



“Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación, mención
Gestión de Calidad”

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO COLEGIO BULNES, DE LA COMUNA DE IQUIQUE, REGIÓN TARAPACÁ

Nombre del candidata a magister: Camila Maureira

Nombre tutor guía: Amely Vivas

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo

Agosto-2022

ÍNDICE

1. Portada.....	1
2. Índice.....	2
3. Resumen.....	3
4. Introducción.....	4
5. Marco teórico.....	6
6. Marco contextual.....	10
7. Diagnóstico institucional.....	15
8. Análisis de resultados.....	24
9. Plan de mejoramiento.....	31
10. Bibliografía.....	36

3. RESUMEN

Ante la necesidad de diseñar y programar acciones que posibilitarán al establecimiento educativo orientarse hacia la mejora continua y mejora de la calidad educativa que entregamos a los educandos, es que procuramos la consolidación y fortalecimiento de la gestión pedagógica, con la intención de favorecer un desarrollo integral.

Considerando lo anterior, el siguiente documento tiene como propósito presentar la elaboración de un Plan de mejoramiento Educativo, sustentado en el diagnóstico institucional realizado en el colegio Bulnes de la ciudad de Iquique; el cual se desprende del diagnóstico institucional realizado a partir de los Estándares Indicativos de Desempeño, donde se logró identificar fortalezas y debilidades de la comunidad, promoviendo procesos de reflexión y análisis; enfocado en consolidar las cuatro áreas de la gestión educativa.

El Plan de mejoramiento expuesto entrega herramientas significativas y pertinentes que orientan, planifican y concretizan los procesos presentados en su Proyecto Educativo Institucional, respondiendo a la realidad y contexto del establecimiento, y que contribuya en potenciar la gestión educativa, las metas y objetivos formulados a largo plazo.

4. INTRODUCCIÓN

El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta de programación estratégica que posibilite a las instituciones educativas coordinar de forma consistente y holística los objetivos, metas y procedimiento para el fortalecimiento de los aprendizajes de todos los estudiantes; lo que significa guiar a los establecimientos hacia ciclo de mejora continua que comprende un recorrido constante por una serie de etapas organizadas con el propósito de potenciar su gestión institucional e incrementar sus resultados educativos de acuerdo con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional.

En este sentido es que este trabajo tiene como propósito presentar el Plan de Mejoramiento Educativo para el Colegio Bulnes de la comuna de Iquique elaborado a partir del diagnóstico institucional. Este trabajo se encuadra en el contexto del aseguramiento de la calidad de la educación que busca mejorar los procesos de gestión institucional que busca reforzar el potencial institucional y autoevaluación de los colegios, entregar orientaciones para la confección de los planes de mejoramiento y favorecer el fortalecimiento de la calidad de la educación que se entrega.

Para recoger información se utilizaron diversos instrumentos tales como entrevistas, encuestas, grupos focales; observación directa, revisión de: PEI, actas de rendición de cuentas y reuniones, resultados educativos y financieros, base con datos e índices del establecimiento, horarios, planificaciones, registro de observaciones de clases, calendario e instrumentos de evaluación, adecuaciones curriculares, entre otras.

Por supuesto todo el diagnóstico fue realizado considerando todos los integrantes de la comunidad educativa del Colegio Bulnes.

En una primera etapa se encuentra el marco teórico donde se entrega una revisión de la literatura actualizada y organizada en relación con las temáticas que se abordan en este trabajo, posteriormente se presenta un marco contextual del establecimiento donde se realiza este Plan de Mejoramiento para elaborar un diagnóstico preciso, consistente, auténtico y aterrizado a la realidad específica del establecimiento.

Luego se presenta el diagnóstico institucional del establecimiento a partir de los Estándares Indicativos de Desempeño, a partir del cual se elabora el Plan de Mejoramiento Educativo,

donde se exponen tablas de fortalezas y debilidades en función de las cuatro dimensiones y subdimensiones de la gestión escolar, que emanan del análisis e interpretación de los datos.

Y por último se presenta el Plan de Mejoramiento donde se plantean los objetivos, metas, acciones y responsables.

5. MARCO TEÓRICO

Toda transformación hacia la mejora exige antes que todo estudiar e identificar el o los componentes a potenciar. El periodo de diagnóstico requiere introducirse en los motivos de lo que se precisa mejorar. Determinar qué elemento de la escuela debe mejorarse necesita de un diagnóstico.

Un diagnóstico institucional en el ámbito educativo, de acuerdo con el Ministerio de Educación: “Constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes” (MINEDUC, 2012), lo cual es esencial para definir la relevancia de la iniciativa y elaborar planteamientos que posibiliten el perfeccionamiento y dedicación de todos los actores involucrados en el cumplimiento de las metas propuestas.

El punto de partida para el mejoramiento institucional es la búsqueda y recogida de evidencias significativas para interpretar la condición presente e histórica del establecimiento, lo que implica recopilar y organizar la documentación respecto a distintas áreas de la gestión institucional, la cual no siempre es de conocimiento del establecimiento y en consecuencia no es aprovechada para la toma de decisiones pertinente. (Fundación Chile, 2011)

En este contexto es que el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2012) impulsa la instauración de procedimientos de mejoramiento continuo para los establecimientos educacionales con el propósito de perfeccionar sus prácticas institucionales y pedagógicas, derivando por consiguiente en mejora en los resultados pedagógicos.

El Diagnóstico Institucional corresponde a una imagen de la realidad y se basa en el análisis y estimación que realizan los propios miembros de la comunidad; cuanto más variado es el involucramiento, más íntegro y auténtico es el resultado.

Cristián Cox (2012) indica que, a partir de los 90, los gobiernos de concertación se focalizaron en la equidad y calidad educativa. Posteriormente en los 2000, las metas estaban orientadas a las dificultades en la calidad medida en su mayor parte por el Simce, evaluación que dejaba en evidencia la brecha enorme en cuanto a la equidad educativa; en este sentido es que se hace evidente la falta de compromiso con aquellos estudiantes provenientes de

sectores más vulnerables. A partir de ello es que surge el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa. (SACGE, 2016).

Es precisamente, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa el que fomenta el perfeccionamiento de las praxis colegial por medio del mejoramiento constante gracias al diagnóstico institucional fundamentado en el modelo de calidad, la Planificación y realización de mejoras en áreas esenciales reveladas en el diagnóstico y la Cuenta Pública de progresos y aspectos inconclusos vinculados con el avance del establecimiento educativo. (MINEDUC, n.d.)

En el gobierno de Michelle Bachelet, debido a las movilizaciones de estudiantes secundarios del 2006, nace primero en el año 2009 la nueva Ley General de Educación y posteriormente en el 2011 la creación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SAC), que considera cuatro instituciones cuyo propósito es asegurar la calidad educativa, la equidad, la inclusión, el perfeccionamiento constante y la promoción del potencial de gestión de las instituciones educativas; con foco en el proceso de enseñanza -aprendizaje de los estudiantes (SAC, 2016)

El Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Educación reestructuran sus labores y se constituyen dos instituciones nuevas, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación, a continuación, se detallan brevemente las funciones de cada una (Superintendencia de Educación, 2019):

-Ministerio De Educación: Entidad principal del sistema, sus propósitos principales son dar cumplimiento a la política educacional, diseñar las bases curriculares, los estándares de aprendizaje, define los planes de evaluación, entre otros indicadores de calidad y desempeño; también brinda asistencia técnico-pedagógico a los establecimientos y sus sostenedores y adicionalmente incentiva el desarrollo profesional docente.

-Consejo Nacional de Educación: organismo responsable de aprobar las bases curriculares, estándares de aprendizaje y desempeño, el Plan de Evaluaciones Nacionales e Internacionales, entre otros.

-Agencia de Calidad de la Educación: Su finalidad es garantizar asegurar a través de la medición, supervisión, asesoramiento y asistencia a los colegios, que el universo de estudiantes tenga acceso a una educación de calidad.

-Superintendencia de Educación: Su propósito es monitorear, que, de acuerdo con las leyes, los sostenedores se mantengan dentro los márgenes legales, además de, verificar el uso correcto del financiamiento por parte del estado.

El financiamiento que otorga el Estado a los establecimientos subvencionados está supeditados a un acuerdo de igualdad y excelencia, lo que se materializa en un Plan de Mejora Educativo (PME), que consiste en una “planificación estratégica a 4 años que guía los procesos institucionales pedagógicos y favorece que las comunidades educativas tomen decisiones en pos de la formación integral de sus estudiantes, en el marco del mejoramiento continuo” (Castro, Mazo y Quintanilla, 2015)

La mejora continua se conoce como una serie de procesos vinculados de forma gradual y razonable por medio de una programación estratégica a nivel colegial. Según Castro, Mazo y Quintanilla (2015):

El mejoramiento continuo considera las etapas de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de prácticas institucionales y pedagógicas de calidad. Estas prácticas son observables en cuatro fases de desarrollo: instalación, mejoramiento, consolidación hasta llegar a la articulación entre las prácticas de las cuatro áreas del modelo de calidad de la gestión escolar: gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos.

El PME se ajusta la Subvención Escolar Preferencial (SEP), que concede la oportunidad de confeccionar una iniciativa para incrementar los resultados de aprendizaje a cuatro años, incluye la planificación de medidas anuales en los ámbitos de gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos, en beneficio de fortalecer el proyecto de formación brindado por los establecimientos educacionales.

Por otro lado, encontramos los Estándares Indicativos de Desempeño de Sostenedores y Directivo que son “un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores” (MINEDC, 2014), los cuales están dentro del SAC y que fueron ideados para guiar a los establecimientos en las fases hacia la mejora continua. Estos estándares los elabora la Agencia de la Calidad y contemplan cuatro dimensiones de la gestión educativa (MINEDUC, 2014):

-Liderazgo: que involucra las tareas de modelo, coordinación, manejo y planificación institucional al mando del sostenedor y equipo directivo, enfocadas en resguardando el trabajo ordenado y colaborativa del establecimiento.

- Gestión pedagógica: incluye las políticas, mecanismos y acciones organizativas, de elaboración, ejecución y evaluación del proceso educativo, teniendo en cuenta todas las necesidades del estudiantado con el propósito de que alcancen los objetivos de aprendizaje y se desarrollen al máximo de su potencial.

- Formación y convivencia: atiende las políticas, mecanismos y prácticas enfocadas a potenciar el desarrollo intra e interpersonal, integrando lo espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los educandos, en concordancia con el PEI de cada colegio y al currículum existente.

-Gestión de recursos: corresponde a políticas, mecanismos y prácticas centradas en el equipo de trabajo, recursos financieros, y equipamiento, así también las interconexiones externas que se requieran para una apropiada ejecución de los procesos educativos.

6. MARCO CONTEXTUAL

El Colegio Bulnes es un establecimiento que pertenece a la Fundación Créate, ubicado en la comuna de Iquique. Cuenta con una matrícula promedio de 800 alumnos, desde 1° a 8° básico. Su planta administrativa y docente está conformada por aproximadamente 100 funcionarios, todos calificados y competentes que responden a los perfiles para cada función.

Fue fundado en 1987 por Don Humberto Zumarán, bajo el nombre de Liceo Academia Iquique, para estudiantes de I a IV medio, cuyo propósito era entregar una educación de calidad y de alto nivel, donde el esfuerzo y razonamiento de los estudiantes se valorase revirtiendo su condición socioeconómica. En los siguientes años, el establecimiento se distingue en diversos ámbitos como académico, deportivo, artístico y cultural. En el 2005, se funda una nueva sede ubicada al sur de la ciudad, con una matrícula de más de 1.500 estudiantes, desde kínder hasta IV medio.

Con esta nueva dependencia, la sede inicial, surge como una nueva escuela de enseñanza básica. A partir del año 2010, los hijos de Don Humberto Zumarán, César y Valeska, se hacen cargo como sostenedores, colocando en marcha variados cambios con el propósito de progresar en los objetivos de la institución. En el año 2018, el colegio se suscribe a la ley de inclusión y entrega los establecimientos a una sociedad sin fines de lucro, por medio de la Fundación Créate.

Colegio Bulnes, es un establecimiento que desde el comienzo se ha destacado por su excelencia académica, ubicándose dentro de los primeros lugares de la región, por sus resultados en pruebas estandarizadas a nivel nacional SIMCE; así como también en los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), evidenciando la entrega de una educación integral.

En cuanto a gestión pedagógica, el establecimiento cuenta con un equipo de Coordinadores de Asignatura que trabajan de la mano con la jefa de UTP, quienes monitorean la gestión curricular, realizan validación de instrumentos evaluativos, planificaciones, seguimiento de estos procesos y de los estudiantes.

El establecimiento se encuentra ubicado en Manuel Bulnes #748, en la comuna de Iquique perteneciente a la región de Tarapacá, Chile.

Se inserta en el sector centro de la ciudad, rodeado por grupos habitacionales heterogéneos conformados por niveles socioeconómicos desiguales que fluctúan entre los rango bajo y medio alto. Se presentan en sus cercanías otras opciones educativas que otorgan un sector con mayor población escolar robusteciendo de esta forma los lineamientos de transporte que en otros lugares presentan mayor escasez. Asimismo, cuenta con presencia de distintas instituciones que aportan valiosamente a nuestra unidad educativa como: Carabineros de Chile, Bomberos y PDI.

El establecimiento se distingue por su constante preocupación por el entorno social y cultural en el que se encuentra; con la certeza de que el entorno es constantemente una oportunidad de aprendizaje, de servicio real y de acción mutua en favor de toda la comunidad.

Posee una infraestructura sólida de dos pisos, con veintitrés salas de clases, un laboratorio de ciencias, sala de primeros auxilios, una biblioteca, dos comedores para estudiantes y una para docentes, y sala de profesores, oficinas y servicios higiénicos necesarios.

Los profesores son educadores que desarrollan su trabajo cumpliendo íntegramente la normativa curricular actual del Ministerio de Educación General Básica, propuesta por el Ministerio de Educación; en efecto trabajamos de acuerdo con las Bases Curriculares y los Planes y Programas Ministeriales.

Sostenemos nuestra responsabilidad por el pleno desarrollo holístico de cada educando y desde el área técnica pedagógica se lleva a cabo un exhaustivo monitoreo al trabajo curricular, técnico y pedagógico efectuado por nuestros profesores en las distintas asignaturas, acompañado de un íntimo apoyo y seguimiento de sus resultados, utilizando diversas estrategias de enseñanza y evaluación. A este respecto, es crucial consolidar la retroalimentación en el proceso formativo, con tendencia hacia la inclusión, fomento de habilidades y aprendizaje cooperativo.

Dimensiones notables del ejercicio de los profesores del colegio es la práctica perseverante del trabajo en equipo, intercambio de prácticas, formación permanente y la innovación educativa.

INDICADORES DE EFICIENCIA INTERNA 2021

	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año	Sexto año	Séptimo año	Octavo año	TOTAL
Retirados	0	0	1	3	2	4	2	6	18
Matrícula final	90	88	96	123	109	101	116	78	801
Promovidos	89	88	96	123	109	101	116	78	800
No promovidos	1	0	0	0	0	0	0	0	1

RESULTADOS HISTÓRICOS SIMCE

Año	2° básico	4° básico		6° básico			Historia	8° básico			
	Lectura	Lectura	Matemática	Lectura	Matemática	Ciencias		Lectura	Matemática	Ciencias	Historia
2013	278	296	300	289	298			298	316	325	
2014	287	295	289	278	283	286		285	304		308
2015	286	286	299	281	306		287	288	310	326	
2016		298	304	287	298		290				
2017		304	294					271	298	291	
2018		299	300	276	300	292					
2019								266	291		274

*Los espacios vacíos son años donde dicha evaluación no se rindió.

RESULTADOS DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE APRENDIZAJES 2021

% DE LOGRO PRUEBA INICIAL			
NIVEL	LENGUAJE	MATEMÁTICA	HISTORIA
2° básicos	88%	No se rindió	No se rindió
3° básicos	73%	81%	
4° básicos	79%	78%	
5° básicos	76%	76%	
6° básicos	61%	48%	
7° básicos	65%	49%	
8° básicos	61%	46%	

% DE LOGRO PRUEBA INTERMEDIA			
NIVEL	LENGUAJE	MATEMÁTICA	HISTORIA
2° básicos	90%	No se rindió	No se rindió
3° básicos	85%	91%	
4° básicos	No se rindió	No se rindió	
5° básicos	79%	80%	
6° básicos	No se rindió	No se rindió	
7° básicos	75%	63%	
8° básicos	No se rindió	No se rindió	

% DE LOGRO PRUEBA CIERRE			
NIVEL	LENGUAJE	MATEMÁTICA	HISTORIA
2° básicos	59%	No se rindió	No se rindió
3° básicos	61%	56%	No se rindió
4° básicos	54%	47%	No se rindió
5° básicos	37%	39%	22%
6° básicos	15%	17%	10%
7° básicos	42%	10%	5%
8° básicos	33%	27%	22%

RESULTADOS DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE APRENDIZAJES 2022

% DE LOGRO PRUEBA INICIAL			
NIVEL	LENGUAJE	MATEMÁTICA	HISTORIA
2° básicos	67%	No se rindió	No se rindió
3° básicos	47%	72%	No se rindió
4° básicos	76%	64%	No se rindió
5° básicos	67%	56%	51%
6° básicos	68%	43%	53%
7° básicos	60%	32%	44%
8° básicos	65%	48%	56%

7. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional se realizó basándose en los Estándares Indicativos de Desempeño, ayudando a la comunidad educativa a través de un proceso de autoevaluación participativo, crítico, analítico y continuo a identificar oportunidades de mejora; lo que posteriormente permitió ser un referente para delimitar las metas y acciones en la construcción del plan de mejoramiento.

Para este diagnóstico institucional se aplicó la Escala Evaluativa para el Análisis de las Áreas de Proceso propuesta en la Guía para el Diagnóstico Institucional del Ministerio de Educación que “Describe la calidad de la instalación de las Prácticas Institucionales y/o Pedagógicas que componen las diferentes Dimensiones” (MINEDUC,2012)

La escala presenta cuatro valores que determinan los distintos niveles de calidad en los que puede encontrarse una práctica, los cuales van del 1 al 4, siendo el 1 una tarea donde los objetivos no están establecidos con claridad y por ende su puesta en práctica no supone consistencia; mientras que el niveles 4, corresponde a una actividad que se encuentra dispuesta para vincularse con otra y de esta forma fijar sistemas de trabajo. (MINEDUC,2012)

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

A. Dimensión liderazgo

1. SUBDIMENCIÓN: LIDEREZGO SOSTENEDOR				
ESTÁNDARES	NIVEL DE CALIDAD			
	1	2	3	4
1.1 El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.			X	
1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.			X	
1.3 El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.				X
1.4 El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.			X	
1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.		X		
1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.			X	

2. SUBDIMENCIÓN: LIDEREZGO DEL DIRECTOR				
ESTÁNDARES	NIVEL DE CALIDAD			
	1	2	3	4
2.1 El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.		X		
2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.		X		
2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.		X		
2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.		X		
2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.		X		
2.6 El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.			X	

2.7 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.	X			
---	---	--	--	--

3. SUBDIMENCIÓN: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS				
<i>ESTÁNDARES</i>	1	2	3	4
NIVEL DE CALIDAD				
3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.			X	
3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.		X		
3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.	X			
3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.	X			
3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.		X		
3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.		X		

B. Dimensión Gestión pedagógica

4. SUBDIMENCIÓN: GESTIÓN CURRICULAR				
ESTÁNDARES	NIVEL DE CALIDAD			
	1	2	3	4
4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.		X		
4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.			X	
4.3 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje.			X	
4.4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.			X	
4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.			X	
4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.			X	
4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.			X	

5. SUBDIMENCIÓN: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA				
ESTÁNDARES	NIVEL DE CALIDAD			
	1	2	3	4
5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.			X	
5.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.			X	
5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.			X	
5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.			X	
5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.			X	

5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.			X	
---	--	--	---	--

6. SUBDIMENCIÓN: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES				
ESTÁNDARES	1	2	3	4
NIVEL DE CALIDAD				
6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.			X	
6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.		X		
6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.			X	
6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.			X	
6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.			X	
6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.				
6.7 Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.				

**6.6 y 6.7 el establecimiento no cuenta con PIE ni con programa intercultural bilingüe*

C. Dimensión convivencia escolar

7. SUBDIMENCIÓN: FORMACIÓN				
<i>ESTÁNDARES</i>	1	2	3	4
NIVEL DE CALIDAD				
7.1 El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.		X		
7.2 El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.		X		
7.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.			X	
7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.			X	
7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.			X	
7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.		X		
7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.		X		

8. SUBDIMENCIÓN: CONVIVENCIA				
<i>ESTÁNDARES</i>	1	2	3	4
NIVEL DE CALIDAD				
8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.			X	
8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.			X	
8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.			X	
8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.			X	
8.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.			X	

8.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.			X	
8.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.		X		

9. SUBDIMENCIÓN: PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA				
<i>ESTÁNDARES</i>	1	2	3	4
NIVEL DE CALIDAD				
9.1 El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.			X	
9.2 El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.		X		
9.3 equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.			X	
9.4 El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.			X	
9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.			X	
9-6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.		X		

D. Dimensión gestión de recursos

10. SUBDIMENCIÓN: GESTION DE PERSONAL				
<i>ESTÁNDARES</i>	1	2	3	4
NIVEL DE CALIDAD				
10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.			X	
10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.		X		
10.3 El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.			X	
10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.			X	
10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.			X	
10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.		X		
10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.		X		
10.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.			X	
10.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.		X		

11. SUBDIMENCIÓN: GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS				
<i>ESTÁNDARES</i>	1	2	3	4
NIVEL DE CALIDAD				
11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.			X	
11.2 El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.			X	
11.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.			X	

11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.			X	
11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.		X		
11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.		X		

12. SUBDIMENCIÓN: GESTION DE RECURSOS EDUCATIVOS				
<i>ESTÁNDARES</i>	1	2	3	4
NIVEL DE CALIDAD				
12.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.		X		
12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.		X		
12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.		X		
12.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.	X			
12.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.		X		

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

DIMENSIÓN DE LIDERAZGO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>Subdimensión liderazgo del sostenedor</i>	El sostenedor se hace responsable del funcionamiento del establecimiento, involucrándose en el logro de estándares de aprendizaje y de otros Indicadores de Calidad, la elaboración del PEI y su cumplimiento, el presupuesto anual. Define las metas a cumplir de cada integrante del equipo directivo evaluando su desempeño, manteniendo una buena comunicación con la comunidad educativa.	Los cambios estructurales que se realizan son medidas paliativas que no permiten ocuparse íntegramente del problema, así como tampoco se consulta la opinión ni al Consejo Escolar o al Centro de Padres y Apoderados.
<i>Liderazgo del director</i>	Existe en el establecimiento un ambiente laboral de compromiso y responsabilidad que puede observarse en docentes comprometidos con su trabajo, esforzados, proactivos y colaborativos.	-La directa no logra un involucramiento total de la comunidad educativa con el PEI, ya que, destina la mayor parte del tiempo a resolver situaciones cotidianas o en reuniones administrativas, pasando frecuentemente en su oficina y cuando tiene intercambios con sus docentes o estudiantes se limita más bien a temas administrativos o conductuales.

		<p>-Si bien toma decisiones en forma oportuna en algunas áreas en otras no son ni adecuadas ni oportunas.</p> <p>-Generalmente las dificultades no son vistas como oportunidades.</p>
<i>Planificación y gestión de resultados</i>	El establecimiento cuenta con un PEI actualizado que es difundido y que al momento de ajustarlo pasa por todos los estamentos.	<p>-No se lleva a cabo una autoevaluación cabal, ya que, en general se consideran solo los resultados de aprendizaje, aspectos de convivencia escolar y recursos.</p> <p>-No cuenta con un Plan de Mejoramiento.</p> <p>-Se cuenta con un registro incompleto de los datos de la institución, ya que, no están sintetizados en una base de datos actualizada.</p> <p>-Se analizan en forma superficial los principales indicadores utilizados en educación o bien se enfocan solo en determinadas áreas como la pedagógica.</p>

DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>Subdimensión gestión curricular</i>	<p>1. Se acuerdan lineamientos pedagógicos comunes para la implementación del currículum, tanto a niveles departamentales por asignatura como colegial.</p> <p>2. Los docentes manejan las bases curriculares elaborando sus planificaciones anuales, de unidad, mensuales en base a ellas.</p> <p>3. Se realizan observaciones de acompañamiento al aula a los docentes y revisión de material pedagógico por parte de las jefas de departamento.</p> <p>4. Se confecciona un calendario de evaluaciones por nivel que es manejado por todos los docentes de manera tal que las evaluaciones queden distribuidas en forma homogénea.</p> <p>5. Se realiza seguimiento de la cobertura curricular, seguimiento a estudiantes descendidos y remediales en función del análisis de los resultados</p>	<p>1. Los horarios no son elaborados con suficiente criterio pedagógico.</p>

<p><i>Enseñanza y aprendizaje en el aula</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se planifica respetando las bases curriculares vigentes. 2. Las clases se desarrollan respetando los momentos de las clases y enfocadas al desarrollo de habilidades. 3. Docentes con excelente manejo de clases. 	
<p><i>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El establecimiento cuenta con un Programa de Apoyo Escolar (PAE) encabezado por una educadora diferencial a cargo de los estudiantes con diagnóstico, la cual maneja un registro actualizado. 2. Se envían constancias de rendimiento a estudiante que obtienen una calificación insuficiente y de repetirse se cita al apoderado de manera obligatoria. 3. Se realiza semestralmente Consejo de Análisis de la Movilidad y Progresión de los Aprendizaje (AMPA) para determinar acciones respecto a estudiantes con bajo rendimiento. 4. Docentes detectan a estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, abordando las situaciones y/o trabajando en conjunto con el psicológico y 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La institución no cuenta con actividades extracurriculares que permitan potenciar habilidades y fomentar intereses diversos.

	encargo de convivencia escolar del establecimiento.	
--	---	--

DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>Formación</i>	<p>1. La comunidad educativa trasmite ese sentimiento de mejora y esfuerzo constante, así como también la enseñanza de actitudes positivas.</p> <p>2. Los profesores jefes son guías y mediadores, monitoreando el desarrollo de sus estudiantes tanto conductual, social, afectiva y académicamente.</p>	<p>1. Si bien el establecimiento cuenta con un encargo de convivencia, éste no da abasto.</p> <p>2. Se realizan acciones formativas aisladas y puntuales, que no forman parte de un todo.</p> <p>3. No existe un seguimiento formal del plan de formación.</p> <p>4. No existe un plan de actividades para promover la vida saludable y conductas de riesgo.</p> <p>5. El establecimiento no realiza actividades que promuevan una participación activa de los apoderados.</p>
<i>Convivencia</i>	<p>1. La comunidad educativa en general, en especial los docentes promueven diariamente normas básicas de convivencia y valores.</p> <p>2. El establecimiento cuenta con reglamento de convivencia escolar el que, difundido, se vela por su cumplimiento y se revisa anualmente para su actualización.</p>	<p>1. El establecimiento no cuenta con un programa definido de prevención del acoso escolar.</p>

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>Gestión de personal</i>	<p>1. Se cuenta con descriptores de cargo.</p> <p>2. El establecimiento cuenta con un proceso de retroalimentación interno de la práctica pedagógica donde se realizan observaciones al aula por parte de los coordinadores de los respectivos departamentos.</p>	<p>1. La institución si bien cuenta con un docente volante, éste no da abasto con la cantidad de reemplazos teniendo que ser docentes en su horario administrativos quienes cubran.</p> <p>2. Respecto de las necesidades de perfeccionamiento se consideran una o dos fuentes de información, lo que hace que muchas veces no tenga sentido para el cuerpo docente.</p> <p>3.No se reconoce en forma sistemática el trabajo del personal.</p> <p>4.Existen algunas dificultades de comunicación y de expresión de opiniones.</p>
<i>Gestión de recursos financieros</i>	<p>1. Se implementa un sistema riguroso sobre el registro de asistencia.</p> <p>2. Se cuenta con un presupuesto anual mensualizado.</p> <p>3. El establecimiento rinde una cuenta pública anualmente.</p>	<p>1. El establecimiento analiza parcialmente la oferta de programas, dejando fuera constantemente el factor tiempo.</p> <p>2. Se relaciona esporádicamente con otras instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencias y ayuda mutua.</p>

<i>Gestión de recursos educativos</i>		<ol style="list-style-type: none">1. El establecimiento carece de algunos elementos de infraestructura exigida por la normativa vigente, como por ejemplo no cuenta con camarines.2. El sistema de orden no es suficientemente efectivo, ya que no es sistemático.3. El encargado del CRA comparte funciones de encargado de informática por lo que sus disponibilidad de tiempo no es al 100%.4. El CRA no cuenta con un sistema de préstamos de libros.5. El establecimiento no cuenta con laboratorio de computación.6. No cuenta con un inventario sistemático de equipamiento y material, muchas de las cosas se guardan en bodegas sin saber qué hay.
--	--	--

9. PLAN DE MEJORAMIENTO

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIONES	RESPONSABLE
Liderazgo	Liderazgo del director	Lograr un involucramiento de la directora en la cultura escolar diaria.	90% de aprobación en encuesta de satisfacción aplicada a docentes y estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr eficacia de tiempo en reuniones directivas. 2. Distribuir efectivamente tareas en el equipo directivo, liberando así a la directora, permitiéndole involucramiento en la cultura escolar. 3. Aplicar y analizar encuesta de satisfacción a partir del desempeño del director de acuerdo con los estándares 	Director-Equipo directivo

				Indicativos de desempeño a docentes y estudiantes.	
	Planificación y gestión de resultados	Elaborar un Plan de Mejoramiento	Cumplimiento del 90% al primer año de las acciones planificadas para el PME	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico institucional 2. Elaborar y poner en marcha Plan de Mejoramiento. 3. Evaluar, al año, cumplimiento de acciones planificadas. 	Equipo directivo-Cuerpo de docentes
Gestión pedagógica	Gestión curricular	Elaborar horarios con criterio pedagógico	100% del horario confeccionado considerando: Distribución equilibrada de horas por asignatura en la	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar horario considerando 2 criterios pedagógicos: <ul style="list-style-type: none"> - Distribución de horas equilibrado. -Experiencia de docentes. 	Equipo directivo

			semana y la experiencia de los profesores en sus respectivas áreas.		
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Elaborar un plan de actividades extracurriculares	90% de asistencia a actividades extracurriculares	1. Plan de actividades extracurriculares. 2. Registro de asistencia a actividades extracurriculares.	Equipo directivo-planta docente
Convivencia escolar	Convivencia	Elaborar un programa de prevención del acoso escolar	100% de satisfacción respecto del acoso escolar en el establecimiento.	1. Elaborar y aplicar encuesta de satisfacción sobre el acoso escolar en el establecimiento.	Encargado de convivencia escolar-psicólogos-Equipo docentes.
	Formación	Diseñar una escuela para	90% de asistencia a los talleres de	1. Elaboración de sesiones de	Equipo directivo-

		padres que aborden temáticas diversas y atingentes a necesidades de la escuela.	padres y/o apoderados 90% de aprobación en encuesta de satisfacción aplicada a padres y/o apoderados.	escuela para padres. 2. Elaborar y aplicar encuesta de satisfacción a padres y/o apoderados	Encargado de convivencia escolar- psicólogos- planta docente
Gestión de recursos	Gestión de personal	Elaborar un encuentro donde docentes propongan temáticas de perfeccionamiento atingentes con sus necesidades	100% de participación en el encuentro.	. Seleccionar temáticas para futuros perfeccionamientos.	Equipo directivo- cuerpo docente
	Gestión de recursos financieros	Generar redes y alianzas con otras instituciones	Generar a lo menos 2 convenios durante un año con alguna institución.	1. Elaborar convenios.	Equipo directivo- docentes

	Gestión de recursos educativos	Comprar computadoras	Contar con mínimo 40 computadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la compra de computadores. 2. Armar laboratorio de computación 	Sostenedor-Director
	Gestión de recursos educativos	Poner en marcha un sistema digital de préstamos de libros en biblioteca	Como mínimo, el 60% del estudiantado solicita préstamo de libros durante un año	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir un sistema digital de préstamos de libros. 	Encargado CRA - director

10. BIBLIOGRAFÍA

Castro, F., Mazo P. y Quintanilla, P. (2016). *Instrumentos claves de la gestión escolar. El caso de la subvención escolar preferencial de Chile*. 16(3), 97-128. <https://www.redalyc.org/journal/447/44746861006/html/>

Cox, C. Política y políticas educacionales en Chile 1990-2010. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*. 21(1), 13-42. <http://www.redalyc.org/pdf/2973/297325499002.pdf>

Fundación Chile. (2011). *¿Qué podemos hacer para mejorar?*. <https://silو.tips/download/que-podemos-hacer-para-mejorar>

MINEDUC. (2012). *Guía para el diagnóstico institucional*. [Guia_para_el_DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf](http://www.mineduc.cl/Guia_para_el_DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf) (mineduc.cl)

MINEDUC. (n.d.) Modelo de calidad de gestión escolar. Aplicación del modelo. <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/aplicacion.php>

MINEDUC. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Los%20Est%C3%A1ndares%20Indicativos%20de%20Desempe%C3%B1o%20son%20un%20conjunto%20de%20referentes,los%20establecimientos%20y%20sus%20sostenedores.>

Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. (2016). *Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/442/MONO-369.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Superintendencia de Educación. (2019). Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/SAC.pdf>