



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**Trabajo final para obtener el grado de Magíster Profesional en Educación,  
mención Gestión de Calidad.**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO DEL LICEO DE EXCELENCIA INSTITUTO DEL MAR  
ALMIRANTE CARLOS CONDELL, DE LA COMUNA DE IQUIQUE,  
REGIÓN DE TARAPACÁ.**

**Nombre del candidato a Magister:** Daniel Ángel Avello Briceño.

**Nombre de tutor disciplinar** : Amely Vivas Escalante.

**Nombre de tutor metodológico** : Oscar Rojas Carrasco.

**Mayo de 2023.**

## Índice.

<b>Índice de tabla.....</b>	<b>ii</b>
<b>Índice de figura.....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Marco contextual.....</b>	<b>5</b>
3.1 Historia.....	5
3.2 Visión y misión.....	6
3.3 Contexto cultural.....	6
3.4 Contexto socioeconómico.....	7
3.5 Matrícula.....	8
3.6 Resultados académicos.....	8
3.7 Recursos humanos.....	9
3.8 Infraestructura.....	12
<b>4. Diagnóstico institucional.....</b>	<b>21</b>
4.1 Encuesta, escala de valores y forma de interpretación.....	17
4.2 Forma de interpretación.....	18
4.3 Diagnóstico institucional.....	19
4.4 Autoevaluación de gestión institucional.....	20
<b>5. Análisis de resultados.....</b>	<b>21</b>
5.1 Diagnóstico institucional.....	21
5.2 Autoevaluación institucional.....	23
<b>6. Plan de mejoramiento.....</b>	<b>25</b>
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>30</b>
<b>8. Anexos.....</b>	<b>31</b>

### Índice de tabla.

Tabla n° 1: <i>Equipo directivo</i> .....	10
Tabla n° 2: <i>Finanzas e infraestructura</i> .....	10
Tabla n° 3: <i>Convivencia escolar e inspectoría</i> .....	11
Tabla n° 4: <i>Profesores del área general</i> .....	11
Tabla n° 5: <i>Profesores del área técnica</i> .....	12
Tabla n° 6: <i>Oficinas</i> .....	12
Tabla n° 7 <i>Salas de clases</i> .....	13
Tabla n° 8 <i>Espacio comunes</i> .....	14
Tabla n° 9 <i>Comedores</i> .....	14
Tabla n° 10 <i>Espacio deportivos</i> .....	15
Tabla n° 11 <i>Servicios higiénicos</i> .....	15
Tabla n° 12 <i>Concesión Marítima</i> .....	16
Tabla n° 13 <i>Participantes de autoevaluación</i> .....	17
Tabla n° 14 <i>Componentes de las áreas de proceso del diagnóstico institucional</i> ....	17
Tabla n° 15 <i>Valores y nivel de calidad</i> .....	18
Tabla n° 16 <i>Tabla de interpretación</i> .....	19
Tabla n° 17 <i>Resultados de diagnóstico institucional</i> .....	19
Tabla n° 18 <i>Resultados de autoevaluación institucional</i> .....	20

### Índice de figura.

Figura n° 1 <i>Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años PME</i> .....	2
Figura n° 2: <i>Resultados SIMCE de segundo año medio</i> .....	8
Figura n° 3: <i>Resultados SIMCE de octavo básico</i> .....	9

## Resumen.

La sociedad chilena evoluciona día a día, por lo cual surge la necesidad de perfeccionar las prácticas educativas a partir del “análisis del contexto y la realidad de cada comunidad escolar” (MINEDUC, 2022, pág. 4), con la intencionalidad de lograr alcanzar las metas en sus diferentes áreas de gestión. Es por ello que se ha dejado atrás las instituciones estáticas dependiente de manera fija de un Proyecto Educativo Institucional, para desarrollar una institución que evoluciona por medio del Plan de Mejoramiento Escolar que permite a través del diagnóstico y el autodiagnóstico fijar objetivos, metas y acciones estratégicas que le permita evolucionar por medio de ciclo de mejoras.

La presente tesis tiene como objetivo realizar el diagnóstico institucional y el plan de mejoramiento educativo del Liceo de Excelencia Instituto del Mar Almirante Carlos Condell, de la comuna de Iquique, región de Tarapacá,

Dicho diagnóstico y autodiagnóstico se ha analizado utilizando la metodología cuantitativa, por medio de la aplicación de una encuesta, la cual reúne una serie de prácticas correspondientes a diferentes dimensiones de las áreas de gestión educativa. A partir de los resultados obtenidos se identificaron fortalezas y debilidades de la gestión de la institución.

Finalmente, se propone un plan estratégico, en el que se fijaron metas, objetivos, acciones y responsables que permiten instaurar nuevas prácticas que potencien las debilidades y que permitan mejorar la gestión educativa del Liceo de Excelencia Instituto del Mar Almirante Carlos Condell, de la comuna de Iquique, región de Tarapacá.

## 1. Introducción.

El propósito de la presente tesis es recopilar, analizar y aplicar un diagnóstico institucional que permitirá levantar información sobre las diferentes áreas de la gestión escolar, con la intencionalidad de analizar la información para establecer un plan estratégico que otorgue orientación y acciones que mejoren sus prácticas.

El diagnóstico institucional es parte del Proyecto de mejoramiento Escolar, el cual es una herramienta “relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares” (Agencia de Calidad de la Educación, 2018, pág. 17).

En dicho contexto, se ha revisado bibliografía pertinente entregada por el ministerio desde 2015 al 2023, considerando orientaciones, instructivos y manuales para elaborar un Proyecto de mejoramiento Escolar (PME).

El objetivo de esta tesis es realizar un diagnóstico institucional que permita levantar información sobre las diferentes áreas de la gestión escolar, con la intención de analizar la información para establecer un plan estratégico que otorgue orientación y acciones que mejoren sus prácticas.

La presente tesis está compuesta por un marco teórico, en el cual se revisará información relevante sobre el Proyecto de mejoramiento Escolar. Luego se analizará información referente al establecimiento, tal como: historia, visión y misión, contexto cultural y socioeconómico; matrícula, resultados, recursos humanos y concesión marítima. Posteriormente, se realizará el diagnóstico institucional y el análisis de los resultados. Finalmente, se planteará el plan estratégico a partir de los resultados obtenidos.

## 2. Marco teórico.

Los establecimientos educacionales se encuentran sujetos a su carta de navegación, el cual se denomina Proyecto educativo Institución (PEI), esta carta permite que la institución “posea una mirada en común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del que hacer institucional y pedagógico” (MINEDUC, 2018, pág. 9).

El proyecto educativo institucional, no es una herramienta estática, por lo contrario, está marcada por los diferentes procesos de planes de mejora, y evolución en sus perspectivas a partir de los diferentes alineamientos del ministerio de educación, este proceso se denomina Proyecto Mejoramiento Educativo (PME) (Ley 20.529, SAC), el cual según el ministerio de educación, se define como “la herramienta de gestión de calidad que otorga acceso a la mejora continua de un establecimiento educacional a partir de un sentido estratégico que permite la vinculación explícita con el Proyecto Educativo institucional (PEI)” (MINEDUC, 2022, pág. 4).

El Proyecto Mejoramiento Educativo (PME), debe ser implementado a partir de acciones definidas, las cuales deberán considerar en primera instancia, el diagnóstico que realice la institución, el que otorgará la visión real de “los logros y desafío para el mejoramiento de la calidad”, de las distintas dimensiones del (PEI), tales como: liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar y gestión de recurso. Estas estarán sujetas a “la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que componen a la institución” (MINEDUC, 2018, pág. 9), como también las distintas políticas y normativas.

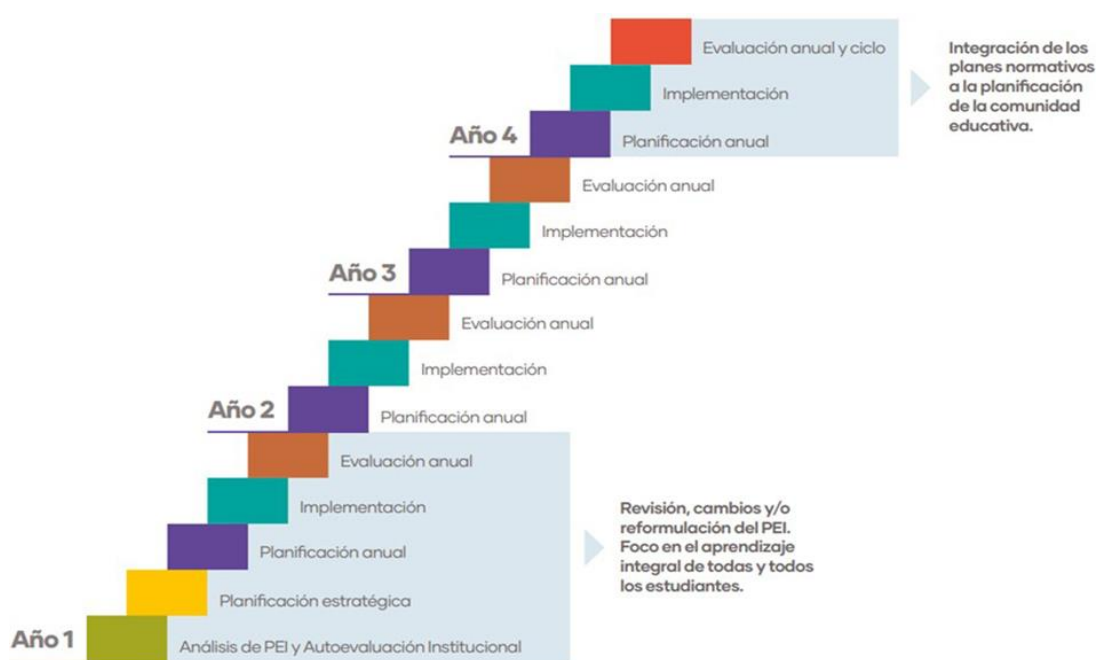
La integración de estos elementos requiere un análisis crítico que permita renovar y establecer el sello propio de una institución, por consiguiente, el mejoramiento de la calidad educativa, por medio de un proceso sistemático, global e integrador.

El mejoramiento continuo es un ciclo, el cual debe concebirse como un proceso a corto y/o largo plazo, que permita el análisis de la realidad y el contexto educativo de la institución, para establecer objetivos estratégicos que ayuden a llevar a cabo el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El ciclo de mejoramiento continuo, permite la articulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la ley general de educación, currículum nacional partir de sus Políticas y los seis planes establecido por normativas, las cuales son: “plan de convivencia escolar, plan de formación ciudadana, plan integral de seguridad escolar, planes locales de formación para el desarrollo profesional docente, plan de sexualidad y efectividad y género, Plan de apoyo a la inclusión” (MINEDUC, 2020, pág. 6).

El ciclo de mejoramiento continuo está planeado a cuatro años, en los cuales implican una evolución a lo largo del tiempo, tal como se demuestra en la Figura n° 1.

Figura n° 1 *Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años PME.*



Nota: extraído de (MINEDUC, 2018)

Durante el ciclo de mejoramiento continuo se deben considerar dos fases, las cuales son:

1) Fase estratégica: instancia participativa de la comunidad escolar que define lo que desea mejorar a corto o mediano plazo. Su objetivo es analizar colectivamente aspectos de la gestión institucional con la intencionalidad de generar una propuesta que “permita a la comunidad educativa trabajar de manera conjunta para la mejora de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes “ (MINEDUC, 2017). Dicha fase está compuesta por:

- a) Análisis del PEI.
- b) Autoevaluación institucional.
- c) Planificación estratégica.

2) Fase anual: Consiste en la focalización y priorización de acciones concretas para llevar a cabo la propuesta a mediano plazo, considerando que acción se ejecutará durante los cuatro años del ciclo de mejoramiento. Dicha fase está compuesta por:

- a) Planificación.
- b) Implementación, monitoreo y seguimiento.
- c) Evaluación.

### **3. Marco contextual.**

#### **3.1 Historia.**

El Liceo Bicentenario de excelencia Instituto del Mar Almirante Carlos Condell, es “administrado bajo la ley n° 3166, correspondiente al sistema de administración delegada (SAD)” (Condell L. T., 2015, pág. 2) . Se encuentra ubicado en el extremo sur de la ciudad de Iquique, específicamente en “Avenida Arturo Prat Chacón s/n, sector Bajo Molle, kilómetro 10” (Condell L. B., 2020, pág. 4).

La institución fue creada el 17 de abril 1973, y desde 1984 ha sido administrada por la fundación Almirante Carlos Condell, la cual posee personalidad jurídica propia y es sin fines de lucro.

El establecimiento actualmente, es de carácter mixto, técnico profesional, modalidad dual, que forma técnicos de nivel medio. Dividiendo su enseñanza de séptimo básico a segundo medio con formación humanista-científico y de tercero a cuarto medio con formación técnico profesional.

En sus inicios ofrecía a la comunidad especialidades correspondientes al sector marítimo pesquero. No obstante, producto del cambio en la economía regional y la emigración de la industria pesquera en los años 90, la institución debió modificar su orientación pedagógica, dirigiendo su enseñanza a las especialidades de gran impacto en las nuevas áreas de crecimientos económicos de la región, tales como el sector portuario, industrial y minero.

### **3.2 Visión y misión.**

#### **Visión.**

“Liderar la formación de técnicos de nivel medio, generando profesionales competentes y calificados en el ámbito marítimo y metalmecánico, entregándoles herramientas orientadas a mejorar su empleabilidad y desarrollar iniciativas de emprendimiento basado en un perfeccionamiento continuo, contribuyendo, por tanto, al desarrollo de la zona norte del país y al medio ambiente” (Condell L. B., 2020, pág. 6).

#### **Misión.**

“Formar técnicos de nivel medio competentes en conocimientos, habilidades, actitudes y conciencia ambiental, con el fin de contribuir eficazmente al desarrollo sustentable de las actividades marítimas y metalmecánicas del extremo norte de Chile y preparados para enfrentar los cambios propios de la oferta laboral, ya sea de manera dependiente o independiente” (Condell L. B., 2020, pág. 6).

### **3.3 Contexto cultural.**

El Liceo de Excelencia Bicentenario Instituto del Mar Almirante Carlos Condell, desde su inicio posee una cultura marítima, por lo cual tiene varias actividades ligadas a este ámbito del desarrollo curricular y actividades extraescolares.

Se destaca en sus inicios las especialidades de rescate marino, patrón de navío, acuicultura.

Actualmente se desarrolla la especialidad de portuaria y se fomenta por medio de las actividades extraescolares, tales como: Taller de natación, taller de buceo profesional, taller de Salvavidas, taller de Water Polo y taller de Surf.

A su vez se fomenta el cuidado del medio ambiente marítimo a través de limpieza de playas de toda la comunidad escolar y desarrollo de proyectos de articulación de asignaturas a orilla de playa.

Por otro lado, es necesario destacar que, por tener sus pilares fundamentales arraigado en la armada de Chile, otorga una gran importancia a la conmemoración del combate naval del 21 de mayo de 1879 y a su vez a su héroe nacional Arturo Prat Chacón, por lo cual participa activamente en los desfiles escolar en su honor. Posteriormente, es el única Institución educativa que participa en el desfile de las glorias navales, dando vida a la dotación inmortal, la cual representa a la tripulación de la corbeta Esmeralda.

### **3.4 Contexto socioeconómico.**

El liceo entrega educación a estudiantes que habitan en diferentes sectores de la ciudad de Iquique, como también de la comuna de Alto Hospicio y las caletas pesqueras recolectoras.

A lo largo del tiempo ha aumentado la población de estudiante vulnerables con situaciones familiares relacionadas con el alcoholismo, la drogadicción, tráfico de droga, la violencia intrafamiliar y la pobreza, y además poseen bajo conocimiento cultural formal, carente de conocimiento pedagógico.

Por otro lado, el aumento de la violencia en la población de estudiantes ha generado un clima de inseguridad e inestabilidad emocional de toda la comunidad escolar, provocando ausentismo y la fuga de matrícula de los estudiantes que logran la nivelación y cambio de perspectiva de vida, producto que buscan nuevas y mejores opciones para lograr sus metas.

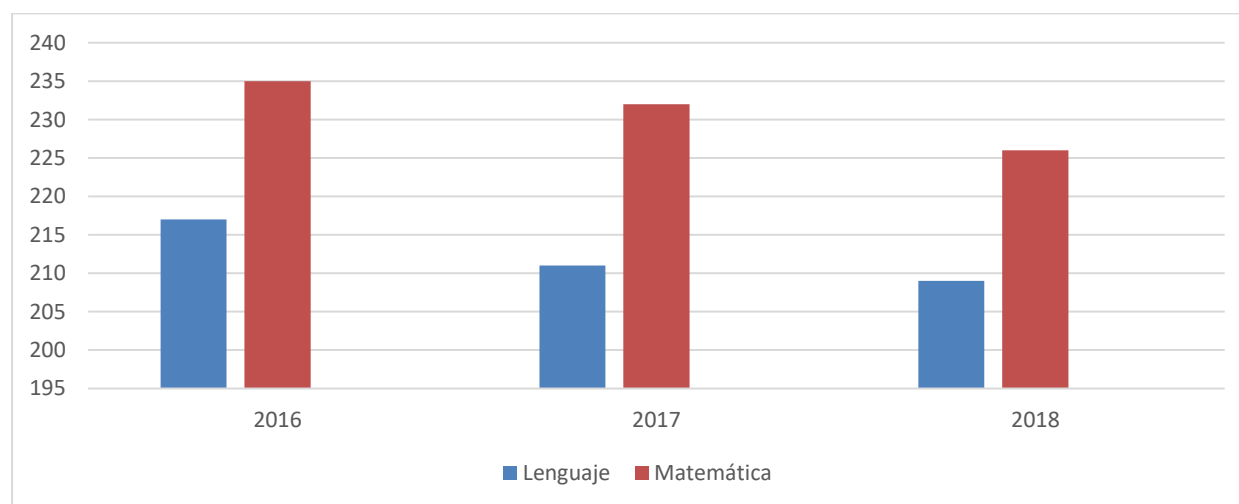
### 3.5 Matrícula.

La matrícula del Liceo de Excelencia Bicentenario Instituto del Mar Almirante Carlos Condell, ha aumentado a partir del cambio realizado en la institución desde el 2021, en el que se mantenía en un total de 499 estudiantes, para luego sufrir un aumento radical el 2022 con 565 estudiantes y en la actualidad se posee una matrícula de 543 estudiante.

### 3.6 Resultados académicos.

El aumento de la población de estudiante nuevos sin manejo de habilidades, competencias, conocimientos mínimos, y la falta de estrategias para retener a los estudiantes que han alcanzado la nivelación de estudios en los cursos de transición ha afectado rotundamente en los resultados de evaluaciones externas, tal como se demuestra en las Figuras n° 2 y 3.

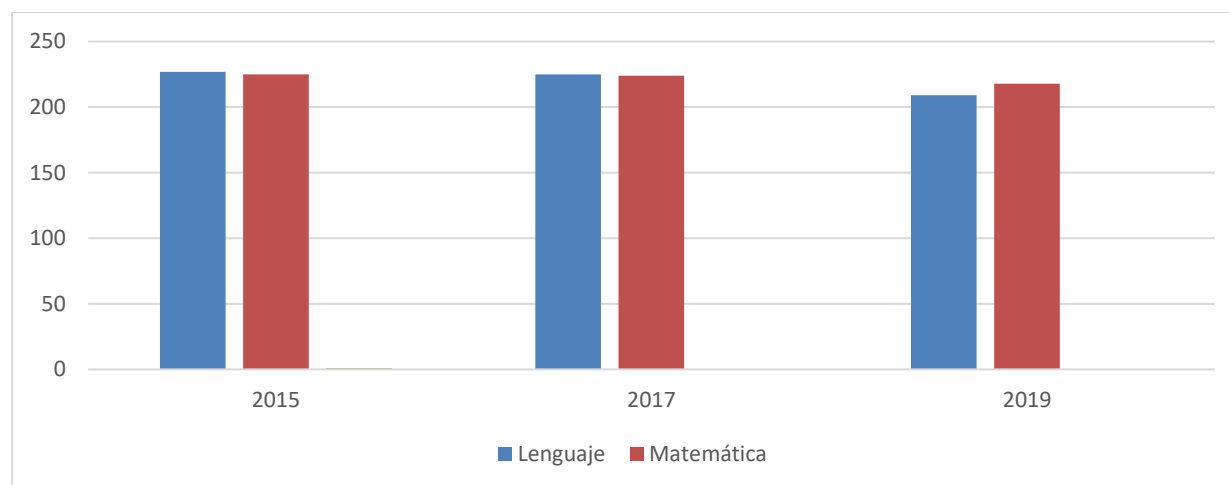
Figura n°2: *Resultados SIMCE de segundo año medio.*



Nota: información recuperada de la agencia de la educación (Agencia De Calidad De La Educación, 2023).

En los resultados obtenidos en segundo medio de los periodos entre 2015 al 2018 ha decrecido rotundamente en las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemática. Existiendo una diferencia de 8 puntos en lenguaje y 9 puntos en matemática entre estos periodos.

Figura n° 3: *Resultados SIMCE de octavo básico.*



Nota: información recuperada de la agencia de la educación (Agencia De Calidad De La Educación, 2023).

En los resultados obtenido octavo básico de los periodos entre 2015 al 2019 ha decrecido rotundamente en las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemática. Existiendo en segundo medio una diferencia de 6 puntos en lenguaje y 7 puntos en matemática entre estos periodos.

### **3.7 Recursos humanos.**

#### **3.7.1 Equipo directivo.**

El equipo directivo está conformado por la directora, subdirectores y secretaria de dirección, con un total de cinco miembros. los cuales se detalla a continuación en la tabla n° 1.

Tabla n° 1 *Equipo directivo.*

<b>Cargo.</b>	<b>Cantidad.</b>
Directora.	1
Subdirector pedagógico General.	1
Subdirector de convivencia escolar general.	1
Subdirector de convivencia escolar Técnico profesional.	1
Secretaria de dirección.	1
<b>Total.</b>	<b>5</b>

Nota: Elaboración propia.

### 3.7.2 Finanzas e infraestructura.

El equipo de finanza está compuesto por el jefe de finanza, coordinador de infraestructura, encargado de compra, auxiliares y coordinador de pañol, con un total de diez miembros, los cuales se detalla en la tabla n° 2.

Tabla n° 2 *Finanzas e infraestructura.*

<b>Cargo.</b>	<b>Cantidad.</b>
Jefe de finanza.	1
Encargado de compra.	1
Coordinador de infraestructura.	1
Auxiliares.	6
Coordinador de pañol.	1
<b>Total.</b>	<b>10</b>

Nota: Elaboración propia.

### 3.7.3 Convivencia escolar e inspectoría.

El equipo de convivencia escolar está compuesto por inspectores, psicólogos, asistente social, con un total de nueve miembros. detallado en la tabla n° 3.

Tabla n° 3 *Convivencia escolar e inspectoría.*

<b>Cargo.</b>	<b>Cantidad.</b>
Inspectores.	6
Psicólogos.	2
Asistente social.	1
<b>Total.</b>	9

Nota: Elaboración propia.

### 3.7.4 Profesores del área general.

El equipo de profesores del área general, poseen un total de diecisiete miembros, detallado en la tabla n° 4.

Tabla n° 4 *Profesores del área general.*

<b>Cargo.</b>	<b>Cantidad.</b>
Historia.	2
Lenguaje.	4
Ciencias exactas.	3
Matemática.	3
Ingles.	2
Tecnología.	1
Artes.	1
Música.	1
<b>Total.</b>	17

Nota: Elaboración propia.

### 3.7.5 Profesores del área técnica.

El equipo de profesores del área técnica son parte de las distintas especialidades entregadas por el establecimiento, con un total de nueve miembros, los cuales se detallan en la tabla n° 5.

Tabla n° 5 *Profesores del área técnica.*

<b>Cargo.</b>	<b>Cantidad.</b>
Electricidad.	2
Previsión de riesgo.	1
Mecánica.	2
Metalurgia.	2
Portuaria.	2
<b>Total.</b>	<b>9</b>

Nota: Elaboración propia.

### **3.8 Infraestructura.**

#### **3.8.1 Oficinas.**

Liceo de Excelencia Bicentenario Instituto del Mar Almirante Carlos Condell posee un total de siete áreas destinadas a oficinas, las cuales se detalla a continuación en la tabla n° 6.

Tabla n° 6 *Oficinas.*

<b>Infraestructura.</b>	<b>Cantidad.</b>
Dirección.	1
Inspectoría.	1
Convivencia escolar.	1
Subdirección pedagógica general.	1
Subdirección pedagógica técnica.	1
Enfermería.	1
Departamento de educación física.	1
<b>Total.</b>	<b>7</b>

Nota: Elaboración propia.

### 3.8.2 Salas de clases.

Liceo de Excelencia Bicentenario Instituto del Mar Almirante Carlos Condell posee un total de veintinueve áreas destinadas a salas de clases, las cuales se detalla a continuación en la tabla n° 7.

Tabla n° 7 *Salas de clases.*

<b>Infraestructura.</b>	<b>Cantidad.</b>
Salas de clases por curso.	18
Sala de clases temáticas de lenguaje.	1
Sala de clases temáticas de Matemática.	1
Taller de mecánica.	1
Taller de electricidad.	1
Taller de portuaria.	1
Taller de metalurgia.	1
Taller de convivencia escolar.	1
Laboratorio de ciencia.	1
Sala de música.	1
Laboratorio de computación.	1
Sala de conferencia.	1
<b>Total.</b>	<b>29</b>

Nota: Elaboración propia.

### 3.8.3 Espacio comunes.

Liceo de Excelencia Bicentenario Instituto del Mar Almirante Carlos Condell posee un total de dos áreas destinadas a espacio comunes, las cuales se detalla a continuación en la tabla n° 8.

Tabla n° 8 *Espacio comunes.*

<b>Infraestructura.</b>	<b>Cantidad.</b>
Biblioteca.	1
Quinchos.	1
<b>Total.</b>	2

Nota: Elaboración propia.

### **3.8. 4 Comedores.**

Liceo de Excelencia Bicentenario Instituto del Mar Almirante Carlos Condell posee un total de dos áreas destinadas a comedores, las cuales se detalla a continuación en la tabla n° 9.

Tabla n° 9 *Comedores.*

<b>Infraestructura.</b>	<b>Cantidad.</b>
Casino de los estudiantes.	1
Casino de los funcionarios.	1
<b>Total.</b>	2

Nota: Elaboración propia.

### **3.8. 5 Espacio deportivos.**

Liceo de Excelencia Bicentenario Instituto del Mar Almirante Carlos Condell posee un total de siete áreas destinadas a espacios deportivos, las cuales se detalla a continuación en la tabla n° 10.

Tabla n° 10 *Espacio deportivos.*

<b>Infraestructura.</b>	<b>Cantidad.</b>
Gimnasio.	1
Cancha de futbol sami profesional.	1
Cancha polideportiva.	2
Cancha de voleibol arena.	1
Cancha de rugby arena.	1
Piscina semi olímpica.	1
<b>Total.</b>	<b>7</b>

Nota: Elaboración propia.

### **3.8. 6 Servicios higiénicos.**

Liceo de Excelencia Bicentenario Instituto del Mar Almirante Carlos Condell posee un total de seis áreas destinadas servicios higiénicos, las cuales se detalla a continuación en la tabla n° 11.

Tabla n° 11 *Servicios higiénicos.*

<b>Infraestructura.</b>	<b>Cantidad.</b>
Servicios higiénicos masculino educación básica.	1
Servicios higiénicos femenino educación básica.	1
Servicios higiénicos masculino educación media.	1
Servicios higiénicos femenino educación media.	1
Bebederos.	2
<b>Total.</b>	<b>6</b>

Nota: Información obtenida del área de infraestructura del Liceo de Excelencia Bicentenario Instituto del Mar Almirante Carlos Condell.

### 3.8. 9 Concesión Marítima.

El establecimiento posee la concesión marítima del sector costero denominado ex ballenera, ubicada en el sector de bajo Molle, en la cual posee siete infraestructuras, la cuales se detallan en el cuadro n° 12.

Tabla n° 12 *Concesión Marítima.*

<b>Infraestructura.</b>	<b>Cantidad.</b>
Casas	4
Bodega	2
Sede sindicato.	1
<b>Total.</b>	<b>7.</b>

Nota: Elaboración propia.

## 4. Diagnóstico institucional.

El presente diagnóstico institucional se realizó por medio de una metodología cuantitativa, la cual se obtuvo por medio de la aplicación de un instrumento de recopilación de datos tipo encuesta (anexo n°1), la cual fue completada por medio de observación directa y entrevista al equipo directo de la institución.

La autoevaluación institucional se realizó a través de la aplicación de un instrumento de recopilación de datos tipo encuesta a cinco funcionarios del Liceo de Excelencia Bicentenario Instituto del Mar Almirante Carlos Condell que cumplen diferentes roles y funciones dentro del ámbito educativo, los cuales se detallan a continuación el cuadro n° 13.

Tabla n° 13 *Participantes de autoevaluación.*

<b>Nombre.</b>	<b>Rol.</b>
Sergio Santibáñez Galleguillos.	Profesor de Previsión re riesgo.
Walter Echeverry Muñoz.	Profesor de electricidad.
Alexander Aparicio Fernández.	Profesor de Matemática.
Renato Herrada Preuss.	Psicopedagogo.
Víctor Aravena Neira.	Profesor de matemática.

Nota: Elaboración propia.

#### 4.1 Encuesta, escala de valores y forma de interpretación.

La encuesta se centraba en reunir información de las siguientes áreas, dimensiones y prácticas pertenecientes a la gestión institucional detallado en la tabla n° 14.

Tabla n° 14 *Componentes de las áreas de proceso del diagnóstico institucional.*

	<b>Área.</b>	<b>Dimensión.</b>	<b>Prácticas.</b>
Área de proceso.	Gestión de currículum	Gestión pedagógica.	13
		Enseñanza y aprendizaje en el aula.	8
		Apoyo y desarrollo del estudiante.	6
	Liderazgo escolar.	Liderazgo del sostenedor.	5
		Liderazgo formativo y académico del director.	7
		Planificación y gestión de resultados.	6
	Convivencia escolar	Formación.	6
		Convivencia escolar.	7
		Participación.	10
	Gestión de recursos.	Gestión de recurso humano.	8
		Gestión de recurso financieros y administrativos.	7
		Gestión de recursos educativos.	5

Nota: extraído de guía para el diagnóstico institucional (MINEDUC, 2012, p 10).

La encuesta aplicada posee la siguiente escala de valores y sus respectivos descriptores.

Tabla n° 15 *Valores y nivel de calidad.*

<b>Valor.</b>	<b>Nivel de calidad.</b>
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.

Nota: Plan de Mejoramiento Educativo Nuevo Enfoque (MINEDUC, 2015, pág. 19).

#### **4.2 Forma de interpretación.**

A partir de la valorización entregada en la encuesta se ha determinado la siguiente interpretación por practica correspondiente a las diferentes dimensiones, con la intencionalidad de establecer dimensiones y practicas descendidas o en vía de mejora para elaborar el plan estratégico.

Tabla n° 16. *Tabla de interpretación.*

<b>Valor.</b>	<b>Observación.</b>	<b>Interpretación.</b>
1	No realizado.	Debilidad.
2	En vía de mejora.	Debilidad.
3	Medianamente logrado.	Fortaleza.
4	Logrado.	Fortaleza.

Nota: Elaboración propia.

#### 4.3 Diagnostico institucional.

Tabla n° 17 *Resultados de diagnóstico institucional.*

<b>Área.</b>	<b>Dimensión.</b>	<b>Porcentajes de niveles de logros.</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Gestión de currículum.	Gestión pedagógica.	15,4	15,4	23,1	46,2
	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	0	0	50	50
	Apoyo y desarrollo del estudiante.	17	13	0	50
Liderazgo escolar.	Liderazgo del sostenedor.	0	0	40	60
	Liderazgo formativo y académico del director.	0	0	14	86
	Planificación y gestión de resultados.	33	0	50	17
Convivencia escolar.	Formación.	0	0	33	67
	Convivencia escolar.	0	0	14	86
	Participación.	10	20	10	60
Gestión de recursos.	Gestión de recurso humano.	37,5	12,5	25	25
	Gestión de recurso financieros y administrativos.	0	0	29	71
	Gestión de recursos educativos.	0	0	60	40

Nota: Elaboración propia.

#### 4.4 Autoevaluación de gestión institucional.

Tabla n° 18 *Resultados de autoevaluación institucional.*

Área.	Dimensión.	Porcentajes de niveles de logros.			
		1	2	3	4
Gestión de currículum.	Gestión pedagógica.	4	0	50	46
	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	0	0	31	69
	Apoyo y desarrollo del estudiante.	8	0	17	75
Liderazgo escolar.	Liderazgo del sostenedor.	0	0	30	70
	Liderazgo formativo y académico del director.	0	0	21	79
	Planificación y gestión de resultados.	17	8	25	50
Convivencia escolar.	Formación.	0	17	58	25
	Convivencia escolar.	0	0	29	71
	Participación.	0	0	70	30
Gestión de recursos.	Gestión de recurso humano.	0	13	63	25
	Gestión de recurso financieros y administrativos.	7	29	43	21
	Gestión de recursos educativos.	0	20	50	30

Nota: Elaboración propia.

## **5. Análisis de resultados.**

### **5.1 Diagnóstico institucional.**

El diagnóstico realizado al Liceo de excelencia Instituto del Mar Almirante Carlos Condell, ha expuesto debilidades y fortalezas en la gestión institucional en sus diferentes dimensiones y prácticas.

En el área de gestión del currículum, específicamente en la dimensión gestión pedagógica, se aprecia como fortaleza la organización del equipo técnico pedagógico para gestionar el currículum en cuanto a: la carga horaria, asignación de horarios, calendarización de objetivos, lineamiento pedagógico, planificaciones, organización y reorganización de recursos. Por otro parte, se ha identificado como debilidad en la dimensión gestión pedagógica por parte del equipo técnico pedagógico que no revisa ni analiza las planificaciones, ni desarrollar procedimientos de acompañamiento a la acción pedagógica.

En segundo término, en la dimensión de enseñanza y aprendizaje no se ha evidenciado debilidades, no obstante, se considera en su totalidad de sus prácticas como fortalezas de la gestión institucional.

En tercer término, en la dimensión de apoyo al desarrollo del estudiante se ha identificado que el establecimiento posee como fortaleza las estrategias para identificar, apoyar y monitorear a los estudiantes que poseen dificultades sociales y necesidades educativas especiales, como también evitar la deserción escolar. Contrariamente, se ha identificado como debilidad la falta de un sistema de orientación vocacional y de estrategia para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas.

En el área de liderazgo escolar, en la dimensión del liderazgo del sostenedor y en la dimensión de liderazgo formativo y académico del director no se han identificado debilidades, por lo contrario, fueron calificadas como fortaleza.

Por otro parte, la dimensión de planificación y gestión de recursos se ha identificado como fortaleza que el establecimiento posee un proyecto educativo y a su vez un proceso sistemático de autoevaluación, un plan de mejoramiento educativo y su monitoreo. A su vez se ha determinado como debilidad que no posee un sistema de recopilación de información de los estudiantes fácil de consultar y ágil de obtener.

En el área de convivencia escolar, se identificó que las dimensiones de formación y convivencia escolar no poseen debilidades, por lo cual se consideran fortalezas en su totalidad de sus prácticas.

Por otro lado, en la dimensión de participación se han identificado las siguientes fortalezas: la relación entre el establecimiento, profesores, apoderados y estudiantes; el establecimiento posee sistema de comunicación entre todos los estamentos que lo componen; el establecimiento recibe las necesidades de apoderados y estudiantes. A su vez se ha identificado como debilidad la falta de oportunidades para reflexionar, debatir y captar ideas de los estudiantes.

Por último, en el área de gestión de recursos se ha identificado en su totalidad de sus prácticas como una fortaleza para la institución.

Finalmente, con respecto a la gestión de recursos humanos, solo se identifican las siguientes prácticas como fortaleza: el establecimiento posee la planta requerida para implementar el plan de estudio, posee un clima laboral positivo, además un procedimiento de diagnóstico para perfeccionamiento. Por consiguiente, también se han identificado prácticas que se consideran debilidades, tales como: no poseer estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, no contar con estrategias para evaluar y retroalimentar el desempeño docente, y falta de valoración de los profesores por el equipo docente.

## 5.2 Autoevaluación institucional.

La autoevaluación realizada por miembros de la comunidad escolar a partir de su percepción, ha arrojado fortalezas y debilidades en la gestión institucional en sus diferentes dimensiones y prácticas.

En el área de gestión del currículo, específicamente en la dimensión pedagógica, se ha identificado a partir del análisis de las encuestas como una fortaleza la organización del equipo técnico pedagógico para gestionar el currículum en cuanto a: la carga horaria, asignación de horarios, calendarización de objetivos, lineamiento pedagógico, planificaciones, revisión y análisis de planificaciones, organización y reorganización de recursos. Por lo contrario, se ha identificado como debilidad, que no posea un desarrollo de procedimientos de acompañamiento a la acción pedagógica.

En segundo término, se ha identificado la dimensión de enseñanza y aprendizaje sin debilidades, por lo cual es apreciada como fortaleza cada una de sus prácticas.

En tercer término, en la dimensión de apoyo al desarrollo del estudiante se ha identificado que el establecimiento posee como fortaleza las estrategias para reconocer, apoyar y monitorear a los estudiantes que poseen dificultades sociales y evitar la deserción escolar, un sistema de orientación vocacional y de estrategia para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas. Contrariamente, se ha identificado como debilidad la falta de un plan de trabajo individual para cada uno de los estudiantes con necesidades especiales.

En el área de liderazgo escolar, se ha considerado como fortaleza cada una de las prácticas correspondientes a la dimensión de liderazgo del sostenedor y del liderazgo formativo académico del director.

En la dimensión de planificación y gestión de resultados sólo se consideran fortalezas las siguientes prácticas: poseer un proyecto institucional, proceso sistemático

anual de autoevaluación; poseer un proyecto de mejoramiento educativo y contar con un sistema periódico de avance, plan estratégico o planificación anual. No obstante, se considera como debilidades las prácticas de: no recopilar y sistematizar los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto; analizar, interpretar y utilizar datos para la toma de decisiones.

El área de convivencia escolar, se ha considerado en su totalidad de las prácticas como una fortaleza de la gestión escolar.

Por último, en el área de gestión de recurso, en las dimensiones de gestión de recursos humanos, solo se identifican las siguientes prácticas como fortaleza: el establecimiento posee la planta requerida; posee un clima laboral positivo; valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento. Por consiguientes, se han identificado prácticas que se consideran debilidades, tales como: no poseer una estrategia para atraer y retener a los mejores profesores, no contar con estrategias para evaluar y retroalimentar desempeño docente, y no poseer un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente.

En la dimensión de gestión de recursos financieros y administración se consideran como fortalezas las siguientes practicas: el establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año, lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública; cumple la legislación vigente; está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su PEI y su PME, y genera alianzas estratégicas con redes existentes en beneficio de sus estudiantes. Por otro lado, considera una debilidad que el establecimiento no cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.

Finalmente, en la dimensión de gestión de recursos educativos se consideran en su totalidad de sus prácticas como fortalezas de la gestión institucional del establecimiento.

## 6. Plan de mejoramiento.

Dimensión.	Sub dimensión.	Objetivo.	Meta.	Acción.	Responsable.
Gestión del currículum.	Gestión pedagógica.	Revisar y analizar las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	Establecer reuniones mensuales con los profesores para revisar y analizar planificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de planificaciones por parte de Unidad técnica pedagógica.</li> <li>• Análisis de planificación por parte de Unidad técnica pedagógica.</li> <li>• Reunión de unidad técnica pedagógica y docentes para retroalimentar planificaciones.</li> </ul>	Unidad técnica pedagógica.  Docentes.
	Gestión pedagógica.	Desarrollar procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	Desarrollar procedimientos de acompañamiento a la acción docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de rúbrica de acompañamiento docente.</li> <li>• Creación de metodologías de acompañamiento docente.</li> <li>• Calendarización de reuniones mensuales para revisar análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrentan.</li> </ul>	Unidad técnica pedagógica.  Docentes.

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes en el aula.</li> </ul>	
	Apoyo al desarrollo del estudiante	Implementar estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlas.	<p>Establecer estrategias para identificar a los estudiantes con habilidades destacada.</p> <p>Establecer procedimientos y estrategias claras para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad técnica pedagógica establecerá una reunión mensual para recopilar la información de los estudiantes con habilidades destacadas.</li> <li>• Unidad técnica pedagógica se reunirá con los docentes para establecer procedimientos y estrategias de enseñanzas y aprendizaje para potenciar a los estudiantes con habilidades destacada.</li> </ul>	Unidad técnica pedagógica.  Docentes.
		Establecer un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponda),	Implementar un proyecto de integración para alumnos con necesidades educativas especiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de proyecto de integración.</li> <li>• Creación de un plan de trabajo para los estudiantes que poseen necesidades educativas especiales.</li> </ul>	Unidad técnica pedagógica.

		estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de estrategia de apoyo curriculares para los estudiantes que poseen necesidades educativas especiales.</li> </ul>	Equipo de sicolopedagogos.
Liderazgo.	Planificación y gestión de resultados.	<p>Recopilar y sistematizar los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto.</p> <p>Analizar e interpretar datos para la toma de decisiones y la gestión educativa.</p>	Establecer un sistema organizado de datos recopilados de los estudiantes, clima escolar y satisfacción de los apoderados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y adquisición de un sistema de organización que permita la recopilación y que sintetice información académica y clima escolar.</li> <li>• Investigación y adquisición de un sistema de organización que permita la recopilación y que sintetice información de satisfacción de los padres.</li> <li>• Investigación y adquisición de un sistema de organización que permita la recopilación y que sintetice información con respecto a la gestión educativa.</li> </ul>	Equipo directivo.  Sostenedor.
Convivencia Escolar.	Participación	Valorar y fomentar la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	Generar instancias para fomentar la expresión de ideas, debates y jornadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendarización de jornadas de reflexión, debates sobre diversas temáticas de interés para los estudiantes.</li> </ul>	Equipo de convivencia escolar.

			reflexivas de los estudiantes.	• Implementación de estrategias de motivación escolar.	
Gestión de recursos.	Gestión del recurso humano.	Establecer estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	Establecer estrategias para atraer y retener a los mejores profesores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una reunión anual entre el equipo directivo y el sostenedor para establecer estrategias atraer y retener a los mejores profesores.</li> <li>• Implementación de mejoras de las condiciones laborales de los mejores profesores evaluados durante el año escolar con la intencionalidad de retener a los mejores profesores.</li> </ul>	Equipo directivo. Sostenedor.
		Establecer un procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados al mejoramiento las prácticas.	Establecer procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de rubrica de evaluación de desempeño docente y admirativo.</li> <li>• Implementación de metodología de retroalimentación y orientación de desempeño docente y administrativo con la intencionalidad de mejorar las prácticas.</li> </ul>	Equipo directivo. Sostenedor.
		Valorar el trabajo del equipo docente e implementar sistemas de	Valorar el trabajo del equipo docente e	• Creación de un sistema de reconocimiento docente.	Equipo directivo.

		reconocimiento que promuevan el compromiso profesional.	implementa sistemas de reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de estrategias para lograr el compromiso profesional a partir de logro de metas.</li></ul>	Sostenedor.
--	--	---	--	---	-------------

## 7. BIBLIOGRAFÍA.

- Agencia de Calidad de la Educación. (2018). *Clave Del Mejoramiento Escolar*. Santiago de Chile: Agencia de Calidad de la Educación.
- Agencia De Calidad De La Educación. (13 de Abril de 2023). *SIMCE*. Obtenido de Agencia De Calidad De La Educación: <https://www.agenciaeducacion.cl/simce/>
- Condell, L. B. (2020). *Proyecto Educativo Institucional 2020-2023*. Iquique: Fundación Almirante Carlos Condell.
- Condell, L. T. (2015). *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Iquique de Chile: Fundación Almirante Carlos Condell.
- MINEDUC. (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Santiago de Chile: Maval.
- MINEDUC. (2015). *Plan de Mejoramiento Educativo: Nuevo Enfoque a 4 años, Documento de la Segunda Fase*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- MINEDUC. (2017). *Plan de Mejoramiento Educativo 2017. Material elaborado por profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- MINEDUC. (2018). *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos, orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- MINEDUC. (2020). *Orientaciones Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento Educativo*. Santiago de Chile: División de Educación General.
- MINEDUC. (2022). *Orientaciones para el proceso de planificación de la mejora educativa 2023, en el marco de los desafíos de reactivación educativa integral*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.

## 8. ANEXOS.

### Encuesta de Autoevaluación institucional.

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

#### **Instrucciones.**

Responda la siguientes rubrica apreciativa sobre la institución utilizando la siguiente escala apreciativa.

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

### Análisis de las áreas de proceso.

#### **1. Área de gestión del currículum.**

##### **1.1. Dimensión: Gestión pedagógica.**

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

3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				

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

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

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

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

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

### Área Liderazgo Escolar.

#### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor.

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

### 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.

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

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados.

Prácticas.	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				

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

### Área Convivencia Escolar.

#### 1.1. Dimensión: Formación.

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

### 1.2. Dimensión: Convivencia escolar.

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

### 1.3. Dimensión: Participación.

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

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

## Área Gestión de Recursos.

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano.

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

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

### 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.

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

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Prácticas.	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				

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