



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación
mención Gestión de Calidad**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL
INSTITUTO SANTA MARÍA DE ANTOFAGASTA, COMUNA
ANTOFAGASTA, REGIÓN DE ANTOFAGASTA.**

Nombre de Candidata a Magister: Claudia De la Vega Cortés

Nombre del Tutor Disciplinar: Katihuska Mota

Nombre del Tutor Metodológico: Amely Vivas

Octubre 2024

ÍNDICE

	Pág.
<i>Portada</i>	1
<i>Índice</i>	2
<i>Resumen</i>	3
<i>Introducción</i>	4
<i>Marco Teórico</i>	5
<i>Marco Contextual</i>	22
<i>Diagnóstico Institucional</i>	28
<i>Análisis de los resultados</i>	29
<i>Plan de Mejoramiento Educativo</i>	52
<i>Conclusión</i>	63
<i>Bibliografía</i>	64
<i>Anexos</i>	67

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es plantear una propuesta de Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) para el Colegio Instituto Santa María, Comuna Antofagasta, Región Antofagasta, durante el año 2024, en base a los resultados de una evaluación diagnóstica institucional, de acuerdo a los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) en las 4 dimensiones de la Gestión Escolar: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos.

La Encuesta se aplicó a una muestra de 40 colaboradores del establecimiento, entre ellos, Equipo Directivo y Docentes del establecimiento, a quienes se les aplicó un instrumento que mide: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director y planificación y gestión de resultados, gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en aula, apoyo y desarrollo a los estudiantes, formación, convivencia, participación y vida democrática, gestión de personal, gestión de recursos financieros y educativos.

Los resultados preliminares nos aportan evidencias que las prácticas esperadas, según los Estándares Indicativos de Desempeño se han desarrollado de manera clara y sistemática en las distintas dimensiones, lo que impacta positivamente en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional, pero también se evidencian que, por ser los contextos educativos dinámicos, siempre existen aspectos que se deben analizar y ajustar, en virtud del camino hacia la profesionalización y la mejora continua.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final es para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación mención Gestión de Calidad en la Universidad Miguel de Cervantes, Chile. Es una investigación que trata de la importancia de la implementación de las buenas prácticas al interior de los establecimientos educacionales con el propósito de dar cumplimiento de los objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y metas propuestas en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Para ello el Ministerio de Educación de Chile y la normativa nacional vigente, promueven los procesos de mejora continua al interior de los establecimientos, proporcionando herramientas de planificación y gestión como el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), como un instrumento orientador que facilita la proyección de los objetivos y metas para la mejora en mediano y largo plazo, lo que hoy adquiere gran relevancia para garantizar una educación de calidad.

Pareja Fernández 2006, explica la expresión de mejora escolar como “...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: esta es la razón por la que no todos los cambios producidos en las escuelas pueden ser considerados como mejora...” (pág.174)

Relevando la importancia y necesidad que los establecimientos educacionales, con reconocimiento oficial, den cumplimiento a la normativa vigente y puedan alcanzar las metas y objetivos propuestos en sus Proyectos Educativos y Planes de Mejora,

El propósito de la presente investigación, desarrollada a partir de la información obtenida de un proceso de autoevaluación diagnóstica institucional, es construir una propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo para el Instituto Santa María de Antofagasta para el período 2024-2027 con el objetivo de materializar sus procesos de mejoramiento institucional.

MARCO TEÓRICO

En el contexto educativo es muy importante la visión compartida y estratégica para la proyección de las metas y objetivos de cada comunidad educativa, es así como el liderazgo escolar representado en el rol del director y su Equipo Directivo son los principales responsables de dar cumplimiento al Proyecto Educativo Institucional (PEI) ordenar y materializar el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

Liderazgo Escolar

En el ámbito educativo Liethwood en Mineduc (2015) define al Liderazgo Escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela...”, es así como según lo menciona Álvarez (2011) el autor John Kotter define al líder como el profesional que:

- “...Posee una visión del futuro de la organización que tiene en cuenta los intereses de las personas que trabajan en ella y las expectativas de los clientes
- Conoce o intuye los caminos que conducen al éxito de la institución y las estrategias para conseguirlo, lo cual da seguridad al personal
- Es capaz de crear equipo y compartir su liderazgo con sus colaboradores a los que implica en los procesos clave.
- Tiene capacidad para motivar a sus colaboradores e implicarlos en su proyecto de visión de futuro. e) Posee habilidad para reconvertir el conflicto a través de la mediación y controlar los elementos tóxicos que dificultan la tarea organizativa...” (p.24)

El rol del liderazgo escolar en la actualidad va más allá de las tareas de administración y gestión, se requiere del desarrollo de competencias y habilidades que les permitan anticiparse a los desafíos y proyectarse hacia la mejora, es por ello que, de acuerdo al tiempo y los contextos, el liderazgo se ha clasificado en diferentes tipos, para efectos de la investigación aquí mencionaremos lo que según Elmore en Mineduc (2015), señala

competen al ámbito del liderazgo escolar y que se reconocen como la práctica del mejoramiento:

1. Liderazgo Transformacional: menciona Ceppe en Mineduc (2015) es un “...liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectivas...”(p.30)
2. Liderazgo Distribuido: Murillo en Mineduc (2015) señala que “...El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes...”(p.30)
3. Liderazgo Pedagógico o Instruccional: “...El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol y como menciona Bolívar en Mineduc (2015) ...su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje...” (p.30)
4. Liderazgo para la Justicia Social: señala Murillo & Fernández, en Mineduc (2015) “...Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades...” (p.30)

5. Liderazgo Emocional: Goleman menciona en Mineduc (2015) "...el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás..."(p.30)

Al igual que en distintas instituciones, el ámbito educativo también se ha visto en la necesidad de avanzar hacia nuevas formas de organización institucional y es aquí donde el Liderazgo Escolar cumple una función fundamental, como menciona Daly y Finnigan en Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017) "...un buen liderazgo local puede hacer la diferencia en la manera en que funcionan los establecimientos educativos ..." y ahí es cuando el director y su equipo directivo deben ser los artífices y principales agentes de este cambio.

Leithwood en Mineduc (2015) "...desde una perspectiva amplia y funcional, plantea algunas nociones básicas acerca del liderazgo escolar:

- El Liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales
- El liderazgo implica un propósito y una dirección
- El liderazgo es un proceso de influencia
- El liderazgo es una función
- El liderazgo es contextual y contingente..."(p.28)

Por lo cual podemos afirmar que el Liderazgo no es un fenómeno individual, es un fenómeno colectivo que puede ser compartido entre quienes que pretenden el logro de metas en común y el cumplimiento de las mismas en un contexto y tiempos establecidos.

Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es un instrumento presentado por el Ministerio de Educación el año 2005 y se releva su importancia en

Mineduc (2015) como un “...referente que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país. Su propósito es orientar la acción de los directivos escolares, así como también, su proceso de autodesarrollo y formación especializada...”(p.16).

Este instrumento surge de la necesidad de consolidar el rol del director dentro de una entidad educativa, esto debido a los desafíos y demandas a los cuales se ven enfrentados los procesos educativos y que exigen los contextos actuales al interior de cada institución educativa.

Para un liderazgo escolar efectivo, el documento del Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, agrupa a los recursos personales en 3 ámbitos y las prácticas en 5 dimensiones, lo cuales que se detallan a continuación:

Mineduc (2015) señala que los Recursos Personales con los que debe contar el director y su equipo directivo son:

- *Principios:* Los principios “...Aluden a los recursos personales que, a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal, habitualmente expresado en el PEI guían la conducta de los líderes...” Principios profesionales como, por ejemplo: ética, confianza, justicia social e integridad. (p.31)
- *Habilidades:* “...Las Habilidades refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados...”. Habilidades fundamentales como, por ejemplo: visión estratégica, trabajo en equipo, comunicar de manera efectiva, capacidades de negociación, aprendizaje permanente, flexibilidad, empatía, sentido de autoeficacia y resiliencia. (p.32)
- *Conocimientos Profesionales:* Los Conocimientos Profesionales “...remiten al conjunto de saberes y conocimientos adquiridos en procesos formales de educación, complementados por la experiencia profesional. Los directivos deben conectar los conocimientos adquiridos con sus prácticas...”. Los conocimientos más importantes que se deben considerar son: Liderazgo Escolar, Inclusión y equidad, Mejoramiento y cambio escolar, Currículum, Evaluación,

Prácticas de Enseñanza Aprendizaje, Políticas Nacionales de Evaluación, Normativa Nacional y Local y Gestión de Proyectos. (p.34)

Mineduc (2015) indica que las Dimensiones de prácticas de liderazgo que orientan el quehacer educativo son:

- *Construyendo e implementando una visión estratégica compartida:* “...Los directivos lideran la construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos...” (p.20)
- *Desarrollando las capacidades profesionales:* “...Los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación...” (p.22)
- *Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje:* “...Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales...” (p.24)
- *Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar:* “...Los equipos directivos promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguren la aceptación de los otros, independiente de sus características socio-culturales...” (p.26)
- *Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar:* “...Los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales...” (p.28)

Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) de los establecimientos educacionales, según lo señalado por la Superintendencia de Educación (2016) es “...un instrumento que ordena y da sentido a la gestión del establecimiento educativo...” es por ello que “...las diversas acciones, normas, lineamientos y procesos de la institución educativa

deben ser coherentes con lo que se estipula y define en este documento...” por lo tanto “...se entiende por Proyecto Educativo Institucional el conjunto de valores y principios distintivos de una comunidad educativa que se declaran de forma explícita en un documento y que enmarcan su acción educativa, otorgándole carácter, dirección, sentido e integración...”, es un documento orientador en el que cada unidad educativa plasma las aspiraciones del colegio que se desea ser.

La elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un proceso realista y participativo en el que se involucran todos los actores de la comunidad educativa: equipo directivo, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados; el cual se construye sobre 2 ejes:

- **Eje de identidad e ideario de la institución educativa:** expresados en su historia y diagnóstico, visión, misión, perfil del estudiante y valores compartidos por la comunidad escolar.
 - *Historia y Diagnóstico:* historia como información del proceso de evolución de la institución y diagnóstico como la información obtenida desde los distintos estamentos de la comunidad educativa para la construcción de propuestas.
 - *Visión:* expresa el ideal que se aspira alcanzar como comunidad educativa.
 - *Misión:* sintetiza los propósitos estratégicos y valores compartidos por la comunidad en su quehacer escolar.
 - *Perfil del Estudiante:* corresponde a las características que deben poseer los estudiantes que la institución educativa aspira formar.
 - *Valores compartidos:* establece las actitudes y conductas que se esperan de los miembros de la comunidad educativa.

- **Eje de gestión de la institución educativa:** expresados en los objetivos estratégicos, programa de acción, seguimiento y evaluación.
 - *Objetivos Estratégicos:* establece los logros, a mediano y largo plazo que la institución pretende alcanzar para cada dimensión de la gestión escolar, estos deben estar en concordancia con la identidad del establecimiento.

- *Programa de Acción*: señalan las acciones que se llevarán a cabo para dar respuesta a los objetivos estratégicos.

- *Seguimiento y Evaluación*: seguimiento como un proceso continuo que supervisa el cumplimiento del programa de acción y la evaluación como establecimiento de criterios para intervenciones o reformulaciones de los objetivos o programas.

Según el Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación (2014) los componentes que debe contener un Proyecto Educativo Institucional son:(p.8)

- Identidad de la Institución Educativa
- Historia y diagnóstico del establecimiento
- Visión
- Misión
- Valores compartidos por la comunidad
- Perfil del estudiante
- Objetivos estratégicos
- Programas de acción
- Proyectos
- Productos
- Indicadores
- Seguimiento y evaluación

Por lo cual, los Proyectos Educativos Institucionales establecen un sello que define la identidad que los distingue como comunidad educativa constituyendo, según lo indica el Mineduc (2018) "... un instrumento que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa..." (p.9), ratificado por lo señalado por Polo (2022), donde enfatiza que, "...en la medida en que las instituciones educativas han dado respuesta a las demandas de las sociedades a través de los PEI y que estos se han articulado al contexto a la solución de las necesidades, avanzando en la planeación y la gestión directiva, solo así se ha logrado ir avanzando en la calidad educativa..." (p.81)

Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

Desde el 2008 el Ministerio de Educación ha impulsado dentro de las comunidades educativas enfocarse en los procesos de mejora continua, promoviendo la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y Mineduc (2018) lo destaca como una herramienta de planificación y gestión relevante para "... orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares..." (p.5) con sentido estratégico en el establecimiento de metas y objetivos en un plazo a 4 años.

Cada institución educativa a partir del análisis y reflexión de su Proyecto Educativo Institucional y propio marco contextual, desarrolla la elaboración del Plan de Mejora con metas a mediano y largo plazo (4 años) considerando las siguientes dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo escolar, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos.

Las orientaciones para el diseño, implementación y evaluación de los Planes de Mejora Educativa, proporcionadas por Mineduc en el 2022, en el marco de la reactivación de los aprendizajes para el año lectivo 2023, realizando el llamado a focalizar los "...esfuerzos en asegurar: a) la permanencia, trayectoria formativa y revertir los altos niveles de ausentismo del estudiantado; b) garantizar el logro de los aprendizajes fundamentales y c) resguardar la convivencia y el bienestar socioemocional de toda la comunidad..."(p.3). Así también, solicitando a los establecimientos para el año lectivo 2024:

- *Una mayor flexibilización, participación y transparencia:* como el acceder a que los establecimientos educacionales puedan realizar ajustes sobre la marcha, facilitando así la reformulación de los objetivos y metas estratégicas.
- *Calendarios coherentes con las necesidades de la reactivación del aprendizaje:* promoviendo la autonomía de cada establecimiento a

planificar y/o adelantar las acciones de acuerdo a su propio recorrido en el plan.

- *Aligerar el proceso de registro del PME y concentrar los objetivos en la reactivación:* generando cambios en las etapas de reflexión, para poner foco en los procesos técnicos que permitan la vinculación del Plan de Reactivación con las necesidades de cada comunidad.
- *Acompañamiento local y apoyo entre pares: claves de la Reactivación:* Fomentando el trabajo colaborativo entre miembros de la comunidad, homólogos como entre colegios, recibiendo orientaciones y apoyo que brindan las distintas entidades de gobierno nacionales y regionales.
- *Profundizar en el impulso de la Reactivación Educativa:* relevar la importancia de los ejes de: convivencia escolar y salud mental, fortalecimiento de los aprendizajes y asistencia, permanencia y revinculación para propiciar la reactivación educativa.
- *Flujo de los procesos en la plataforma de registro del PME:* la implementación de la plataforma como una herramienta que facilite la comprensión e implementación del proceso.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta de gestión que, hoy permite a las comunidades educativas proyectar su camino hacia la mejora, desde un diagnóstico institucional que recolecta la información necesaria para el planteamiento de un plan de acciones que aborden las necesidades de la comunidad, su implementación y posterior monitoreo y evaluación para posibles ajustes, en un período que puede abarcar desde 1 año hasta 4 años. A través de la instalación de procesos de mejoramiento continuo anual reflejado en la siguiente figura:

Figura 1

Ciclo Anual para la Mejora Continua



Nota. Extraído de Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, de Ministerio de Educación de Chile, División General de Educación, 2012, Sitio Web: <https://bibliotecadigital.mineduc.cl>

- 1. Etapa Diagnóstico:** se realiza desde el análisis de los resultados educativos, por ejemplo: pruebas estandarizada SIMCE, prueba de selección de educación PAES, de los resultados de aprendizaje como: evaluaciones asignaturas y/o competencias de aprendizajes) y de resultados internos: retiro, repitencia y promoción, lo cual permite identificar las problemáticas que afectan los resultados.
- 2. Etapa Elaboración Plan de Mejoramiento Educativo:** se definen los *objetivos generales y específicos*, para el logro de las metas en las distintas dimensiones de la gestión escolar, *los indicadores de seguimiento* como monitoreo de los avances de las metas propuestas y *las acciones* que se llevarán a cabo para el logro de los objetivos esperados.

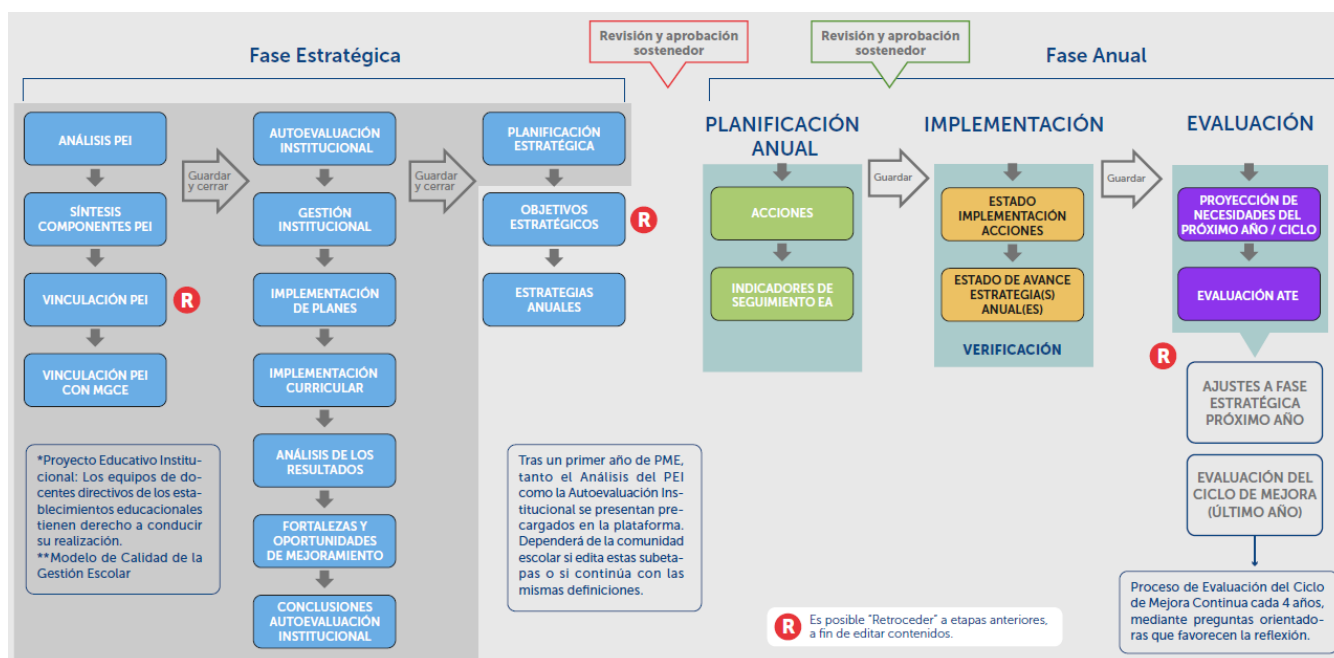
3. **Implementación, Monitoreo y Seguimiento:** *la implementación* como la ejecución del plan de acción para el mejoramiento y *el monitoreo y seguimiento* como la revisión sistemática de las acciones planteadas, que permitan la realización de los ajustes oportunos y necesarios para el logro de las mejoras.
4. **Evaluación:** de acuerdo al nivel de avance de la mejora y los resultados cualitativos y cuantitativos en las distintas etapas, permite perfeccionar la planificación e iniciar un nuevo ciclo de mejora continua.

De acuerdo a las orientaciones proporcionadas por Mineduc en el 2024, un Proyecto de Mejoramiento Educativo se compone de 2 fases:

- *Fase Estratégica:* Mineduc (2019) indica que corresponde a la primera fase de proceso de mejoramiento y “...se releva como una instancia participativa en la que los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años) ...” (p. 10)
- *Fase Anual:* Mineduc (2019) señala que en esta segunda fase el objetivo es “... priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año...” (p. 23)

Figura 2

Modelo de las fases y etapas del Plan de Mejoramiento Educativo.



Nota: Extraído de Liderazgo y Gestión de la Mejora Educativa, del Ministerio de Educación de Chile, 2023, Sitio Web: <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl>

Para lograr que el Proyecto de Mejoramiento Educativo cumpla su propósito y alcance la mejora los procesos internos y la calidad de los aprendizajes, es de vital importancia que el mismo se trabaje de manera articulada y en coherencia con el PEI y con los planes exigidos por la normativa vigente. Solo de esta manera, las metas y objetivos estarán alineados con las necesidades de la comunidad educativa y el contexto social.

Diagnóstico Institucional

La elaboración del Diagnóstico Institucional según Mineduc 2009, es "...un proceso de aprendizaje para el establecimiento, es decir, contribuye a la comprensión de la importancia que tiene para la escuela mirar sus propias prácticas y organizar su trabajo en torno al objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes..." (p.2), por lo cual

resulta fundamental para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), ya que es en esta etapa inicial donde se obtiene la información necesaria para sentar las bases en el establecimiento de las metas, objetivos y acciones para la mejora. De acuerdo a lo señalado por Mineduc 2012 el proceso del diagnóstico "...constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se vinculan con 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 compromiso de todos los actores en el logro de las metas propuestas..." (p.13)

El proceso del diagnóstico institucional es conducido por el director del establecimiento en conjunto con su equipo directivo, como un proceso participativo que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa en el establecimiento de las estrategias para la mejora. Por lo cual, de acuerdo a lo señalado por Mineduc 2012, son los responsables de:

- "...Proponer estrategias para generar instancias de diálogo entre el director y sostenedor, asegurando su participación, apoyo y compromiso, dada su responsabilidad en el logro de la mejora continua de los aprendizajes de todos los estudiantes..." (p.14)
- "...Convocar a los diversos actores de la comunidad escolar (sostenedor o quien lo represente, miembro(s) del equipo directivo, docentes, asistentes de la educación, padres, apoderados y estudiantes) a una participación activa y democrática, en reuniones de trabajo, según el foco del área a evaluar..." (.14)

El Diagnóstico Institucional permite identificar aquellas prácticas que están afectando el logro de los aprendizajes y que se encuentran enmarcadas en las 4 dimensiones de la Gestión Escolar: *Liderazgo Escolar*, *Gestión Pedagógica*, *Convivencia y Formación* y *Gestión de Recursos*, y de esta manera se constituye como una herramienta que "...orientará al establecimiento a vincular directamente el diagnóstico de prácticas deficientes con la determinación de objetivos y metas, que

perseguirán la instalación y/o consolidación de las prácticas institucionales y pedagógicas, a través de acciones concretas que impacten en el proceso de mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes...”(p.15).

Estándares Indicativo de Desempeño (EID)

Los Estándares Indicativos de Desempeño, según Mineduc 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...” (p.8). y cuyos objetivos son: sentar las bases para la Evaluación Indicativa de Desempeño, apoyar a la gestión del establecimiento educativo, a través de la autoevaluación ayudar a identificar las oportunidades de mejora del establecimiento, ser referentes para la elaboración de los planes de mejora. Los EID abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de recursos.

Figura 3

Las 4 dimensiones de la Gestión Escolar que debe considerar el PME.



Nota: Extraído de Estándares Indicativos de Desempeño, del Ministerio de Educación de Chile, 2021, Sitio Web: <https://www.curriculumnacional.cl>

Según lo indicado en los Estándares Indicativos de Desempeño (2021), la dimensión *Liderazgo* que “...comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos...” (p.27) y que contiene los siguientes subdimensiones:

- Liderazgo del Sostenedor: “...define a este actor como el responsable último de los resultados de los establecimientos a su cargo, de la viabilidad de estos y de la generación y el fortalecimiento de alianzas y redes entre establecimientos y con otras instituciones...” (p.29)
- Liderazgo del Director: “...le corresponde conducir efectivamente el funcionamiento del establecimiento, comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y movilizarla hacia la mejora continua, y dar cuenta de los resultados obtenidos...” (p.37)
- Planificación y gestión de los resultados: “..establecen la importancia de planificar la gestión institucional y diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico del establecimiento con las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos...” así como también la importancia en “...la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento....”(p.43)

La dimensión *Gestión Curricular* que constituye “...el eje del quehacer de cada establecimiento y comprende las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los Objetivos de Aprendizaje establecidos en las Bases Curriculares...” (p.49) y que contiene los siguientes subdimensiones:

- Gestión Curricular: especifica “...las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes del

establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza- aprendizaje...” (p.51)

- Enseñanza y Aprendizaje en el Aula: describe “...los procedimientos y prácticas que implementan los docentes en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares...” (p.57)
- Apoyo al desarrollo de los estudiantes: establecen “...las políticas, procedimientos y estrategias que llevan cabo el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes para velar por el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades, características e intereses...” (p.65)

La Dimensión *Formación y Convivencia* que comprende “...las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento y al currículum vigente...” (p.73) y contiene los siguientes subdimensiones:

- Formación: establece “...las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo y los docentes para promover la formación integral de los estudiantes...”(p.75). Además de establecer las acciones formativas en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.
- Convivencia: describe “...las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los Objetivos de Aprendizaje...” (p.81)
- Participación y Vida Democrática: que establece “...la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos de la comunidad educativa compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones...” (p.89)

La dimensión Gestión de Recursos que comprende “las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos⁶ de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos...” (p.97)

- Gestión de Personal: establece “...las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo...” (p.99)
- Gestión de recursos financieros: implica “... el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa vigente y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes...” (p.105)
- Gestión de recursos educativos: definen “...las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral...” (p.115)

MARCO CONTEXTUAL

Contexto Histórico

En el año 1934 llegaron desde Alemania, al puerto de Antofagasta las tres primeras religiosas, llamadas Hna. M. Margarita, Hna. M. Imelda y Hna. Armela a bordo del vapor italiano Orazio el día 18 de diciembre.

Estas religiosas fueron llamadas por la Madre Generala de la Congregación de Jesús, quien aceptó el contrato con el Padre José Floreal Blümell, debido a la necesidad de crear un colegio para señoritas en la ciudad de Antofagasta, con el propósito que las jóvenes nortinas tuvieran la posibilidad de enfrentar la vida con las herramientas más adecuadas a la época.

El colegio se funda oficialmente el 18 de marzo de 1935 y las religiosas pudieron trasladar su vivienda al mismo edificio, lo que les permitió realizar una labor más ardua. Además de las hermanas ya mencionadas, estaba el padre Blümell (fundador) y los primeros profesores: Srta. Kramer, el Rvdo. Stube y el Presbítero Marcos Moya. Por entonces el colegio contaba con 11 alumnas y 16 medias pupilas. En esos primeros años, el Instituto era conocido como el "*Colegio Alemán para Señoritas*", se hablaba, cantaba y las fiestas eran siempre en alemán. Este mismo año se edificó la primera capilla y al año siguiente comienza el internado.

En 1936, la Madre Generala envía a cuatro hermanas más a la ciudad: hermanas N. Amalia, M. María, M. Gilberta y hermana Inmaculada, ya que se amplía el internado y para ello se construyen más dormitorios. El número de alumnas era entonces de 290 y 27 internas. En ese periodo comienza a funcionar el primer año de humanidades.

A partir de entonces el colegio va recibiendo mayor cantidad de estudiantes, tanto externo como interno, siendo un imperativo la ampliación del edificio y la llegada

en 1937 de cinco religiosas más. Ese mismo año se comienza a enseñar comercio, atrayendo de manera creciente a un gran número de alumnas.

En 1938, posterior a la venida de la Madre Generala, gracias a la llegada de 2 madres y dos hermanas más, se abre el kindergarten.

En 1939 el número de religiosas llega a 23 y la matrícula es de 350 alumnas, distribuidas hasta 4° Humanidades. La Madre Gilberta asume la dirección del colegio hasta 1947, fecha en que se unen los cargos de superiora y directora en la persona de la superiora. Reasume posteriormente en el año 1966.

Posteriormente, se forman entidades que pretenden fortalecer la identidad Ignaciana, como es el centro de ex alumnas, cuya primera presidenta fue la señorita Hada Ildefonso, en 1949 y el centro de padres en 1951, el cual se compromete a cooperar con la acción social que realiza el Instituto. Unos años más tarde, específicamente en 1966 se crea el Centro de Alumnas, representando desde entonces al alumnado del plantel.

En 1976 comienzan las actividades extraprogramáticas, las que abren nuevas posibilidades para la formación de aptitudes y habilidades de las estudiantes

El mes de marzo del año 1983, se anuncia el retiro de la madre Gilberta, quien había sido directora del establecimiento desde 1966, habiendo cumplido a cabalidad y con gran esmero la labor encomendada, tanto así, que ya en el año 1975, recibió la condecoración al mérito Bernardo O'higgins, máxima distinción otorgada a un extranjero por labor meritoria. Con su retiro, se cierra una importante etapa en la vida del ISMA.

En año 2006, asume la dirección del colegio el primer director laico, marcando un precedente en el Instituto Santa María Antofagasta, responsabilidad que hasta ese momento sólo recaía en hermanas de la Congregación.

Otro hito que marca la historia del colegio en el año 2018, es la incorporación de estudiantes varones, hasta ese año solamente era un colegio de señoritas. Integrando a su primer varón a un 6to año básico.

A partir del año 2023, la dirección y administración de los colegios son delegados en colaboradores laicos, por lo cual, el rol que asumen las hermanas de la Congregación de Jesús es de acompañar y animar en la misión de mantener vivo el legado de la madre fundadora.

TABLA 1

Antecedentes generales del establecimiento

ITEM	DATO
<i>Nombre</i>	Instituto Santa María de Antofagasta
<i>Reconocimiento Oficial</i>	Resolución exenta 6216/ 18 octubre de 1937
<i>RBD</i>	358-1
<i>Comuna</i>	Antofagasta
<i>Región</i>	Antofagasta
<i>Niveles de Enseñanza</i>	Educación Parvularia, Educación General Básica y Educación Media Humanístico Científica
<i>Año de Fundación</i>	1935
<i>Formación Espiritual</i>	Educación Católica
<i>Dependencia Administrativa</i>	Particular Pagado
<i>Cantidad de Estudiantes</i>	467 estudiantes
<i>Cantidad de estudiantes por sala</i>	Hasta 35 estudiantes
<i>Planes y Programas</i>	Planes y Programas de Estudio de Mineduc
<i>Página Web</i>	www.colegioisma.cl
<i>Instagram</i>	colegio isma
<i>Correo electrónico</i>	colegio@colegioisma.cl

Nota: Datos registrados por el establecimiento en Sistema de Información General de Estudiantes del Ministerio de Educación para el año lectivo 2024

El Instituto Santa María de Antofagasta es un colegio particular pagado que imparte enseñanza Científico Humanista, ubicado en Calle Maipú 941, casco histórico de la ciudad de Antofagasta.

Cuya entidad sostenedora se denomina Fundación Hermana Gilberta Feichtlbauer, compuesta por un directorio presidido por una religiosa, representante de la CJ y laicos designados por nuestra Provincial.

En la actualidad contamos con la presencia de una comunidad religiosa al interior de nuestras instalaciones: Hna. Marité Aedo (Superiora de la comunidad), Hna. Jacqueline Toledo (Asesora Espiritual de la comunidad educativa) y Hna. Carmen Tapia (Encargada de Servicios Operacionales)

Organización del Establecimiento

El Instituto Santa María imparte en Educación Parvularia los Niveles de Transición NT1 y NT2; Enseñanza Básica de 1° a 6° año y Enseñanza Media de 7° básico a IV medio. Con una matrícula actual distribuida de la siguiente manera:

TABLA 2

Información de los tipos de Enseñanza impartidos por el establecimiento

	Niveles	Tipo Enseñanza	Cantidad de Estudiantes
PRIMER CICLO	Prekínder a 2° Básico	Ed. Parvularia Ed. Básica	37 niños y niñas 44 estudiantes
SEGUNDO CICLO	3° a 6° básico	Ed. Básica	176 estudiantes
TERCER CICLO	7° básico a IV medio	Ed. Básica E. Media	213 estudiantes

Nota: Desglose los tipos de enseñanza impartidos por el establecimiento por ciclos, por niveles, tipo de enseñanza y cantidad de estudiantes.

Estructura Organizacional

El Instituto Santa María de Antofagasta, cuenta con una dotación de 78 colaboradores, organizados de la siguiente manera:

Tabla 3

Colaboradores del Instituto Santa María Antofagasta

Estamento	Cantidad
Comunidad Religiosa	3
Equipo Directivo	8
Docentes	32
Asistentes de la Educación	23
Personal de Servicio	12

Nota: Colaboradores del establecimiento, Planta 2024, división por estamento y cantidad.

Con un Equipo Directivo encargado de liderar la institución conformado de la siguiente manera:

Tabla 4

Estructura de Equipo Directivo, año lectivo 2024

Equipo Directivo ISM-Antofagasta
Representante Legal
Administrador
Asesora Espiritual del ED
Dirección
Coordinación Académica
Coordinación Ciclo E. Media
Coordinación Ciclo E. Básica
Coordinadora Pastoral y Formación

Nota: Estructura de Equipo Directivo, según los lineamientos de la Congregación de Jesús en Chile

Las comunidades educativas pertenecientes a la Red de Colegios de la Congregación de Jesús (CJ) y sus Equipos Directivos son acompañados y animados por las religiosas de la comunidad, como representantes del Directorio y referentes de la CJ al interior de los colegios Mary Ward.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Instrumentos y/o Procedimientos de Recolección de Datos

Como señala Hernández, Collado y Baptista (2014) "...la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes..." (p.21), en la presente investigación la recolección de los datos se realizará mediante el instrumento de medición: Encuesta con una escala de valoración en las dimensiones de: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos (*Ver Anexo 1*).

Campo y Muestra

- **Campo:**

El campo de la investigación corresponde al ámbito Educativo, específicamente a un establecimiento que imparte Educación Particular Pagada, de la ciudad de Antofagasta, Comuna Antofagasta, Región de Antofagasta.

- **Muestra:**

La técnica de muestreo censo poblacional utilizada en el presente estudio corresponde a 8 miembros del Equipo Directivo y 32 docentes que desarrollan sus labores en el Instituto Santa María, Comuna de Antofagasta, Región de Antofagasta.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la encuesta para autoevaluación diagnóstica aplicada a la muestra de los colaboradores del establecimiento Instituto Santa María, se representan en las Tablas y Figuras que se muestran a continuación:

TABLA 5

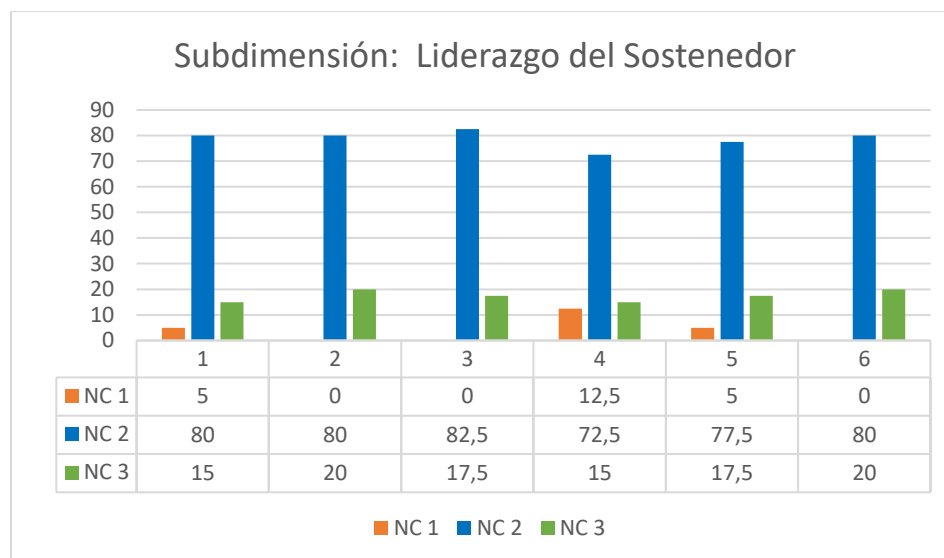
Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Liderazgo - Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor

N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.	2	5%	32	80%	6	15%
2	El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos	0	0%	32	80%	8	20%
3	El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño	0	0%	33	82,5%	7	17,5%
4	El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo	5	12,5%	29	72,5%	6	15%
5	El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes	2	5%	31	77,5%	7	17,5%
6	El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.	0	0%	32	80%	8	20%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable Dimensión Liderazgo - Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor.

Figura 4

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Liderazgo Subdimensión Liderazgo del Sostenedor



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 6:

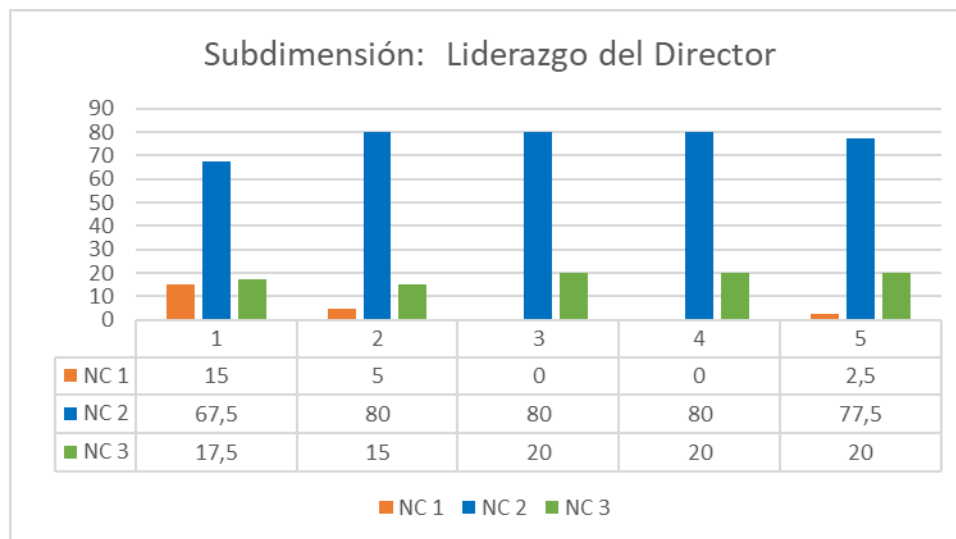
Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Liderazgo - Subdimensión: Liderazgo del director

N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados	6	15%	27	67,5%	7	17,5%
2	El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento	2	5%	32	80%	6	15%
3	El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.	0	-	32	80%	8	20%
4	El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.	0	-	32	80%	8	20%
5	El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.	1	2,5%	31	77,5%	8	20%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable Dimensión Liderazgo - Subdimensión: Liderazgo del Director.

Figura 5

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Liderazgo Subdimensión Liderazgo del Director



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 7

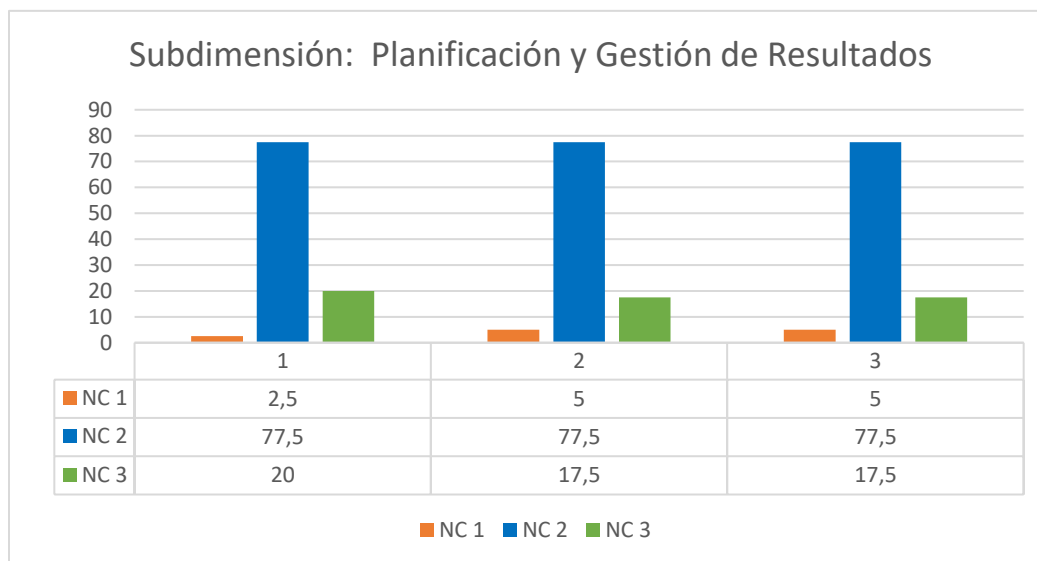
Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Liderazgo - Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados

N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional	1	2,5%	31	77,5%	8	20%
2	El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde	2	5%	31	77,5%	7	17,5%
3	El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.	2	5%	31	77,5%	7	17,5%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable Dimensión Liderazgo - Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados.

Figura 6

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Liderazgo Subdimensión Liderazgo del Sostenedor



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 8

Análisis General de los resultados por Dimensión y Subdimensión.

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	ANÁLISIS
LIDERAZGO	LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR	<p>El Equipo Directivo y Docentes consideran que el sostenedor se responsabiliza y asegura el buen funcionamiento del colegio, definiendo responsabilidades y funciones claras para un trabajo efectivo, reflejado en los resultados de los estándares 1, 2, 3 y 6 sobre el ochenta por ciento (80%) y 4, 5 sobre el setenta por ciento (70%) señalando que las prácticas se realizan con un propósito claro y de forma sistemática. Y tal como lo indican los EID (2021) el sostenedor da cumplimiento a ser "...responsable último de los resultados de los establecimientos a su cargo, de la viabilidad de estos..." (p.29),</p> <p>(*) Cabe mencionar que del año lectivo 2024 asumió un nuevo Sostenedor.</p>

LIDERAZGO DEL DIRECTOR	<p>Los encuestados consideran que el director conduce de manera efectiva el colegio, instaurando una cultura de altas expectativas movilizándolo al personal y la comunidad a una cultura de colaboración y compromiso, reflejado en el logro del ochenta por ciento (80%) en los estándares 2, 3 y 4. Y a su vez gestiona el logro de los objetivos académicos y formativos, instaurando una cultura académica hacia la mejora, con un porcentaje sobre el 60% en los estándares 1 y 5. Tal como lo destaca el MBDLE (2015) en "...las habilidades refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados..." (pag.24), referenciando a que el director debe: compartir una visión estratégica, trabajar en equipo, comunicar de manera efectiva y poseer capacidad de negociación, habilidades fundamentales para un buen liderazgo escolar.</p> <p>(*) Cabe mencionar que la Dirección inicia su segundo año de gestión este 2024.</p>
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS	<p>Los encuestados consideran que en esta subdimensión el Director y el ED con un setenta y siete coma cinco por ciento (77,5%), hay un propósito claro en los planes de mejoramiento institucionales, y los procesos de monitoreo y evaluación se desarrollan de manera sistemática. Lo que releva la importancia de la "...recopilación, análisis y uso de los datos como herramientas necesarias para la toma de datos..." (EID, 2021)</p>

TABLA 9

Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas y Oportunidades la Dimensión Liderazgo

DIMENSIÓN	ANÁLISIS FODA
LIDERAZGO	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La incorporación de nuevo Sostenedor que promueve el desarrollo y logro de los objetivos institucionales. • El establecimiento de redes de trabajo colaborativo con homólogos de los colegios pertenecientes a la Red Cj. • La promoción de una cultura de la mejora continua dentro de los equipos de la comunidad educativa por parte del ED. • La instauración de tiempos protegidos de trabajo, para el desarrollo de los objetivos estratégicos del establecimiento.

-
- La comunicación continua y efectiva entre miembros del ED y miembros que componen la comunidad educativa.
 - Uso de comunicación formales para la entrega de información a los miembros de la comunidad educativa.
 - Aseguramiento de una comunicación oportuna a las familias, a través de distintos canales.
 - La instauración procesos participativos, incorporando a todos los miembros de la comunidad educativa en el establecimiento de las mejoras: Estudiantes, Docentes, Asistentes de la Educación y familias.
 - El establecimiento de un clima laboral proactivo.
 - Promoción permanente de una convivencia positiva y comunicación asertiva por parte del ED.

OPORTUNIDADES:

- Mayor continuidad en el cargo del director, para lograr los objetivos y metas institucionales. (plazos estipulados por la CJ)
- Formación continua del ED, a través de estudios de postgrado, especializando su rol para dar respuesta a las necesidades actuales.

DEBILIDADES:

- La necesidad de mayor presencia física del sostenedor (actualmente a cargo de 2 colegios de la red en dos ciudades geográficamente distantes).

AMENAZAS:

- La cantidad de denuncias en entes reguladores, que sacan del foco a los ED, en virtud de estar respondiendo las fiscalizaciones en plazos de tiempo muy acotados.
-

TABLA 10

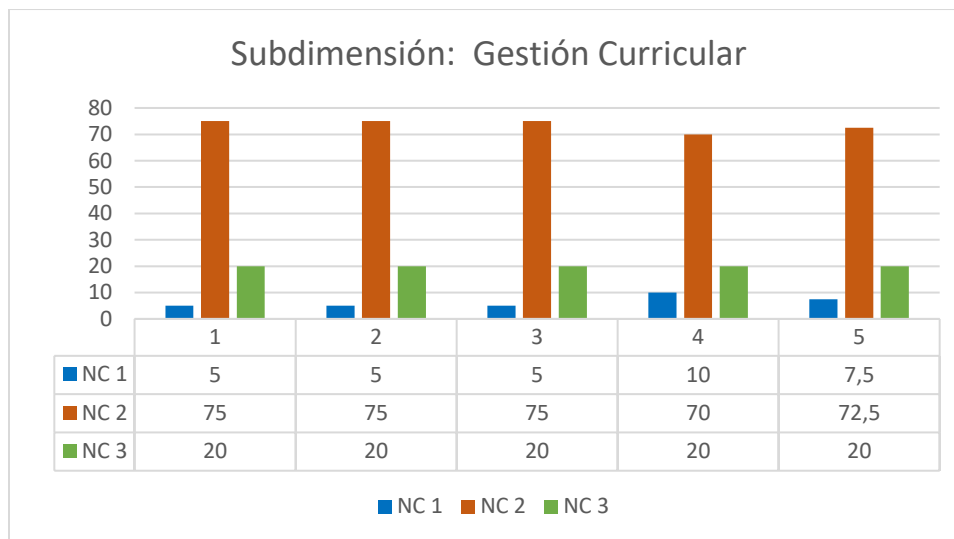
Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Pedagógica - Subdimensión: Gestión Pedagógica

N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio	2	5%	30	75%	8	20%
2	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum	2	5%	30	75%	8	20%
3	El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje	2	5%	30	75%	8	20%
4	El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases	4	10%	28	70%	8	20%
5	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.	3	7,5%	29	72,5%	8	20%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Pedagógica - Subdimensión: Gestión Curricular

Figura 7

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Pedagógica Subdimensión Gestión Curricular



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 11

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Pedagógica - Subdimensión: Gestión Enseñanza y Aprendizaje en Aula

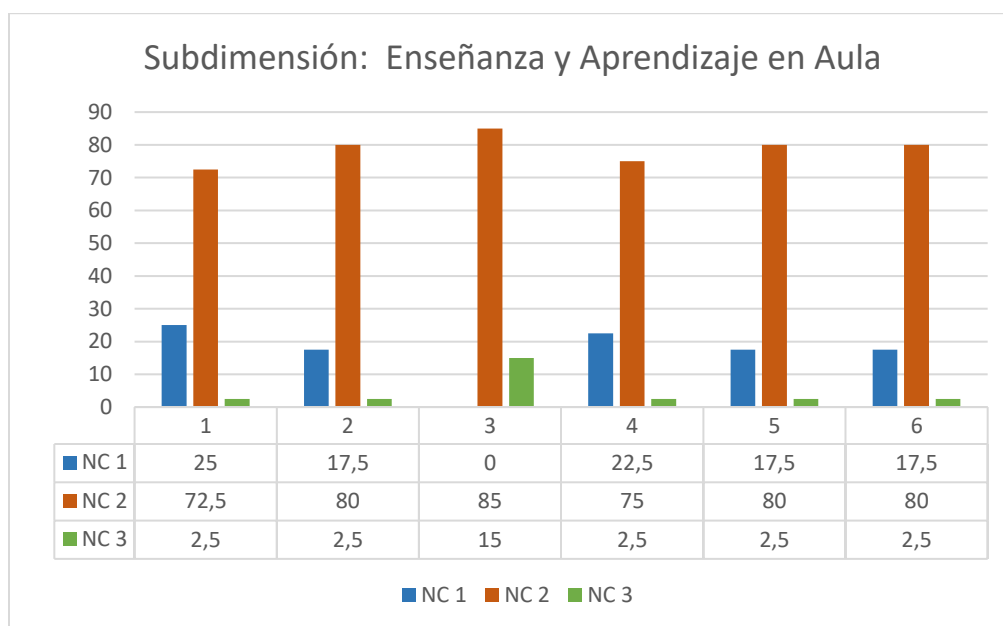
N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar	10	25%	29	72,5%	1	2,5%
2	Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje	7	17,5%	32	80%	1	2,5%
3	Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.	0	0%	34	85%	6	15%

4	Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases	9	22,5%	30	75%	1	2,5%
5	Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.	7	17,5%	32	80%	1	2,5%
6	Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.	7	17,5%	32	80%	1	2,5%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Pedagógica - Subdimensión: Gestión Enseñanza y Aprendizaje en Aula

Figura 8

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Pedagógica Subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 12

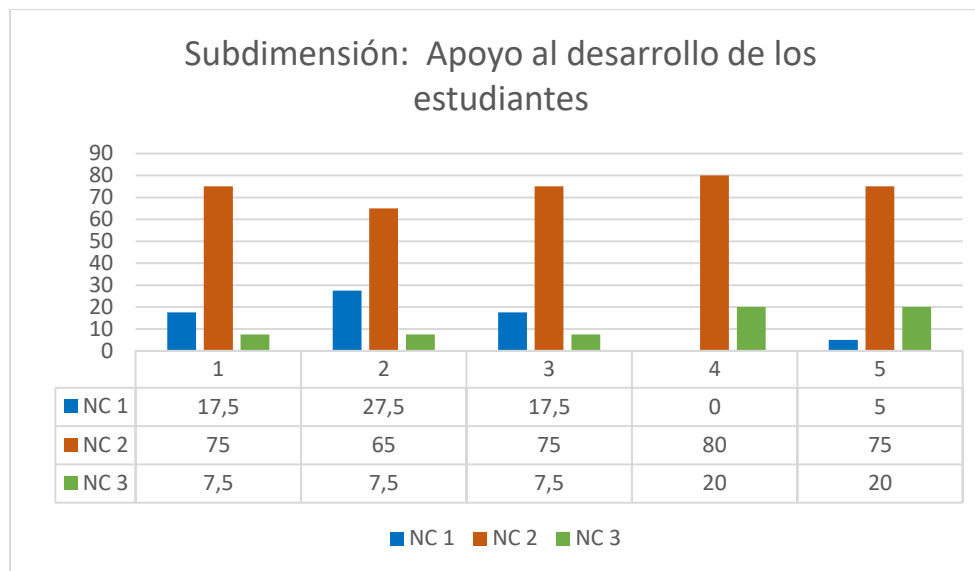
Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Pedagógica - Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.	7	17,5%	30	75%	3	7,5%
2	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas	11	27,5%	26	65%	3	7,5%
3	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos	7	17,5%	30	75%	3	7,5%
4	El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar	0	0%	32	80%	8	20%
5	El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.	2	5%	30	75%	8	20%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Pedagógica - Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Figura 9

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Pedagógica Subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 13

Análisis de General de resultados de la Dimensión Gestión Pedagógica

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	ANÁLISIS
GESTIÓN PEDAGÓGICA	GESTIÓN CURRICULAR	Los colaboradores encuestados consideran que en los estándares 1,2,3,4, y 5 de esta subdimensión cumplen a lo menos en un setenta y cinco por ciento (75%) y que los distintos equipos coordinan, planifican, monitorean y evalúan de manera efectiva los procesos de enseñanza- aprendizaje, lo que de esta manera permite "...asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa, mediante la revisión conjunta, el análisis y la mejora de los procesos pedagógicos" (EID, 2021, Pág 51).
	ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN AULA	Los resultados indican que las prácticas 2, 3 y 5 son ejecutadas en un promedio del ochenta por ciento (80%) y las 1 y 4 en a lo menos en un setenta y dos por ciento (72%) de manera sistemática, ratificando que los equipos se aseguran que se implementen "...estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes..." (pág.57) según lo esperado en los EID.

**APOYO AL
DESARROLLO DE
LOS ESTUDIANTES**

Los encuestados señalan que los estándares 4 en un ochenta por ciento (80%), 1, 3 y 5 en un setenta y cinco por ciento (75%) y 2 en un sesenta y cinco por ciento (65%) las necesidades de los estudiantes e identifican de manera oportuna, anticipando la implementación de las estrategias necesarias para asegurar el desarrollo de todos los estudiantes. Relevando la importancia de "... velar por el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades, características e intereses..." (EID, 2021 pág. 65)

TABLA 14

Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas y Oportunidades la Dimensión Gestión Pedagógica

DIMENSIÓN	ANÁLISIS FODA
GESTIÓN PEDAGÓGICA	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La instalación de procesos de inducción a los nuevos colaboradores. - La realización de procesos de acompañamiento sistemático en aula a los docentes, por parte de ED. - La instalación del liderazgo de los jefes de Departamento para la planificación de trabajo especializado por áreas. - Contar con un equipo de apoyo escolar para trabajo con docentes y acompañamiento de estudiantes con NEE. - Contar con un equipo de psicólogos escolares para apoyo y acompañamiento de estudiantes con necesidades socioemocionales.
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación para el empoderamiento del rol del profesor jefe, principalmente en el trabajo con apoderados
	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de alineamiento a los sellos institucionales (colegio confesional católico) por parte de docentes. - Dificultad en la realización el trabajo colaborativo por parte de algunos docentes, ya sea por área y/o con los equipos de apoyo. - Falta de implementación de estrategias para un aula diversificada, principalmente en los casos NEE. - Necesidad de que se respeten los conductos regulares de acuerdo a los protocolos establecidos en RI.
	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El déficit de profesionales docentes en la ciudad, principalmente en las áreas de especialización.

TABLA 15

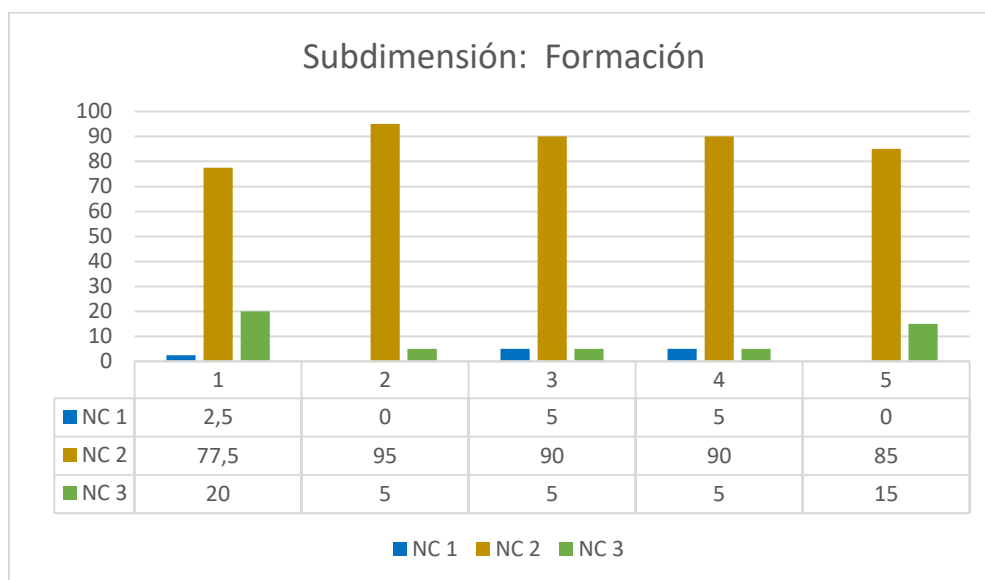
Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Formación y Convivencia - Subdimensión: Formación

N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.	1	2,5%	31	77,5%	8	20%
2	El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.	0	0%	38	95%	2	5%
3	El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.	2	5%	36	90%	2	5%
4	El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes	2	5%	36	90%	2	5%
5	El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.	0	0%	34	85%	6	15%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable Dimensión Formación y Convivencia - Subdimensión: Formación

Figura 10

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Formación y Convivencia Subdimensión Formación



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 16

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Formación y Convivencia - Subdimensión: Convivencia

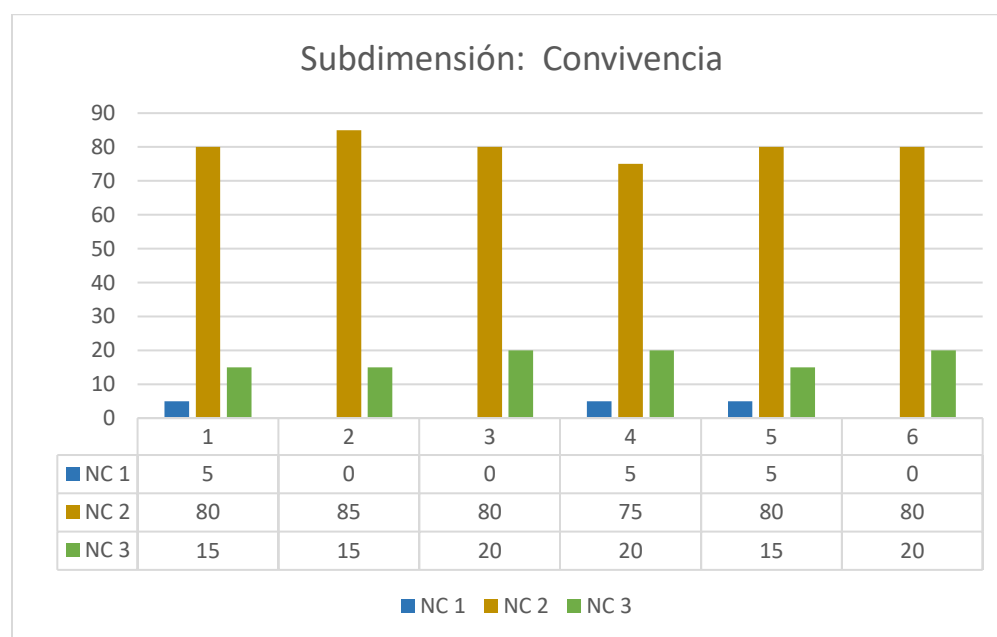
N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.	2	5%	32	80%	6	15%
2	El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.	0	0%	34	85%	6	15%
3	El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia,	0	0%	32	80%	8	20%

	que explicita las normas para organizar la vida en común						
4	El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.	2	5%	30	75%	8	20%
5	El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar	2	5%	32	80%	6	15%
6	El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.	0	0%	32	80%	8	20%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable *Dimensión Gestión Formación y Convivencia - Subdimensión: Convivencia*

Figura 11

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión Formación y Convivencia Subdimensión Convivencia



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 17

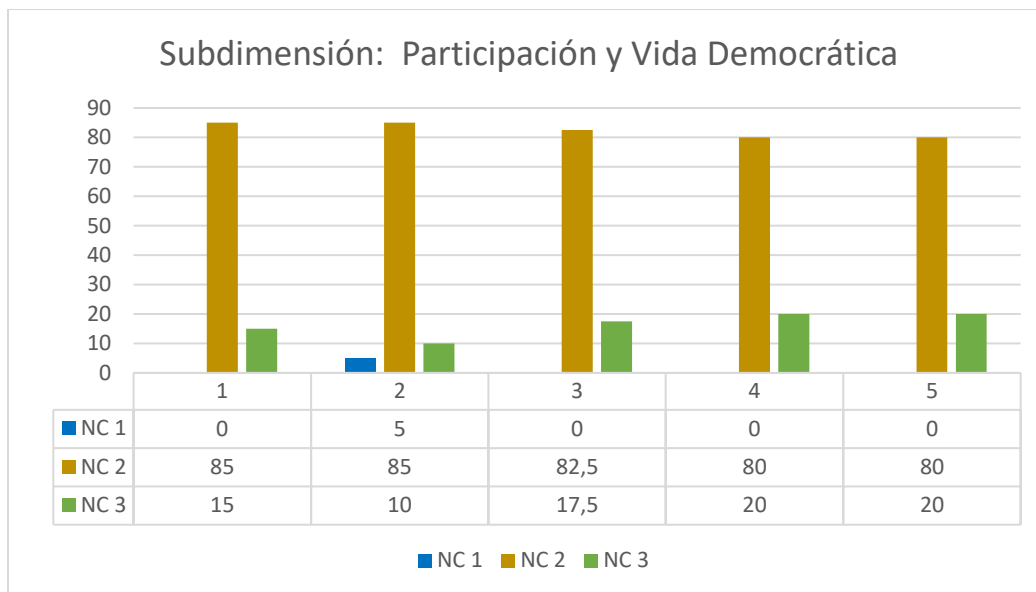
Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Formación y Convivencia - Subdimensión: Participación y Vida Democrática

N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	0	0%	34	85%	6	15%
2	El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.	2	5%	34	85%	4	10%
3	El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas	0	0%	33	82,5%	7	17,5
4	El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso	0	0%	32	80%	8	20%
5	El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional	0	0%	32	80%	8	20%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable Dimensión Formación y Convivencia - Subdimensión: Participación y Vida Democrática

Figura 12

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los docentes a la variable Dimensión Gestión Formación y Convivencia Subdimensión Participación y Vida Democrática



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 18

Análisis General de Resultados de la Dimensión Formación y Convivencia

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	ANÁLISIS
GESTIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	FORMACIÓN	Según los encuestados las prácticas 2, 3 y 4 se desarrollan de manera óptima y eficiente, con resultados por sobre el noventa por ciento (90%) en cada una de ellas, indicando que el rol del profesor jefe y equipos permanentemente acompaña y orienta a los estudiantes, tanto del área académica como de formación. Los estándares 5 con un ochenta y cinco por ciento (85%) y el 1 con un setenta y siete como cinco por ciento (77,5%) evidenciando que de manera activa el ED se preocupa del desarrollo integral de todos los estudiantes y promueven el involucramiento y participación de las familias en los procesos educativos, en concordancia con los EID (2021) que nos orienta a que "...las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares..."(pág.75)

CONVIVENCIA	Las prácticas 1,2,3,5 y 6 con resultados sobre el ochenta por ciento (80%) y la práctica 4 con un setenta y cinco por ciento (75%) son coincidentes en señalar que tanto el ED como equipos del colegio de manera clara y sistemática promueven un ambiente escolar seguro, resguardando la integridad de los estudiantes y valorando y abrazando la diversidad y diversidad de género, procurando la sana convivencia al interior del establecimiento como una tarea de todos los integrantes de la comunidad educativa, tal como lo señalan los estándares de convivencia (EID, 2021) donde se "...enfatisa la importancia de asegurar un ambiente organizado y seguro entre todos los miembros de la comunidad educativa..." (pág. 81)
PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA	Los resultados de todos los estándares de esta subdimensión arrojan resultados sobre el ochenta por ciento (80%) de que se promueven el sentido de pertenencia, participación activa de todos los actores de la comunidad educativa, la formación democrática ciudadana fomentando la pertenencia, expresión de opinión, sentido de responsabilidad como miembros de una sociedad, prácticas que según los resultados se desarrollan de manera sistemática y que según EID, 2021 en las comunidades escolares se "...desarrollen las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad..." (pág.89)

TABLA 19

Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas y Oportunidades la Dimensión Convivencia

DIMENSIÓN	ANÁLISIS FODA
GESTIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La conformación de un equipo de convivencia escolar, que da mayor celeridad a las intervenciones y resolución de los casos. - Contar con un Reglamento de Convivencia Escolar, con un plan anual y acciones preventivas. - La promoción y cuidado permanente de ambiente escolar positivo y seguro para todos los miembros de la comunidad. - La visualización y anticipación de los equipos ante eventuales situaciones que puedan generar conflicto. - Contar con un Cronograma de actividades anuales que promueven la sana convivencia. - Establecimiento de protocolos de acuerdo a la normativa vigente. - Establecimiento de tiempos protegidos para reuniones de gestión de formación y convivencia escolar con docentes y equipos.

OPORTUNIDADES

- Contacto con instituciones que desarrollen programas de autocuidado y salud mental para colaboradores.

DEBILIDADES

- La necesidad de mayor presencia física del sostenedor (es RL de 2 colegios de la red en dos ciudades geográficamente distantes)

AMENAZAS

- El incremento de casos de convivencia escolar, entre estudiantes.
- El incremento de casos de convivencia escolar, entre apoderados
- El incremento de casos de convivencia escolar, entre colaboradores.
- Sobrecarga laboral a los miembros de los equipos de Formación, Convivencia y Apoyo Escolar.

TABLA 20

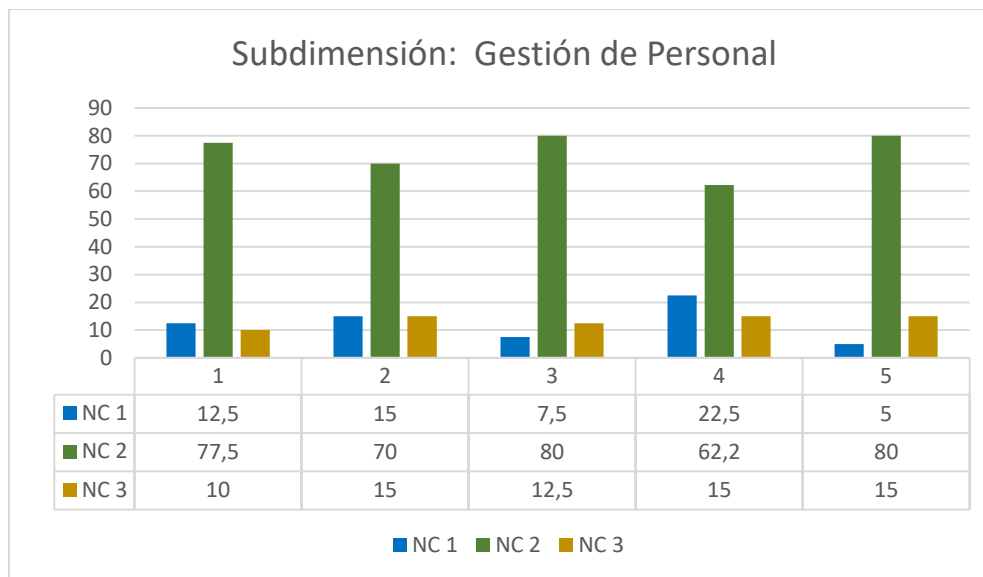
Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión de Recursos - Subdimensión: Gestión de Personal

N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.	5	12,5%	31	77,5%	4	10%
2	El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.	6	15%	28	70%	6	15%
3	El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	3	7,5%	32	80%	5	12,5%
4	El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento	9	22,5%	25	62,5	6	15%
5	El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo	2	5%	32	80%	6	15%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable Dimensión Gestión de Recursos - Subdimensión: Gestión del Personal

Figura 13

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión de Recursos Subdimensión Gestión de Personal



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 21

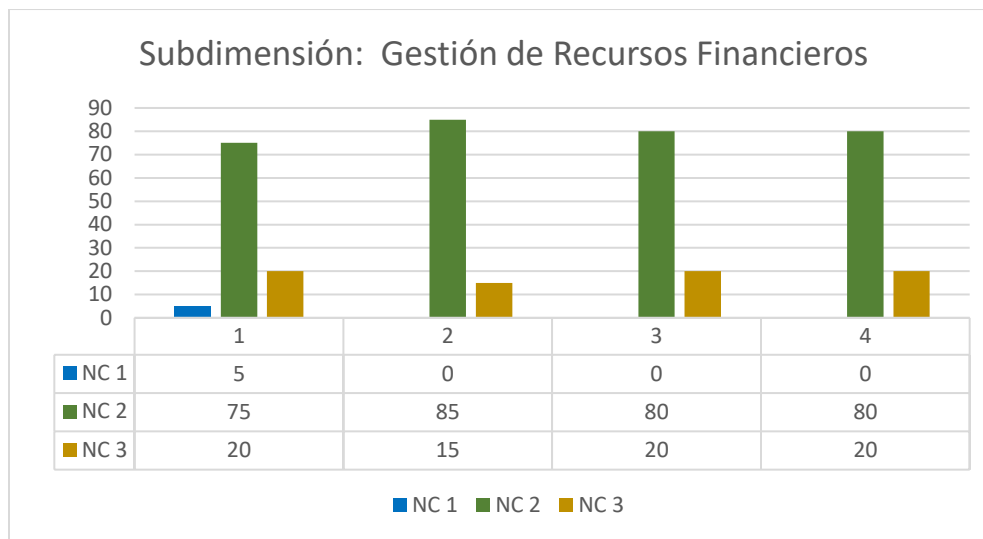
Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión de Recursos - Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros

N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes	2	5%	30	75%	8	20%
2	El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos	0	0%	34	85%	6	15%
3	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.	0	0%	32	80%	8	20%
4	El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.	0	0%	32	80%	8	20%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable Gestión de Recursos - Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros

Figura 14

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión de Recursos Subdimensión de Recursos Financieros



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 22

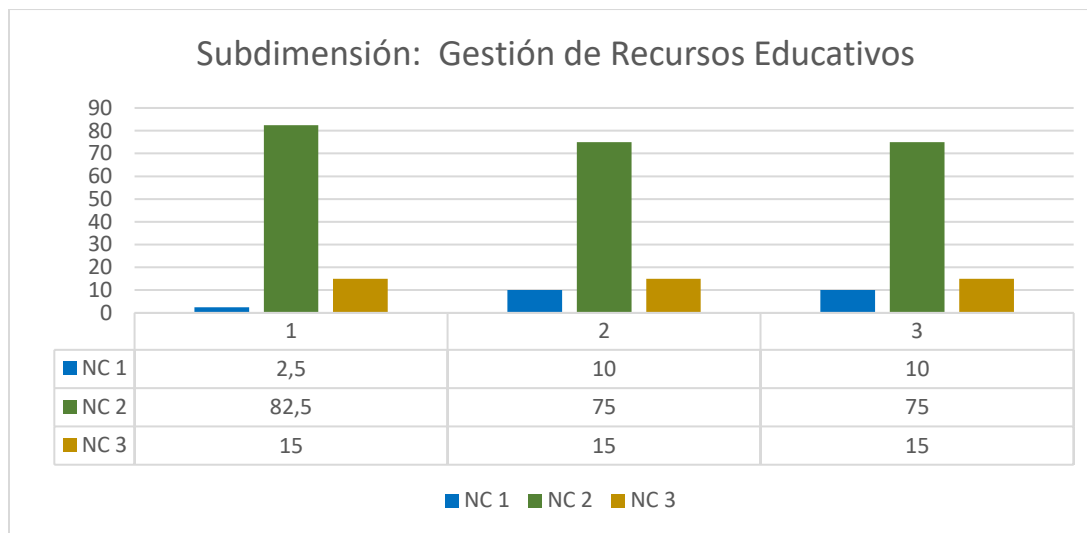
Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión de Recursos - Subdimensión: Recursos Educativos

N°	Estándar	Nivel de Calidad del Estándar					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.	1	2,5%	33	82,5%	6	15%
2	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.	4	10%	30	75%	6	15%
3	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.	4	10%	30	75%	6	15%

Nota: Tabla con Distribución de la Frecuencia (cantidad y porcentajes) de los encuestados a la variable Dimensión Recursos - Subdimensión: Recursos Educativos

Figura 15

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los encuestados a la variable Dimensión Gestión de Recursos Subdimensión Gestión de Recursos Educativos



Nota: Autor: De la Vega C. (2024)

TABLA 23

Análisis de Resultados Generales para la Dimensión Gestión de Recursos

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	ANÁLISIS
GESTIÓN DE RECURSOS	GESTIÓN DE PERSONAL	Los encuestados señalan que las prácticas 3 y 5 con un ochenta por ciento (80%), las 1 y 2 con un setenta por ciento (70%) y setenta y siete por ciento (77%) respectivamente y la 4 con un sesenta y dos coma cinco por ciento (62,5%) se realizan de manera efectiva por parte del sostenedor y ED gestionando temas administrativos, desarrollo profesional docente y competencias profesionales en los equipos, procurando un buen clima laboral, en concordancia con lo solicitado en los EID 2021 “..contar con un equipo idóneo, competente y comprometido y con un clima laboral positivo...” (pág.99) es responsabilidad del sostenedor y ED.
	GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	Con un setenta y cinco por ciento (75%) en la práctica 1 y sobre un ochenta por ciento (80%) en las 2,3 y 4 los encuestados señalan que el sostenedor gestiona de manera eficiente los recursos, sustentando el PEI y rigiéndose bajo la normativa vigente y tal como lo indican los EID, 2021 asegurando así “...una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento...” (pág.105)

GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS	El sostenedor y el ED con un ochenta y dos como cinco por ciento (82,5%) en el estándar 1 y con un setenta y cinco por ciento (75%) en las 2 y aseguran de manera eficiente el equipamiento, infraestructura y recursos didácticos para potenciar y apoyar los aprendizajes de los estudiantes y de esta manera garantizando las "...condiciones, instalaciones y equipamientos necesarias para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral..."(pág. 111) según lo indicado por los EID, 2021.
---------------------------------------	--

TABLA 24

Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas y Oportunidades la Dimensión Convivencia

DIMENSIÓN	ANÁLISIS FODA
GESTIÓN DE RECURSOS	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La existencia de un Presupuesto Anual, que permite asegurar los recursos e infraestructura para el desarrollo de las actividades propias de la labor educativa. - La conformación y consolidación de un nuevo equipo de administración, compuesto por: Administrador, Recaudación y Contabilidad. - La implementación de un proceso de jornadas de admisión, que garantiza la transparencia y debido proceso para los postulantes, de acuerdo a la normativa vigente. - La implementación de un proceso de contratación y desvinculación de funcionarios. - Implementación de solicitud de requerimientos para actividades, para anticipación y aseguramiento de recursos financieros y personal.
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postulación a proyectos y fondos con fines educativos para mejoras en el establecimiento. - Instalación de tecnologías para ofrecer distintos medios de pagos a las familias. - Instauration de un sistema de incentivos por desempeño docente.
	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No respetar plazos estipulados para generación solicitudes de requerimientos para actividades escolares. - No seguir los conductos regulares para reportar ausencias y solicitud de permisos de los funcionarios.
	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de profesionales idóneos para reemplazos por licencias médicas. - Baja nivel de matrícula en los niveles de Jardín Infantil y 1er ciclo. - Alto nivel de morosidad de las familias en pago de mensualidades.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME)

Pareja Fernández 2006 hacía énfasis que una *institución que aprende*, es aquella que, “...está atenta para responder a las demandas y cambios externos...”(pág.178), desde allí se desprende que la mejora se instala al interior de las unidades educativas como un proceso continuo y transformador que se construye de manera participativa y con una visión compartida de todos los actores que conforman las comunidades educativas.

De esta forma, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es un instrumento fundamental en la gestión escolar para quienes lideran hoy los Proyectos Educativos Institucionales en sus comunidades, en sus cuatro dimensiones: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos, que persiguen intereses comunes y desarrollan acciones más efectivas para el logro de los objetivos que respondan a las demandas de su propio entorno y del bien mayor, la mejora institucional.

TABLA 25

Matriz por Dimensión y Subdimensión, según Estándares Indicativos de Desempeño para propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo 2024-2027 del Instituto Santa María de Antofagasta.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	META
LIDERAZGO	Subdimensión – Liderazgo del Sostenedor:	
	Institucionalizar los procesos y procedimientos para el fortalecimiento de la labor docente y administrativa.	El 90% de los requerimientos pedagógicos y administrativos se realicen de acuerdo a los procedimientos institucionales.
	Subdimensión – Liderazgo del director:	
	Asegurar la comunicación efectiva y oportuna a las familias	El 100% de las comunicaciones colegio y familias se realiza utilizando diversos

	<p>Promover la participación de las familias, actores de la comunidad educativa y el colegio. fomentando la adherencia y pertenencia al Proyecto Educativo.</p>	<p>canales de comunicación. (Correos institucionales, RRSS, página web, etc.)</p> <p>El 70% de las actividades escolares incluyen la participación actividad de las familias.</p>
GESTIÓN PEDAGÓGICA	<p>Subdimensión – Planificación y Gestión de Resultados:</p> <p>Fortalecer la gestión escolar a través de la instalación de procesos de planificación, y seguimiento que aseguren la implementación del currículum y reactivación de los aprendizajes.</p>	<p>El 80% de los procesos en aula promueven el desarrollo de altas expectativas en los estudiantes.</p>
	<p>Subdimensión – Gestión Curricular:</p> <p>Fomentar entre los docentes de asignatura el desarrollo de trabajo colaborativo e interdisciplinar en el aula desde una perspectiva inclusiva.</p> <p>Subdimensión – Enseñanza y Aprendizaje en Aula:</p> <p>Fortalecer el trabajo docente y equipos de apoyo escolar para el trabajo diversificado en aula.</p> <p>Implementar estrategias de habilidades matemáticas para lograr el tránsito de estudiantes de niveles insuficientes a elemental.</p>	<p>El 80% de los docentes de asignatura implementan a lo menos una actividad interdisciplinar en el semestre.</p> <p>El 80% de los docentes implementa estrategias para el trabajo con estudiantes en un aula diversificada.</p> <p>El 25% de los estudiantes transita del nivel insuficiente al elemental en 4^o básico.</p> <p>El 25% de los estudiantes transita del nivel insuficiente al elemental en los estudiantes de II medio.</p>
FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	<p>Subdimensión – Formación:</p> <p>Actualizar y contextualizar Itinerario Formativo Pastoral promoviendo el sentido de pertenencia, espiritualidad y la apropiación de los sellos distintivos del PEI</p>	<p>El 80% de los estudiantes cumplen con el perfil de egreso de nuestro colegio, basado en el PEI y el carisma de Mary Ward.</p>

	<p>Subdimensión – Convivencia:</p> <p>Fortalecer el equipo de Convivencia Escolar, para optimizar el tiempo y la gestión de los procesos de prevención y administrativos.</p>	<p>El 90% de los procesos que se inicien sean concluidos dentro de los plazos estipulados en cada protocolo</p> <p>Aumentar en un 50% la participación de los apoderados en talleres de Convivencia escolar.</p> <p>El 80% de los miembros de la comunidad educativa se identifican con el Proyecto Educativo Institucional</p> <p>El 80% de los miembros de la comunidad participan en las actividades propias y distintivas del colegio.</p>
	<p>Subdimensión – Participación y Vida Ciudadana</p> <p>Promover el sentido de pertenencia y apropiación de los sellos y carisma institucionales entre los miembros de la comunidad educativa</p> <p>Promover la participación ciudadana dentro de la comunidad promoviendo en los estudiantes ser agentes de cambio.</p>	<p>El 80% de los miembros de la comunidad educativa se identifican con el Proyecto Educativo Institucional</p> <p>El 80% de los miembros de la comunidad participan en las actividades propias y distintivas del colegio.</p> <p>El 70% de los estudiantes acceden a participar en actividades ciudadanas dentro de la comunidad y entorno local.</p>
	<p>Subdimensión – Gestión de Personal:</p> <p>Implementar un sistema de incentivos y desarrollo profesional a la labor docente</p>	<p>El 80% de los colaboradores accedan a incentivos económicos por años de servicio y/o especialización.</p>
GESTIÓN DE RECURSOS	<p>Subdimensión – Gestión de Recursos Educativos</p> <p>Asegurar en el Presupuesto Anual los recursos necesarios para óptimo desarrollo de las distintas actividades pedagógicas y formativas asegurando la continuidad de los procesos académicos.</p>	<p>El 90% de las actividades pedagógicas y formativas estén incluidas en el Presupuesto Anual.</p>

	<p>Subdimensión – Gestión de Recursos Financieros</p> <p>Implementación de diversas modalidades y medios de pagos el pago de mensualidades y asegurar los recursos para las actividades planificadas en calendario escolar.</p>	<p>El 100% de las familias tiene acceso a distintas modalidades de pago.</p>
--	--	--

TABLA 26

Matriz de Plan de Mejoramiento Educativo por Dimensión, Subdimensión, Objetivos, Metas, Acciones y Responsables.

DIMENSIÓN	SUBDIMENSION	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLE
LIDERAZGO	LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR	Institucionalizar los procesos y procedimientos para el fortalecimiento de la labor docente y administrativa.	El 90% de los requerimientos pedagógicos y administrativos se realicen de acuerdo a los procedimientos institucionales.	Instauración y socialización de Procesos administrativos Institucionales. Habilitación de sistema de requerimientos para el desarrollo de las actividades escolares.	R. Legal Director

**LIDERAZGO
DEL DIRECTOR**

Asegurar la comunicación efectiva y oportuna a las familias.	El 100% de las comunicaciones colegio y familias se realiza utilizando diversos canales de comunicación. (Correos institucionales, RRSS, página web, etc.)	Habilitación de correos institucionales a estudiantes y familias. Habilitación de plataforma educativa a las familias. Implementación de plataformas y aplicaciones de RRSS, como medio de difusión de informaciones institucionales y comunicación con las familias	Director R. Legal Equipo Directivo Equipo Docente Informática
Promover la participación de las familias, actores de la comunidad educativa y el colegio. fomentando la adherencia y pertenencia al Proyecto Educativo.	El 70% de las actividades escolares incluyen la participación actividad de las familias.	Realización de Asambleas para las familias Semestrales, Conversatorios y Talleres para Padres Actividades institucionales y CGPA: Almuerzo familiar, Kermés, Bingo Familiar, Taller Cueca, Torneos Deportivos y Folclóricos.	Director Equipo Directivo Equipo Formación Equipo DAIE CGPA

	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS	Fortalecer la gestión escolar a través de la instalación de procesos de planificación, y seguimiento que aseguren la implementación del currículum y reactivación de los aprendizajes.	El 80% de los procesos en aula promueven el desarrollo de altas expectativas en los estudiantes.	Plan de Monitoreo y Seguimiento para asegurar la implementación del currículum.	Director Coordinador Académico Coordinadores de Ciclo
DGESTIÓN PEDAGÓGICA	GESTIÓN CURRICULAR	Fomentar entre los docentes de asignatura el desarrollo de trabajo colaborativo e interdisciplinar en el aula desde una perspectiva inclusiva.	El 80% de los docentes de asignatura implementan a lo menos una actividad interdisciplinar en el semestre.	Aplicar ajustes en las planificaciones que respondan a los estudiantes con mayores necesidades de apoyo. (Planificación diversificada)	Coordinación Académica Jefes Depto. Docentes

**ENSEÑANZA Y
APOYO EN EL
AULA**

Fortalecer el trabajo docente y equipos de apoyo escolar para el trabajo diversificado en aula.	El 80% de los docentes implementa estrategias para el trabajo con estudiantes en un aula diversificada.	Capacitación permanente de profesionales especialistas del equipo de apoyo para dar respuestas a las necesidades del aula diversificada.	Dirección Académica Jefes Depto. Docentes Equipo de Apoyo
		Establecer tiempos de trabajo protegido para la planificación e implementación de estrategias para el aula diversificada.	

**APOYO AL
DESARROLLO
DE LOS
ESTUDIANTES**

Implementar estrategias de comprensión lectora para lograr el tránsito de estudiantes de niveles insuficientes a elemental.	El 10% de los estudiantes transita del nivel insuficiente al elemental en 4º básico. El 15% de los estudiantes transita del nivel insuficiente al elemental en los estudiantes de II medio.	Implementación de Plan de Comprensión Lectora, en todos los niveles.	Coordinación Académica Jefes Depto. Docentes
---	--	--	--

CONVIVENCIA ESCOLAR

	Implementar estrategias de habilidades matemáticas para lograr el tránsito de estudiantes de niveles insuficientes a elemental.	El 25% de los estudiantes transita del nivel insuficiente al elemental en 4º básico. El 25% de los estudiantes transita del nivel insuficiente al elemental en los estudiantes de II medio.	Implementación de Talleres de Habilidades Matemática, con foco en niveles Simce.	Coordinación Académica Jefes Depto. Docentes
FORMACIÓN	Actualizar y contextualizar Itinerario Formativo Pastoral promoviendo el sentido de pertenencia, espiritualidad y la apropiación de los sellos distintivos del PEI.	El 80% de los estudiantes cumplen con el perfil de egreso de nuestro colegio, basado en el PEI y el carisma de Mary Ward.	Creación de un perfil de egreso de estudiantes. Creación de un Plan focalizado por niveles	Coordinación Pastoral y Formación Equipo Pastoral Equipo CE Coordinación Académica Dirección Acompañante Espiritual
CONVIVENCIA ESCOLAR	Fortalecer el equipo de Convivencia Escolar, para optimizar el tiempo y la gestión de los procesos de	El 90% de los procesos que se inicien sean concluidos dentro de los plazos estipulados en cada protocolo.	Contratación de 1 profesional especialista para fortalecer el equipo.	Dirección Coordinación Pastoral y Formación Coordinación Académica Equipo CE

	prevención y administrativos	Aumentar en un 50% la participación de los apoderados en talleres de Convivencia escolar.	Impulsar campañas de adhesión y participación a los talleres propuestos desde los distintos equipos del colegio.	Dirección Coordinación Pastoral y Formación Coordinación Académica Equipo CE
PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA	Promover el sentido de pertenencia y apropiación de los sellos y carisma institucionales entre los miembros de la comunidad educativa	El 80% de los miembros de la comunidad educativa se identifican con el Proyecto Educativo Institucional El 80% de los miembros de la comunidad participan en las actividades propias y distintivas del colegio.	Inducción al carisma de madre fundadora Cronograma de Actividades Institucionales Generación de espacios para la participación en actividades de la comunidad escolar.	Coordinación de Pastoral y Formación Equipo Directivo

		<p>Promover la participación ciudadana dentro de la comunidad promoviendo en los estudiantes ser agentes de cambio.</p>	<p>El 70% de los estudiantes acceden a participar en actividades ciudadanas dentro de la comunidad y entorno local.</p>	<p>Establecer vinculación con 2 instituciones del medio local que promuevan la participación ciudadana. Generar redes con los Centros de Estudiantes de colegios de la ciudad para promover acciones de participación ciudadana.</p>	<p>Equipo Directivo Centro de Estudiantes Profesores jefes Asesores de Centro de Estudiantes</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">GESTIÓN DE RECURSOS</p>	<p>GESTIÓN DEL PERSONAL</p>	<p>Implementar un sistema de incentivos y desarrollo profesional a la labor docente.</p>	<p>El 80% de los colaboradores accedan a incentivos económicos por años de servicio y/o especialización.</p>	<p>Establecer indicadores y criterios para acceso a incentivos de acuerdo a años de servicio y/o especialización profesional docente.</p>	<p>R. Legal Administrador Dirección</p>

**GESTIÓN DE
RECURSOS
FINANCIEROS**

Implementación de diversas modalidades y medios de pagos el pago de mensualidades y asegurar los recursos para las actividades planificadas en calendario escolar.

El 100% de las familias tiene acceso a distintas modalidades de pago.

Generar alianzas con entidades bancarias.

Instalación de equipos para pago presencial.

Instalación de plataforma para pagos online.

Instalación de beneficios para pago para mensualidades al día.

R. Legal
Administrador
Tesorería
Contabilidad.

**GESTIÓN DE
RECURSOS
EDUCATIVOS**

Asegurar en el Presupuesto Anual los recursos necesarios para óptimo desarrollo de las distintas actividades pedagógicas y formativas asegurando la continuidad de los procesos académicos.

El 90% de las actividades pedagógicas y formativas estén incluidas en el Presupuesto Anual.

Calendarización de las actividades escolares en Cronograma Semanal, Semestral y Anual.

R. Legal
Administrador
Dirección
Coordinación
Académica

CONCLUSIÓN

Las instituciones educativas son organizaciones complejas y dinámicas, enfrentadas a contextos cada día más desafiantes, por lo tanto, quienes lideran los proyectos educativos son los responsables de dar el cumplimiento a la normativa vigente y al curriculum nacional; el liderazgo escolar sustenta el Proyecto Educativo Institucional y orienta los objetivos estratégicos que impulsarán el Plan de Mejoramiento Educativo de la comunidad escolar.

Los resultados obtenidos en la autoevaluación Diagnóstica Institucional del Instituto Santa María de Antofagasta, reflejaron que es una institución que, se ha consolidado como Proyecto Educativo en sus 89 al servicio de la educación de NNA, la medición realizada los Estándares Indicativos de Desempeño en sus 4 dimensiones: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos, reflejo que las prácticas se desarrollan de manera clara y sistemática, en sus distintas dimensiones y subdimensiones. Así mismo, brindando la oportunidad de ofrecer ajustes y mejoras a estas prácticas con la construcción de una propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo para el período 2024-2027.

Con los desafíos propios que, preocupan y ocupan a los contextos escolares y sobre todo a la comunidad educativa del Instituto Santa María como: reactivar los aprendizajes, promover espacios escolares participativos, positivos y seguros, abrazar y afirmar la diversidad, fomentar una cultura de altas expectativas entre los estudiantes y colaboradores cultivando los valores necesarios hoy en día en la formación de estudiantes de un colegio confesional católico.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, F.M. (2010). Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar. Editorial Grefol S.L. España. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51866?prev=as>

Fiabane Salas, F. & Letelier Gálvez, E. & Tchimino Nahmias, M. (2014) .Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación, PIIE. *Guía Metodológica para la construcción participativa del proyecto educativo institucional*. Recuperado de : https://www.ucentral.cl/ucentral/site/docs/20160726/20160726152959/piie_pie_1_1_.pdf

Ministerio de Educación (2009). *Guía para el diagnóstico institucional Escuelas regulares con Nt1 y/o Nt2*. Recuperado de: https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/1547/PDAPRCPC120091028guia_diagnostico_regular_con.pdf

Ministerio de Educación. División General de Educación. (2012). *Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2419/mono-1047.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación (2015). CPEIP. *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*. Recuperado de: https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

Ministerio de Educación (2016). *Estudio de Caracterización de los Equipos Directivos Escolares de Establecimientos Educativos Subvencionados Urbanos de Chile*.

Recuperado de: <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2017/01/Caracterizaci%C3%B3n-de-los-Equipos-Directivos-Escolares-de-Establecimientos-Educativos-Subvencionados-Urbanos-de-Chile.pdf>

Ministerio de Educación (2018). División de Educación General. *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos. Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo*.

Recuperado de: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

Ministerio de Educación (2019). División de Educación General. *Plan de Mejoramiento Educativo Orientaciones para su elaboración*. Recuperado de:

<https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/03/PME-orientaciones-generales.pdf>

Ministerio de Educación (2021). *Estándares indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Recuperado de:

https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf

Ministerio de Educación (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educativos y sus sostenedores*. Unidad de Currículum y Evaluación.

Recuperado de: https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf

Ministerio de Educación (2022). *Orientaciones para el proceso de planificación de la mejora educativa 2023, en el marco de los desafíos de reactivación educativa integral*.

Recuperado de: <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2023/01/Orientaciones-PME-2023.pdf>

Ministerio de Educación (2023). *Plan de Mejoramiento para la reactivación educativa. Diseño e Implementación - Orientaciones 2024*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/20062/L027.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 9 (2), 171-185: (ed.). Bogotá, Colombia: D - Universidad de La Sabana. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/16214?page=5>.

Polo Albarracín, M. & Sánchez Buitrago, J. O. (2022). *La gestión directiva en las instituciones educativas*: (1 ed.). Editorial Unimagdalena. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/223861?page=81>

Villarroel S. 2002. *Proyecto Educativo Institucional: Marco Legal y Estructura Básica*. Ministerio de Educación. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2123/mono-943.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXO 1

Encuesta: Diagnóstico Institucional ISMA

Escala Evaluativa en las dimensiones de: Liderazgo , Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos.

La encuesta especifica los estándares en las 4 Dimensiones de la gestión escolar, basándose en documento de Estándares Indicativos de Desempeño cuyas orientaciones permiten gestionar una institución escolar de manera efectiva.

En la escala de valoración, el nivel de Calidad describe la instauración de dichas prácticas institucionales y/o pedagógicas en cada subdimensión

A continuación, se definen los distintos niveles de calidad de cada estándar y su valor:

Valor	Nivel de calidad
1	La práctica del estándar se realiza de manera poco precisa para los miembros del establecimiento educacional y se implementa de forma asistemática.
2	La práctica del estándar se incorpora con un propósito claro para todos los miembros del establecimiento educacional y se desarrolla de forma sistemática
3	La práctica del estándar se incorpora con un propósito claro para todos los miembros del establecimiento educacional, se desarrolla de forma sistemática e incorpora la evaluación y mejoramiento permanente de sus procesos.

DIMENSIÓN LIDERAZGO			
Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		
	1	2	3
1. El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.			
2. El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos			
3. El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño			
4. El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo			
5. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes			
6. El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.			
Subdimensión: Liderazgo del Director			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		
	1	2	3
1. El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados			
2. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento			
3. El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.			
4. El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.			
5. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.			
Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		
	1	2	3

1. El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional			
2. El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde			
3. El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.			

DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA			
Subdimensión: Gestión Curricular			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		
	1	2	3
1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio			
2. El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum			
3. El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje			
4. El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases			
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.			
Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		
	1	2	3
1. Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar			
2. Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje			
3. Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.			
4. Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases			
5. Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.			

6. Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.			
Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		
	1	2	3
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.			
2. El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas			
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos			
4. El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar			
5. El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.			

DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA ESCOLAR			
Subdimensión: Formación			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		
	1	2	3
1. El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.			
2. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.			
3. El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.			
4. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes			
5. El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.			
Subdimensión: Convivencia			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		

	1	2	3
1. El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.			
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.			
3. El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común			
4. El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.			
5. El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar			
6. El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.			
Subdimensión: Participación y Vida Democrática			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		
	1	2	3
1. El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			
2. El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.			
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas			
4. El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso			
5. El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional			

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS			
Subdimensión: Gestión de Personal			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		
	1	2	3

1. El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.			
2. El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.			
3. El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.			
4. El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento			
5. El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo			
Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		
	1	2	3
1. El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes			
2. El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos			
3. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.			
4. El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.			
Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos			
Estándar	Nivel de calidad del estándar		
	1	2	3
1. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.			
2. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.			
3. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.			