de aula por asignatura y docentes PIE	Equipo directivo.

		logro de los y las estudiantes en las asignaturas y áreas fundamentales del curriculum.			
Formación y Convivencia	Convivencia escolar  Participación y vida democrática	Instalar un proceso permanente y sistemático que permita mejorar las prácticas para promover la formación de los y las estudiantes basados en el PEI, los Objetivos transversales y en las actitudes promovidas en las bases curriculares.	El 100% de los docentes son acompañados y monitoreados en el aula respecto del clima propicio para el aprendizaje.	Acompañamiento al aula por asignatura en "Clima propicio para el aprendizaje" mediante pauta establecida y socializada.	Encargado convivencia escolar.
Gestión de recursos	Gestión del personal  Gestión de los resultados financieros	Gestionar los recursos humanos, financieros y materiales	El 50 % de los docentes utilizan la biblioteca y recursos CRA como	Contratación de personal idóneo para el correcto funcionamiento de la biblioteca	Sostenedor, director del establecimiento.

	Gestión de los recursos educativos	en función del Proyecto Educativo Institucional.	centro de aprendizaje.	CRA.	
--	------------------------------------	--	------------------------	------	--

## BIBLIOGRAFÍA

Apuntes Plataforma Magister Educación Mención Gestión de Calidad IV Semestre:

Modelos de Gestión de Calidad.

<http://www.uncervantes.cl/wp-content/uploads/2019/06/Diagn%C3%B3stico-institucional-y-plan-de-mejoramiento-educativo-Escuela-John-F.-Kennedy-Beatriz-Gallardo-M.-Silvia-Olgu%C3%ADn-A..pdf>

Los Estilos de Liderazgos y Gestión de Recursos Humanos.

[http://190.54.4.78/mumc0518g/pluginfile.php/2161/mod\\_page/content/10/Estilos%20de%20Liderazgo%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20R.R.H.H.%20L.%20Complementaria.pdf](http://190.54.4.78/mumc0518g/pluginfile.php/2161/mod_page/content/10/Estilos%20de%20Liderazgo%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20R.R.H.H.%20L.%20Complementaria.pdf)

Búsqueda de la Calidad en Educación Básica

[http://190.54.4.78/mumc0518g/pluginfile.php/2161/mod\\_page/content/10/Busqueda%20de%20la%20Calidad%20en%20la%20Educaci%C3%B3n%20Básica%20L.%20Complementaria.pdf](http://190.54.4.78/mumc0518g/pluginfile.php/2161/mod_page/content/10/Busqueda%20de%20la%20Calidad%20en%20la%20Educaci%C3%B3n%20Básica%20L.%20Complementaria.pdf)

Mineduc. (2013). Orientaciones técnicas para liderar el plan de mejoramiento educativo. Valente Limitada Ed. 1-8. Santiago, Chile.

Mineduc. (2014). Orientaciones para sostenedores y directivos escolares. Plan de mejoramiento educativo, nuevo enfoque a 4 años. Consultado en

[http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/File/2014/PME%20DOC%20N1%20VF\\_2014.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/File/2014/PME%20DOC%20N1%20VF_2014.pdf)