



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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO. LICEO BICENTENARIO COLEGIO METODISTA WILLIAM
TAYLOR, DE LA COMUNA DE ALTO HOSPICIO, REGIÓN DE
TARAPACÁ.

Nombre de candidata a magister: Nicole Cabrera Tapia

Nombre tutor guía: Amely Vivas Escalante

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

AGOSTO, 2022

ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen _____	3
Introducción _____	4
Marco teórico _____	6
Marco contextual _____	15
Diagnóstico Institucional _____	29
Análisis de resultados _____	44
Plan de mejoramiento _____	60
Bibliografía _____	70
Anexos _____	72

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo, con base en un Diagnóstico Institucional, para el cual, se realiza una revisión actualizada de la literatura que sustenta a nivel teórico el presente estudio. Igualmente, se profundiza en la reseña histórica, características del contexto, logros y dificultades de la comunidad educativa donde se desarrolla la propuesta de Plan de Mejoramiento Continuo. Una vez recopilada dicha información, se da paso a la aplicación del diagnóstico institucional, el cual se trabaja a partir de los Estándares Indicativos de Desempeño propuestos por el Ministerio de Educación, de esta forma, se obtienen antecedentes relevantes que son analizados destacando sus fortalezas y debilidades a través de las 4 dimensiones de la gestión educativa: Gestión pedagógica, Liderazgo, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos. Una vez detectadas las áreas perfectibles, se plantea un Plan de Mejoramiento Educativo anual, el cual contiene objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del Modelo de Gestión de Calidad.

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de orientar y apoyar a las comunidades educativas en sus procesos de mejora continua y, a fin de asegurar una educación de calidad para todos y todas, es que el Ministerio de Educación ha dispuesto diferentes herramientas y modelos de gestión, a través de la ley de Subvención Escolar Preferencial y la ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa, estableciendo pautas y fases estratégicas para la implementación de un sistema de mejoramiento continuo a través del cual, se busca potenciar los resultados académicos y formativos de cada institución.

En relación a lo anterior, la División de Educación General (2012) señala: “el Mineduc promueve la instalación de procesos de Mejoramiento continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura en las escuelas y liceos para mejorar sus prácticas institucionales, pedagógicas y resultados educativos” (p.4).

A partir de esto, nacen dos instrumentos de gestión que se transforman en una carta de navegación para cada comunidad escolar, estos son, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de mejoramiento Educativo (PME).

El presente trabajo tiene como propósito profundizar en los procesos del ciclo de mejoramiento continuo, por medio de su centralización en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Liceo Bicentenario Metodista William Taylor, siendo este quien sustenta y guía la propuesta del quehacer institucional y formativo.

Dentro de este marco, se da forma a la propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo (PME), mediante la aplicación de la fase estratégica orientada por los Estándares Indicativos de Desempeño en sus 4 dimensiones: Gestión pedagógica, Liderazgo, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos. Como primer paso de esta fase, se conocen y analizan las características contextuales del establecimiento, su

misión y visión decretadas en el PEI, así como fortalezas, debilidades y resultados académicos, por consiguiente, se levanta un diagnóstico institucional según la autoevaluación de la gestión educativa y propuesta curricular, análisis de datos cuantitativo y cualitativos, y análisis de fortalezas y oportunidades de mejora, esto con la mira en reconocer la instalación de prácticas efectivas y aquellas que requieren ser optimizadas o fortalecidas.

Para finalizar, se da paso a la planificación estratégica, donde se establecen objetivos y metas a mediano plazo con el propósito de fortalecer las prácticas institucionales y pedagógicas logrando un mejoramiento en los procesos y resultados de la comunidad educativa.

MARCO TEÓRICO

Sobre la base de que cada institución formativa tiene el deber de impartir una educación de calidad para su estudiantado, es que se hace necesario implementar un modelo de gestión que oriente la optimización permanente de los procesos pedagógicos y técnicos, según la realidad sociocultural y necesidad educativa de la comunidad, esto en la búsqueda de potenciar el desempeño de cada ámbito implicado en la trayectoria escolar de los y las estudiantes.

Conforme a lo postulado por el Ministerio de Educación (2012):

El rol del Ministerio de Educación es proponer y evaluar las políticas y diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico-pedagógico para docentes, equipos directivos, asistentes de la educación, sostenedores y establecimientos educacionales con el fin de fomentar el mejoramiento del desempeño de cada uno de esos actores educativos y el desarrollo de capacidades técnicas y educativas de las instituciones escolares y sus sostenedores (p. 4).

Mediante el trabajo basado en el mejoramiento continuo, la comunidad escolar establece metas y/u objetivos que implican la toma de decisiones articuladas en todas las dimensiones que abordan el proceso educativo, ya sea en el ámbito de gestión pedagógica como institucional. Para esto, el Ministerio de Educación a dispuesto dos herramientas de gestión: El Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El Proyecto Educativo Institucional (PEI), es el instrumento que otorga el sentido y orienta los procesos formativos del establecimiento. Según lo señalado por la Superintendencia de Educación (s.f.):

La importancia del PEI radica en que determina los sellos de la comunidad educativa, que se expresan en la visión, misión y en el perfil del niño y niña que se quiere formar, los cuales orientan la experiencia educativa, esta se entiende como el conjunto de acontecimientos planificados por el establecimiento y su equipo educativo, encaminados a la enseñanza y el aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes, incluyendo a su entorno familiar, para alcanzar los objetivos y metas propuestas (párr. 2).

Por otra parte, El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una propuesta estratégica que otorga sistematicidad a los objetivos, metas y acciones planteadas por la comunidad educativa, la División General de Educación (2018), señala:

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo (p. 23).

El PME asienta sus bases en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), tal como lo señala el Ministerio de Educación (2021):

La relación que se establece entonces entre el Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo es directa, en la medida en que se operacionalizan las estrategias y acciones en función de los aprendizajes integrales que se buscan desarrollar en los estudiantes: mientras el PEI es la herramienta que le otorga sentido a los procesos educativos, el PME es el instrumento que organiza dichos procesos (p. 8).

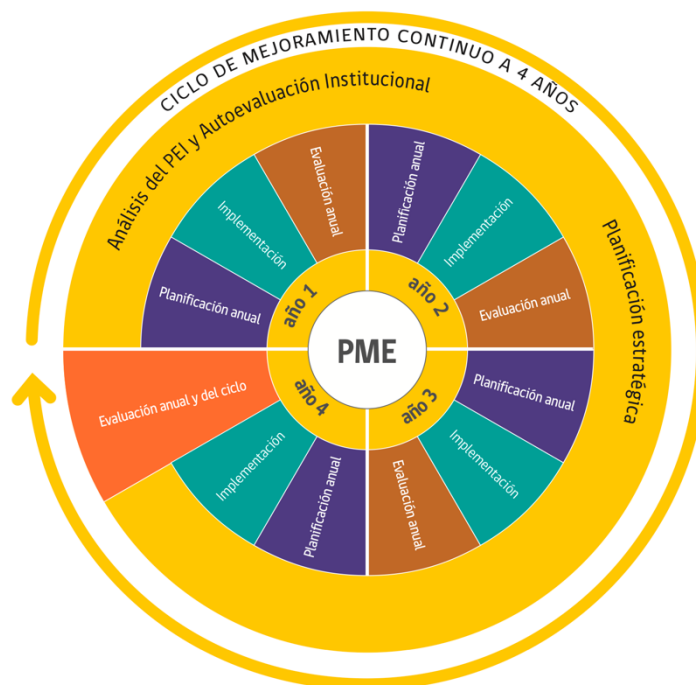
Igualmente, y conforme con lo anterior, la DEG (2012) señala: “en este marco la ley de Subvención Escolar Preferencial y la ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley No 20.529/2011) indican que todos los establecimientos contarán con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME” (p.4). En otros términos, por normativa, todo establecimiento educativo que esté adscrito a la Subvención Escolar Preferencial (SEP), debe implementar un plan estratégico con foco en la mejora de sus procesos.

La DEG (2020) indica que: “La herramienta de gestión PME, permite a los establecimientos educacionales articular de manera sistémica la normativa, el currículum nacional, el PEI y cada uno de los 6 planes establecidos por normativa con foco en la trayectoria de mejora escolar” (p.6). Dichos planes son: Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, Plan de Formación Ciudadana, Plan Integral de Seguridad Escolar, Planes locales de formación para el desarrollo profesional docente, Plan de sexualidad, afectividad y género y Plan de Apoyo a la Inclusión.

Lo anterior, implica que los colegios y/o instituciones educativas trabajen mediante el desarrollo de un ciclo de mejoramiento continuo, donde, como comunidad, analizan su proyecto educativo, planifican objetivos a mediano y largo plazo, implementan prácticas y lineamientos institucionales en base a las metas planteadas y, por último, realizan una evaluación de los resultados obtenidos. El ciclo de mejoramiento continuo plantea que el recorrer, de manera articulada, por cada una de estas fases, permitirá una constante mejora en la gestión educativa, por ende, en los resultados pedagógicos. Igualmente, se realiza una proyección de este ciclo a 4 años, con el propósito de establecer objetivos a mediano y/o largo plazo.

Figura 1

Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años.



Nota. Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años. Tomado de *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos*, por División de educación General, 2018. Ministerio de Educación.

La primera etapa de este ciclo es nombrada como: fase estratégica, y refiere a un análisis del PEI, Autoevaluación Institucional y Planificación Estratégica, es decir, en esta fase la comunidad educativa analiza su Proyecto Educativo Institucional, reconociendo sus prácticas institucionales y pedagógicas. Seguidamente, se lleva a cabo una autoevaluación institucional considerando las diferentes dimensiones de la gestión educativa. De acuerdo a lo que señala la DEG (2018):

El objetivo de esta fase es, a partir del análisis colectivo de los aspectos centrales de la gestión técnico-pedagógica y teniendo presente que esta fase se proyecta a mediano plazo, que la comunidad educativa defina y priorice de manera conjunta los aspectos que abordarán para avanzar en la mejora de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes (p. 29).

A continuación, se da paso a la planificación estratégica, que consiste en la elaboración de objetivos y metas a mediano plazo proyectándose a periodos anuales, es por este medio que se otorga factibilidad al PEI. Conforme a lo señalado por DEG (2018), en esta etapa: “Se definen metas de resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna” (p. 8). Igualmente, se establecen objetivos generales y específicos, los cuales de acuerdo a la DEG (2018): “Se formulan para la instalación y/o consolidación de las prácticas institucionales y pedagógicas y el logro de las metas, en las áreas de Gestión del currículum, Liderazgo escolar, Convivencia y recursos” (p. 9).

Concerniente a la fase anual del Plan de Mejoramiento Educativo, se identifican 3 etapas estratégicas: Planificación anual, Implementación y Evaluación anual.

- Planificación anual: consiste en establecer acciones prioritarias que permitan concretar los objetivos propuestos a mediano plazo, esto en función de las necesidades identificadas en la fase estratégica.
- Implementación: en esta etapa se ejecutan las acciones diseñadas, siendo acompañadas de un constante monitoreo y evaluación de resultados a fin de ajustar procesos y medir el impacto de cada una de las acciones.
- Evaluación anual: En esta fase, la comunidad educativa, mediante un trabajo de análisis y revisión, verifica la efectividad de las acciones implementadas y, a partir de la evaluación realizada, se trazan lineamientos y ajustes para el siguiente periodo anual. Cabe mencionar, que esta etapa se ve potencialmente enriquecida cuando el análisis es realizado por toda la comunidad educativa, obteniendo el mayor aporte de todos los ámbitos involucrados en los procesos pedagógicos e institucionales.

Parte importante de este proceso de mejora continua, son los Estándares Indicativos de Desempeño propuestos por el Ministerio de Educación los cuales se enmarcan en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación

Escolar, y tienen el propósito de orientar la mejora de procesos en la gestión educativa, tal como lo señala la Unidad de Currículum y Evaluación (2021):

Los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión institucional de los establecimientos educacionales, y que, a la vez, orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos (p. 8).

Los Estándares indicativos tiene como objetivo guiar la gestión de las comunidades educativas, orientar la elaboración de metas y acciones en los PME, así también, ayudar en el proceso de autoevaluación, aportando a la indentificación de mejoras institucionales (UCE, 2021).

En cuanto a la organización de los Estándares Indicativos de Desempeño, UCE (2014) señala: “se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares” (p. 33). En la **figura 2**, se aprecia dicha organización.

Figura 2



Nota. Estándares Indicativos de Desempeño. Tomado de *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*, por Unidad de Currículum y Evaluación, 2021, Ministerio de Educación de Chile.

En la **figura 3**, se presenta la definición de las distintas dimensiones y sus subdimensiones (UCE, 2021):

Figura 3

Dimensión	Subdimensión	Subdimensión	Subdimensión
Liderazgo	<i>Liderazgo del sostenedor</i>	Liderazgo del director	Planificación y gestión de resultados
Es la misión del sostenedor y equipo directivo, el planificar, implementar, conducir y evaluar las metas institucionales guiadas por PEI y PME.	Responsable de trazar los procedimientos generales para el correcto funcionamiento de la institución.	Responsable del correcto funcionamiento del establecimiento, así como, orientar y comprometer a la comunidad educativa con el PEI.	Prácticas primordiales para la adecuada conducción educativa.

<p style="text-align: center;">Gestión Pedagógica</p> <p>Se refiere a las políticas, procedimientos y prácticas que deben desarrollar el equipo directivo y docente a fin de asegurar la propuesta curricular del colegio.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Gestión curricular</i></p> <p>Explicita las políticas, procedimientos y prácticas que debe realizar el director, equipo directivo, equipo técnico pedagógico y docente, respecto al proceso de enseñanza – aprendizaje.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Enseñanza y aprendizaje en el aula</i></p> <p>Prácticas que deben realizar los docentes en el aula de clases para asegurar el aprendizaje de los objetivos curriculares.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</i></p> <p>Explicita las prácticas que debe ejecutar el director, equipo directivo, equipo técnico pedagógico y docente para el adecuado desarrollo socioemocional y académico de los estudiantes.</p>
<p style="text-align: center;">Formación y convivencia</p> <p>Refiere las políticas, procedimientos y prácticas que orientan el desarrollo personal, socioemocional, espiritual, físico y moral del estudiantado, considerando sus diferencias individuales .</p>	<p style="text-align: center;"><i>Formación</i></p> <p>Explicita las políticas, procedimientos y prácticas que competen al equipo directivo y docente en el desarrollo integral de los estudiantes.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Convivencia</i></p> <p>Menciona las políticas, procedimientos y prácticas que a cargo del equipo directivo, docente y funcionarios del establecimiento a fin de generar un ambiente de calidad que propicie el desarrollo integral de los estudiantes.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Participación y vida democrática</i></p> <p>Refiere las políticas, procedimientos y prácticas a cargo del equipo directivo, docente y funcionarios del establecimiento para el desarrollo de habilidades democráticas en los y las estudiantes.</p>

Gestión de Recursos	<i>Gestión de personal</i>	<i>Gestión de recursos financieros</i>	<i>Gestión de recursos educativos</i>
Explicita las políticas, procedimientos y prácticas que competen al sostenedor y equipo directivo a fin de contar con los recursos humanos, financieros y materiales que permitan el logro de las metas y objetivos institucionales.	Refiere las políticas, procedimientos y prácticas a cargo del sostenedor y equipo directivo, para tener un equipo de trabajo comprometido y competente, así como, mantener un adecuado ambiente laboral.	Describe las políticas, procedimientos y prácticas a cargo del sostenedor y equipo directivo para mantener una administración eficiente de los recursos internos, así como, la obtención de beneficios de redes externas.	Refiere las políticas, procedimientos y prácticas a cargo del sostenedor y equipo directivo mediante las cuales se garantiza una adecuada organización y uso de los recursos educativos.

Nota. Estándares Indicativos de Desempeño. Tomado de *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*, por Unidad de Currículum y Evaluación, 2021, Ministerio de Educación de Chile.

MARCO CONTEXTUAL

El Colegio Metodista William Taylor pertenece a la Iglesia Metodista de Chile, perteneciendo a la misma congregación que el colegio Metodista Robert Jhonson ubicado en la comuna de Alto Hospicio e Iquique English College de la ciudad de Iquique. El colegio Metodista William Taylor fue creado el 26 de mayo de 1996 como un anexo de Iquique English College en la comuna de Alto Hospicio, tomando independencia de este el día 6 de Junio de 1996 mediante el otorgamiento del Decreto Cooperador del Estado 687/96 siendo su primera directora la Sra. Alicia Zarate Pereira (1996-2005).

En una primera instancia, el colegio solo impartía enseñanza básica, luego fue creciendo cubriendo cursos de enseñanza media e impartiendo enseñanza técnico profesional con cuatro carreras a su haber: Atención de párvulos, Administración de empresas, Telecomunicaciones y Electrónica.

En el año 2004 se postuló a la Jornada Escolar Completa, llegando a alcanzar una matrícula de 2000 estudiante.

El colegio ha sido certificado por el sistema Nacional de Evaluación de Desempeño (SNED) con la Excelencia Académica en tres oportunidades; periodo 2016 – 2017 con un logro de 60%, periodo 2018 – 2019 con un 100% de logro, periodo 2020 -2021 con un 60% de logro y recientemente se le otorgó un nuevo periodo 2022-2023 premiado con un 60%.

El año 2019 se convierte en Liceo Bicentenario Colegio Metodista William Taylor, iniciando una nueva etapa corporativa, adentrándose a las nuevas tecnologías y tendencias en base al salón de eventos con estilo TED, el taller de prototipado y la sala de cowork, siendo inaugurado el Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación (CIDI) el año 2022.

Actualmente, el colegio es dirigido por la señorita Virginia Cartes Garrido, y cuenta con una matrícula de 1.754 estudiantes, atendiendo a una población de escasos recursos,

con un índice de vulnerabilidad escolar de 90% en enseñanza básica y 89% en enseñanza media.

El establecimiento cuenta con una planta docente conformada por 97 profesores distribuidos en los niveles de Párvulo, Enseñanza Básica, Enseñanza Media, Técnico Profesional y docentes pertenecientes al Programa de Inclusión Escolar.

Respecto a inclusión escolar, el colegio cuenta con 456 estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales; 42 estudiantes en Educación Parvularia, 299 estudiantes en Enseñanza Básica y 115 estudiantes en enseñanza media, traducándose en un 27% de la matrícula actual.

Dentro de la diversidad de diagnósticos que atiende el Programa de Inclusión Escolar, se encuentran: Trastorno Específico del Lenguaje, Trastorno por Déficit Atencional, Dificultades Específicas del Aprendizaje, Funcionamiento Intelectual Limítrofe, Discapacidad Intelectual, Trastorno del Espectro Autista, Discapacidad Motora, Discapacidad auditiva, Discapacidad Visual y Discapacidad múltiple.

Por tal motivo, el colegio cuenta con un PIE conformado por 45 profesionales, entre los cuales se encuentra: Educadores Diferenciales, Psicopedagogos, Kinesiólogos, Psicólogos, Fonoaudiólogos, Trabajador social y Técnicos en Educación Especial. Estos profesionales realizan un trabajo de codocencia con el profesor de asignatura, entregando apoyo diversificado bajo los lineamientos establecidos por el Diseño Universal de Aprendizaje en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, Matemática, Historia, Geografía y Ciencias Sociales, Educación Física y Salud, Ciencias Naturales, Inglés y Lengua Indígena.

De acuerdo a su Proyecto Educativo Institucional (2019), se declaran la siguiente misión y visión:

Misión 2019 - 2022

Basados en Cristo, innovamos transformando vidas para una mejor sociedad (p.13).

Visión 2019 - 2022

Educamos con amor y espíritu cristiano por medio de la innovación, desarrollo e investigación, con excelencia y efectividad para mejorar la calidad de vida de toda la comunidad Tayloriana (p.13).

Con su sustento en la mencionada visión y misión y conforme a la propuesta de PEI (2019, p.23), la institución proyecta su propuesta educativa y formativa en los siguientes sellos educativos, tal como lo muestra la **figura 4**:

Figura 4

Sellos educativos institucionales.

Sello educativo	Descripción
1. Innovación y Tecnología	La innovación se refiere al cambio que introduce novedades y que se refiere a modificar o renovar elementos que ya existen. La tecnología ayuda al sueño de la innovación. La innovación y la tecnología están profundamente entrelazadas y se apoyan mutuamente.
2. Investigación	Actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos para la resolución de problemas, interrogantes o explicar determinadas observaciones.
3. Colaboración	Es la acción y efecto de trabajar en equipo siguiendo una metodología de trabajo. Trabajo compartido que permite la mejora de los estándares de aprendizaje por medio del apoyo en los diferentes niveles de interacción.
4. Educación emocional	Consiste en educar a la comunidad escolar sobre conocer, gestionar, y reconocer las emociones propias y de los demás, con el objetivo de mejorar el rendimiento escolar, aumentar las habilidades sociales y fomentar una autoestima positiva.

5. Ecología social	<p>La ecología social es el estudio de los sistemas humanos en interacción con sus sistemas ambientales, con el término se enfatiza que no se puede separar la sociedad de la naturaleza. En este sentido se engloban unos sistemas en otros, así en el sistema ambiental se distinguen subsistemas: humano, espiritual, construido y natural reflejados por ejemplo en:</p> <p>Humano: autocuidado de la salud física y emocional.</p> <p>Espiritual: crecimiento del ser desde la fe.</p> <p>Construido: cuidado del mobiliario y del entorno manufacturado.</p> <p>Natural: cuidado y promoción de las áreas verdes y espacios naturales.</p>
6. Confesionalidad	<p>Confesamos nuestra fe en Cristo. Promoviendo una sólida formación cristiana en todos sus estudiantes, basado en el evangelio de Jesucristo, participando de devocionales, cultos, actividades solidarias de apoyo a la comunidad, valores que queden entre los educandos y se reflejan en toda su vida.</p>
7. Vinculación con el medio	<p>Son el conjunto de actividades que establece nuestro colegio con el entorno y sus diferentes actores.</p>

Nota. Sellos educativos 2019 – 2022. Tomado de *Proyecto Educativo Institucional Liceo Bicentenario Colegio Metodista William Taylor*, por Equipo de Gestión, 2019, Liceo Bicentenario Metodista William Taylor.

A continuación, en la **figura 5**, se presentan los objetivos y metas estratégicos propuestas en el Plan de Mejoramiento Educativo – PME (2019 – 2022).

Figura 5

Cuadro con objetivos y metas institucionales establecidas en PME 2019 – 2022.

Dimensiones	Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
Formación y Convivencia	Potenciar el buen clima de convivencia escolar en los distintos espacios educativos del colegio, potenciando habilidades sociales y personales en los estudiantes, a fin de disminuir factores de riesgos y aumentar factores protectores por medio del apoyo profesional interno y externo, favoreciendo así, el adecuado desarrollo psicosocial de los y las estudiantes.	Incrementar a 90 puntos los indicadores de desarrollo social de clima de convivencia escolar evaluado por la agencia de calidad (ambiente de respeto, ambiente organizado y ambiente seguro) y los indicadores de desarrollo personal y social (IDPS), de manera gradual en un periodo comprendido entre el año 2019 y 2022.
Gestión Pedagógica	Mejorar e incrementar los niveles de aprendizaje desde pre-kínder hasta 4to año medio en todas las asignaturas y módulos, a fin de instalar y asegurar los aprendizajes en un contexto pedagógico del SXXI.	El 90% de los estudiantes se moviliza a los estándares de nivel adecuado y elemental, de manera gradual en un periodo comprendido entre el año 2019 y 2022.
Liderazgo	Desarrollar y asegurar procesos y prácticas efectivas en las 4 dimensiones de gestión, instalando una cultura de innovación, desarrollo e	100% de los procesos de gestión son implementados, monitoreados y evaluados bajo una cultura de innovación, desarrollo e investigación en un periodo

	investigación en torno a los aprendizajes para así trazar una trayectoria de mejoramiento continuo y actualizado en el establecimiento.	comprendido entre el año 2019 y 2022.
Gestión de recursos	Consolidar estrategias, mecanismos y protocolos que permitan gestionar de manera efectiva la administración del personal ya sea en la selección, retención de personal competente o desvinculación, apoyado por un sistema de evaluación, incentivos y retroalimentación del desempeño del profesional.	100% de ejecución, monitoreo y evaluación sistemática de los planes implementados en un periodo comprendido entre el año 2019 y 2022.

Nota. Objetivos y metas estratégicas 2019 – 2022. Tomado de *Plan de Mejoramiento Educativo*, por Equipo Directivo, 2019, Liceo Bicentenario Metodista William Taylor.

Dimensión organizativa operativa

A continuación se presenta la organización operativa del establecimiento, con la descripción de los diferentes cargos y puestos de trabajo.

- Directorio Fundación LBWT

Esta instancia tiene la misión de monitorear las diferentes dimensiones de convivencia escolar, liderazgo, pedagógica y recursos, realizando auditorías externas en todos los colegios pertenecientes a la fundación metodista en la región.

- Equipo de Gestión

Es el equipo encargado de la programación, organización y coordinación de los miembros de la comunidad educativa, así como los procesos y proyectos a fin de mejorar la gestión de sus recursos. Este equipo está conformado por la directora, capellán, inspectores generales, encargado de convivencia escolar, encargado de Gescal, gestores de Unidad Técnico Pedagógica y encargado de informática.

- Dirección

Esta área es dirigida por la directora quien es la responsable de articular las instancias de gestión entre los diferentes estamentos que representan a la institución. Dependen de esta área el Centro General de Padres y Apoderados, Centro de alumnos, Psicólogo laboral, Consejo Escolar y Consejo General.

- Administración y Finanzas

El Área de Administración y Finanzas es la encargada de propiciar las condiciones administrativas, económicas y de infraestructura para que las demás áreas de gestión, logren sus propósitos, gestionando la administración financiera – contable.

Es liderado por el Jefe de Administración y Finanzas, su gestión se basa en los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos, las

remuneraciones, las contrataciones y adquisiciones, elaborando y ejecutando además planes de mantención y mejoramiento para que los espacios educativos se encuentren en condiciones óptimas cuando se requieran.

- *Gestión de Calidad (GESCAL)*

Esta área se encarga de gestionar las plataformas del Ministerio de Educación (SIGE), Gestión Escolar (LIRMI). Además, promueven y asesoran a los distintos proyectos que se realizan en la institución.

- *Unidad de Convivencia Escolar (UCO)*

Esta área se encarga de gestionar la sana convivencia escolar apoyado por el equipo Psicosocial (psicólogo y trabajador social), Orientación, Inspectoría (básica y media) y Capellanía. Igualmente, establece vínculos externos con otras unidades educativas o entidades, con el propósito de establecer redes de apoyos a las dinámicas sociales, afectivas y formativas que se presentan en el establecimiento.

- *Unidad Técnico Pedagógica (UTP)*

La UTP tiene el rol de gestionar, monitorear, apoyar y orientar los procesos pedagógicos que son ejecutados en el establecimiento, con foco hacia la mejora y optimización de resultados académicos. De esta unidad dependen el Programa de Inclusión Escolar, Centro de Recursos para el Aprendizaje y Docentes.

- *Informática y comunicaciones*

La unidad de Informática y Comunicaciones tiene por objetivo mantener los sistemas informáticos del colegio y colaborar a la optimización de los procedimientos administrativos, con el apoyo del hardware y/o software que sea necesario.

Antecedentes del entorno

El Liceo Bicentenario Metodista William Taylor, se encuentra ubicado en la comuna de Alto Hospicio, ubicándose a 10 km de distancia de la ciudad de Iquique.

La comuna de Alto Hospicio nace de asentamientos informales, mediante tomas de terrenos conformando tres grandes campamentos: La Negra, La Pampa y El Boro. No obstante, se fundó oficialmente el año 2004 como comuna.

Actualmente, el Sistema Integrado de Información Territorial (2020) en su reporte comunal, informa que la comuna cuenta con una población de 108.375 y una superficie de 572,9 km².

En referencia a sus indicadores sociales, la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (2017) la comuna de Alto Hospicio cuenta con una tasa de pobreza de un 7,76% por ingresos y de 27,55% a nivel multidimensional, caracterizándose por concentrar grupos sociales de menor ingreso. Cabe mencionar que, de acuerdo al Sistema Integrado de Información Social (2020), en relación a los índices de hogares hacinados, así como, de personas en hogares carentes de servicios básicos, la comuna de Alto Hospicio sobrepasa la media país.

Respecto a los antecedentes culturales, la comuna de Alto Hospicio se declaró como la primera comuna multicultural del país el año 2017 siendo un hito histórico para Chile. Cabe mencionar que el 40% de los habitantes de la comuna es de descendencia indígena (Municipalidad de Alto Hospicio, 2017).

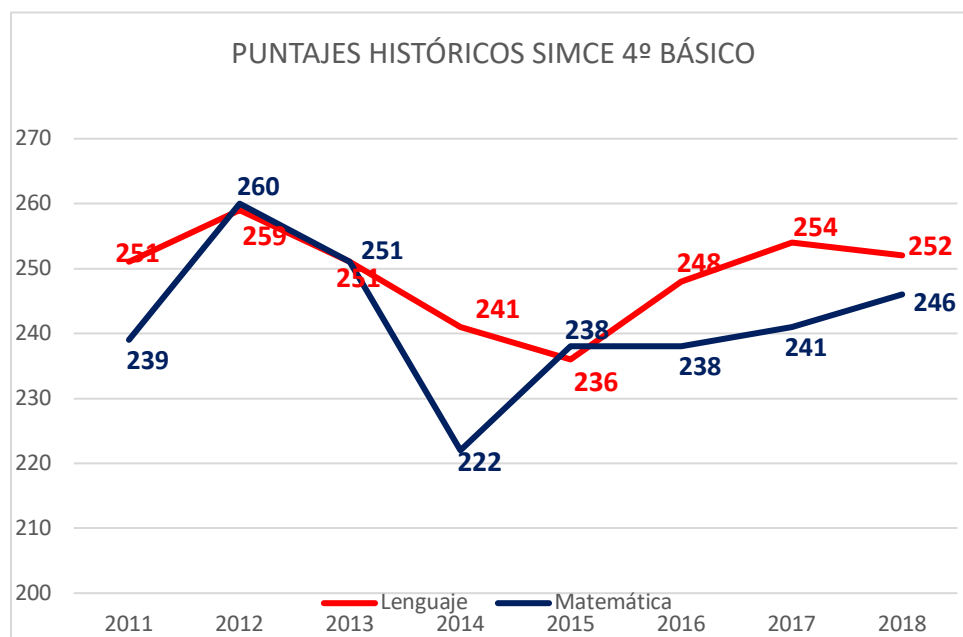
Antecedentes académicos

Respecto al Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), La institución educativa a presentado un desempeño fluctuante en las asignaturas troncales, tales son: Lenguaje y Comunicación y Matemática.

En la **figura 6** se presenta el resultado histórico de puntajes SIMCE obtenidos por el nivel de 4º básico durante los años 2011 a 2018, pudiéndose apreciar que los resultados no son constantes. Tal es el caso de la asignatura de Lenguaje, donde se exhibe una diferencia de hasta 23 puntos, siendo 259 el puntaje más alto alcanzado y 236 el puntaje más bajo conseguido. Lo mismo ocurre en el caso de Matemática, obteniendo un puntaje de 260 el año 2012 como más alto, y una baja a 222 puntos en el año 2014, generando una diferencia significativa de - 38 puntos.

Figura 6

Resultados históricos correspondientes a 4º básico en las asignaturas de Lenguaje y Matemática desde el año 2011 a 2018.

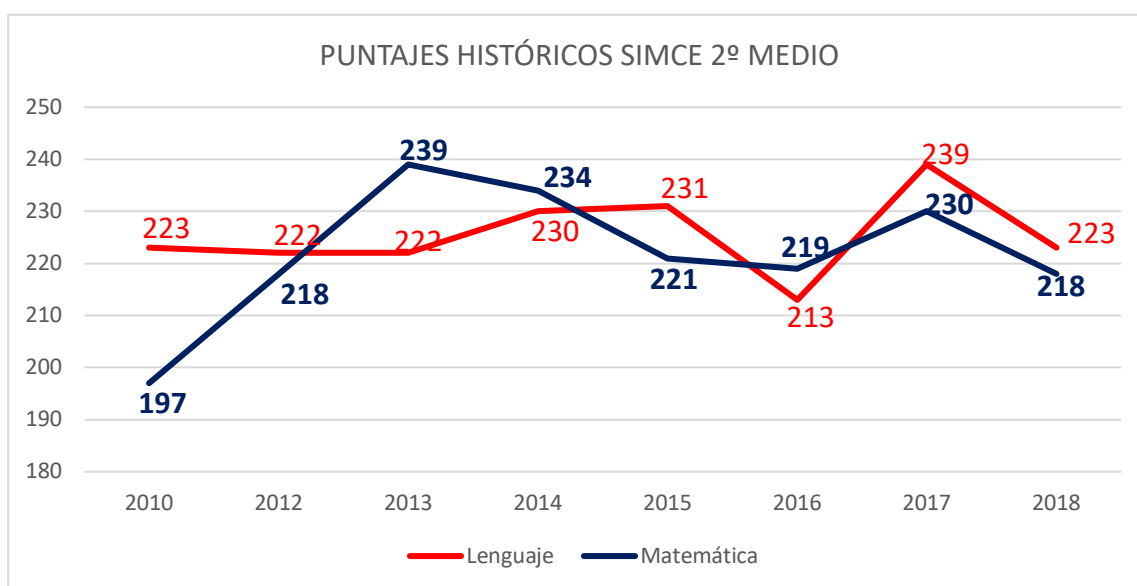


Nota. Resultados históricos correspondientes a 4º básico en las asignaturas de Lenguaje y Matemática desde el año 2011 a 2018. Tomado de *Reporte Histórico SIMCE*, por Unidad Técnico Pedagógica, 2018, Liceo Bicentenario Metodista William Taylor.

Resultados similares son los apreciados en la **figura 7** respecto a SIMCE de 2º medio en las asignaturas de Lenguaje y Matemática entre los años 2010 y 2018. En este caso, la asignatura de Lenguaje obtiene como puntaje más alto de 239 en el año 2017 y el más bajo de 213 en el año 2016. En el caso de matemática, la puntuación más alta alcanza ocurrió en el año 2013 logrando 239 puntos a diferencia de la puntuación más descendida de 197 obtenida en el año 2010.

Figura 7

Resultados históricos correspondientes a 2º medio en las asignaturas de Lenguaje y Matemática desde el año 2010 a 2018.



Nota. Resultados históricos correspondientes a 2º medio en las asignaturas de Lenguaje y Matemática desde el año 2010 a 2018. Tomado de *Reporte Histórico SIMCE*, por Unidad Técnico Pedagógica, 2018, Liceo Bicentenario Metodista William Taylor.

Respecto a la Categoría de Desempeño otorgada por la Agencia de la Calidad, en los años 2016 y 2017 obtuvo una categoría de desempeño “medio- bajo” y desde el año 2018 hasta la fecha, se mantiene en categoría “medio”, obteniendo resultados similares a lo esperado, considerando siempre el contexto sociocultural de la comunidad educativa.

Por otro lado y respecto a los logros académicos de los estudiantes del establecimiento que se proyectan hacia una educación de nivel superior, a continuación se presentan los resultados obtenidos en la Prueba de Transición (PDT), la cual mide las competencias esenciales que debe tener un estudiante para ingresar a la educación superior, independiente a su nivel socioeconómico.

En la **figura 8** se aprecian los resultados PDT obtenidos por los estudiantes del establecimiento durante el año 2021, concentrando a la mayor cantidad de estudiantes entre los 400 y 449 puntos con un promedio puntaje de 446.

PUNTAJE		TOTAL
150	-199	0
200	-249	0
250	-299	4
300	-349	5
350	-399	13
400	-449	27
450	-499	8
500	-549	8
550	-599	1
600	-649	0
650	-699	0
700	-749	0
750	-799	0
800	-850	0
TOTAL		66
PROMEDIO		446

Nota. Resultados de estudiantes en PDT 2021. Tomado de *Consejo 1º trimestre 2022*, por Unidad Técnico Pedagógica, 2022, Liceo Bicentenario Metodista William Taylor.

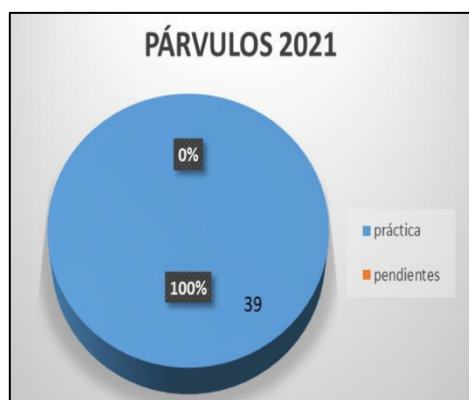
En consideración a la tasa de titulación técnico profesional relativa a las 4 carreras técnicas impartidas por el establecimiento, la cual guarda relación con la capacidad de concretar la titulación luego de egresado el estudiante, se revela la siguiente situación focalidad por especialidad.

En la **figura 9**, se presentan los resultados de titulación obtenidos por carrera técnica “Administración de empresas” en el año 2021.



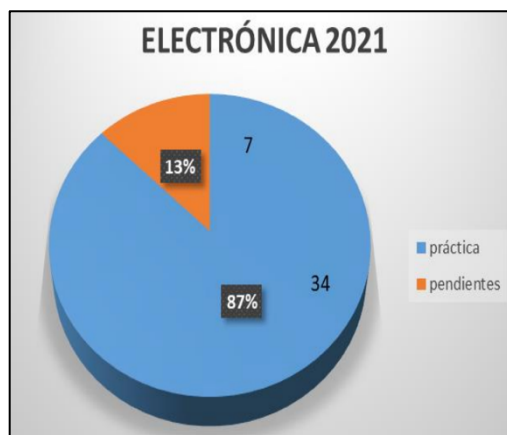
Un 92% de los estudiantes de la carrera de Administración logra realizar su práctica y concretar su proceso de titulación.

En la **figura 10**, se presentan los resultados de titulación obtenidos por carrera técnica “Atención de párvulos” en el año 2021.



Un 100% de los estudiantes de la carrera “Atención de párvulos” logra realizar su práctica y concretar su proceso de titulación.

En la **figura 11**, se presentan los resultados de titulación obtenidos por carrera técnica “Electrónica” en el año 2021.



Un 87% de los estudiantes de la carrera “Electrónica” logra realizar su práctica y concretar su proceso de titulación.

En la **figura 12**, se presentan los resultados de titulación obtenidos por carrera técnica “Telecomunicaciones” en el año 2021.



Un 89% de los estudiantes de la carrera “Telecomunicaciones” logra realizar su práctica y concretar su proceso de titulación.

Nota. Tasa de titulación de estudiantes egresados 2021. Tomado de *Consejo 1º trimestre 2022*, por Unidad Técnico Pedagógica, 2022, Liceo Bicentenario Metodista William Taylor.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A continuación, se presenta la aplicación de la Autoevaluación Institucional, basándose en las cuatro áreas de gestión educativa: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia Escolar y Recursos Humanos, cada una organizada en sus respectivas subdimensiones. Esta autoevaluación cuenta con una ficha técnica, la cual considera una escala evaluativa para un posterior análisis de las dimensiones evaluadas.

Cabe mencionar que esta autoevaluación fue aplicada al equipo directivo y técnico pedagógico quienes utilizaron recursos como el PEI, PME e Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y Agencia de la Calidad, para dar respuesta a las distintas dimensiones y subdimensiones que la evaluación contempla.

Ficha técnica

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

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. Dimensión “Gestión pedagógica”

1.1. Subdimensión: Gestión curricular.

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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.	4
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).	4
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
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.	3
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	4

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.	4
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.	3
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	2
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.	4
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.	3
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.	2
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.	2
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.	2

1.2. Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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.	3
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	4
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.	3
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	3
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.	3
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	4
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.	3
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.	3

1.3. Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	4
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
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	4
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.	4
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	3
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.	4

2. Dimensión “Liderazgo”

2.1. Subdimensión: Liderazgo del sostenedor.

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

2.2. Subdimensión: Liderazgo del director.

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	4
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	4

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
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.	3
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.	2
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.	2
7. El director promueve una ética de trabajo.	3

2.3. Subdimensión: Planificación y gestión de resultados.

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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.	4
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.	4
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
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	4
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.	4
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	4

3. Dimensión “Formación y Convivencia”

3.1 Subdimensión: Formación.

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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).	4
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.	4
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	2
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.	2
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.	4

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.	4
---	---

3.2. Subdimensión: Convivencia.

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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).	4
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.	4
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.	2
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	4
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).	4

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.	2
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	2

3.3. Subdimensión: Participación y vida democrática.

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	4
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.	4
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
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	4
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	4
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.	4

7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.	4
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.	4
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	4
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.	4

4. Dimensión “Gestión de Recursos”

4.1. Subdimensión: Gestión de personal.

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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.	4
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	4

3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	2
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	4
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.	2
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	4
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	4
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	4

4.2. Subdimensión: Gestión de recursos financieros.

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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.	4
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	4
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	4

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.	4
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	4
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.	4
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	4

4.3. Subdimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	4
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.	4
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	4

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	4
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.	4

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se expone el análisis cuantitativo y cualitativo correspondiente al diagnóstico Institucional conforme a las 4 áreas de Gestión Educativa.

- Dimensión “Gestión Pedagógica”

- Análisis Cuantitativo

Tabla 1. Comparativo de niveles de calidad de la práctica alcanzados por las diferentes subdimensiones del área.

Nivel de Calidad de la práctica	Gestión Curricular		Enseñanza y Aprendizaje en el aula		Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
	Nivel alcanzado	%	Nivel alcanzado	%	Nivel alcanzado	%
1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	4	30,8	0	0,0	0	0,0
3	3	23,1	6	75,0	2	33,3
4	6	46,2	2	25,0	4	66,7

Gráfico 1. Comparativo porcentual de niveles de calidad de la práctica alcanzado por las diferentes subdimensiones del área.

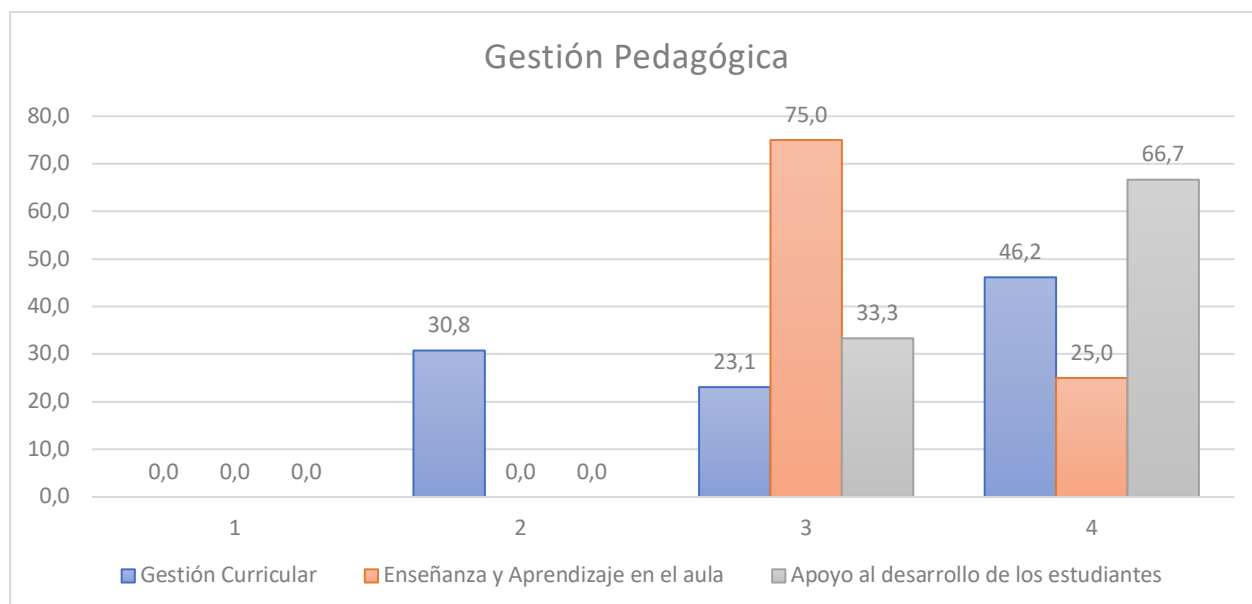
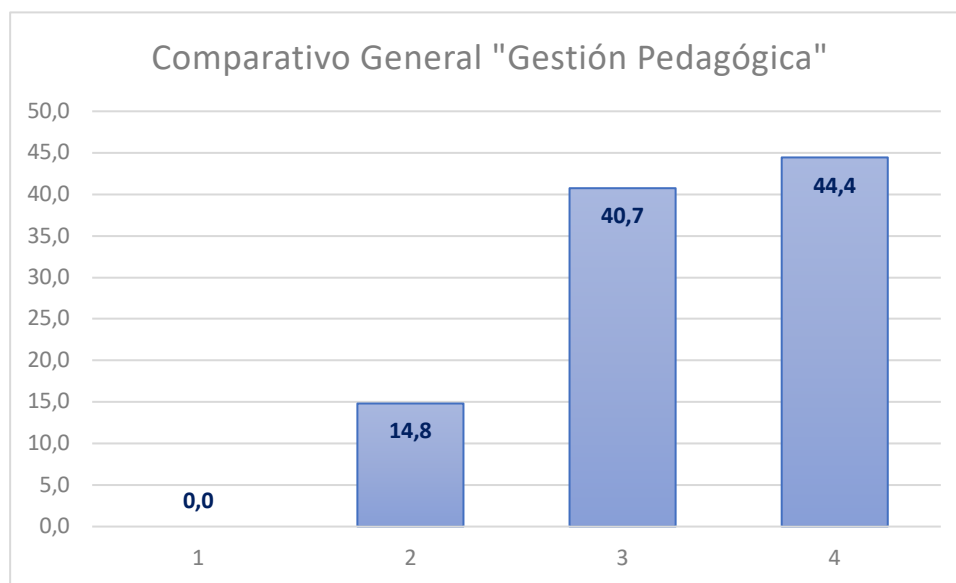


Gráfico 2. Comparativo general de niveles de calidad de la práctica alcanzado por la dimensión “Gestión pedagógica”.



De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión **Gestión pedagógica**, se aprecia que un 85,1% de las prácticas evaluadas se encuentran entre un nivel de calidad 3 y 4, destacándose las subdimensiones de “enseñanza y aprendizaje en el aula” y “Apoyo al desarrollo de los estudiantes”, las cuales logran que el 100% de sus indicadores coincidan en un nivel de desarrollo satisfactorio y avanzado. Por el contrario, un 14,8% de las prácticas de dicha dimensión, están en un nivel de calidad 2, focalizándose en la subdimensión “Gestión Curricular”, la cual presenta un 30,8% de sus prácticas en un nivel de desarrollo incipiente.

- Análisis Cualitativo.

A continuación se presenta un análisis de fortalezas y debilidades del área.

Fortalezas	Debilidades
Subdimensión: “Gestión Curricular”	
El director y el equipo técnico pedagógico están en una constante revisión y organización de la carga horaria de los	El equipo técnico pedagógico analiza planificaciones y realiza retroalimentaciones solo para algunas

<p>docentes y cursos, en función de que esta sea equilibrada, correspondiente a la expertiz del docente y que responda a las necesidades e intereses de los estudiantes.</p>	<p>asignaturas, centrando el foco en las asignaturas de Lenguaje y Matemática.</p>
<p>El equipo técnico pedagógico se asegura de que los docentes elaboren una planificación anual que contemple OA, actividades, estrategias, evaluaciones formativas y sumativas, materiales y adecuaciones curriculares según corresponda, en función de los programas de estudio de cada asignatura. A su vez, genera instancia interdisciplinarias para que dichas planificaciones puedan ser discutidas y retroalimentadas por sus pares.</p>	<p>El equipo técnico pedagógico realiza instancias de presentación de resultados académicos, cobertura curricular, índices de eficiencia interna, pero no genera instancia de reflexión con los docentes donde se logre identificar a los estudiantes que requieran apoyo o para determinar prácticas pedagógicas que requieran mejorar.</p>
<p>El equipo técnico pedagógico realiza un constante monitoreo de la cobertura curricular, asegurando que esta no se vea interrumpida por suspensiones de clases y/o ausencia laboral de los docentes. Para esto, cuenta con procedimientos que aseguran la continuidad del currículum con docentes suplentes.</p>	<p>El equipo técnico pedagógico deja a criterio de los departamentos por asignatura, las instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas, no asegurándose de que estas instancias se realicen.</p>
<p>El equipo técnico pedagógico propone lineamientos metodológicos generales, tales como, las metodologías activas de enseñanza-aprendizaje, así como una secuencia didáctica definida. Igualmente, insta a los docentes a la investigación e</p>	<p>El equipo técnico pedagógico está constantemente cambiando las condiciones de planificación pedagógica, formatos y exigencias de evaluación y/o guías, por lo que no se logra reutilizar o adaptar las utilizadas anteriormente.</p>

<p>innovación de sus prácticas en base a metodologías de enseñanzas efectivas.</p>	<p>Igualmente, no se cuenta con un banco de recursos de elaboración propia.</p>
<p>El equipo técnico pedagógico, asegura que los docentes cuenten con planificaciones de clases las cuales se organizan por unidad. En estas se deben explicitar claramente el OA, secuencia didáctica e indicadores de evaluación formativas y sumativas.</p>	
<p>El equipo técnico pedagógico realiza acompañamientos al aula y retroalimentaciones de manera constante a todas las asignaturas y niveles.</p>	
<p>El equipo técnico pedagógico y docentes, realizan una constante revisión y retroalimentación de los instrumentos evaluativos, asegurando su coherencia curricular y contenidos planificados.</p>	
<p>Subdimensión: “Enseñanza y aprendizaje en el aula”</p>	
<p>Los docentes comunican con claridad los objetivos de la clase, así como, introducen el nuevo contenido con rigurosidad conceptual.</p>	
<p>Los docentes están constantemente innovando en sus prácticas pedagógicas, incorporando recursos didácticos e innovadores en base a la diversidad (DUA). Igualmente, potencian a los estudiantes en el desarrollo de habilidades instándolos a participar de manera activa en clases.</p>	

<p>Los docentes establecen una cultura de altas expectativas en el aula, manteniendo una clima de respeto y valoración por la diversidad.</p>	
<p>Subdimensión: “Apoyo al desarrollo de los estudiantes”</p>	
<p>El establecimiento implementa el trabajo colaborativo en el aula, donde cada asignatura la imparte un equipo de aula formado por el docente de asignatura y el especialista en educación diferencial, lo que enriquece el aula con una variedad de estrategias, adaptaciones curriculares y diversificación de la enseñanza.</p>	
<p>El establecimiento cuenta con un plan de apoyo a los estudiantes destacados, organizando espacios donde puedan potenciar sus habilidades e intereses.</p>	
<p>El establecimiento cuenta con un equipo de apoyo Psicosocial, formado por psicólogos y trabajadores sociales quienes apoyan en la identificación de estudiantes que requieren apoyo social y afectivo. Igualmente, el equipo se encarga de la orientación vocacional del estudiantado.</p>	

- Dimensión “Liderazgo”

- Análisis Cuantitativo

Tabla 2. Comparativo de niveles de calidad de la práctica alcanzados por las diferentes subdimensiones del área.

Nivel de Calidad de la práctica	Liderazgo del sostenedor		Liderazgo del director		Planificación y gestión de resultados	
	Nivel alcanzado	%	Nivel alcanzado	%	Nivel alcanzado	%
1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	0	0,0	2	28,6	0	0,0
3	0	0,0	2	28,6	0	0,0
4	5	100,0	3	42,9	6	100,0

Gráfico 3. Comparativo porcentual de niveles de calidad de la práctica alcanzado por las diferentes subdimensiones del área.

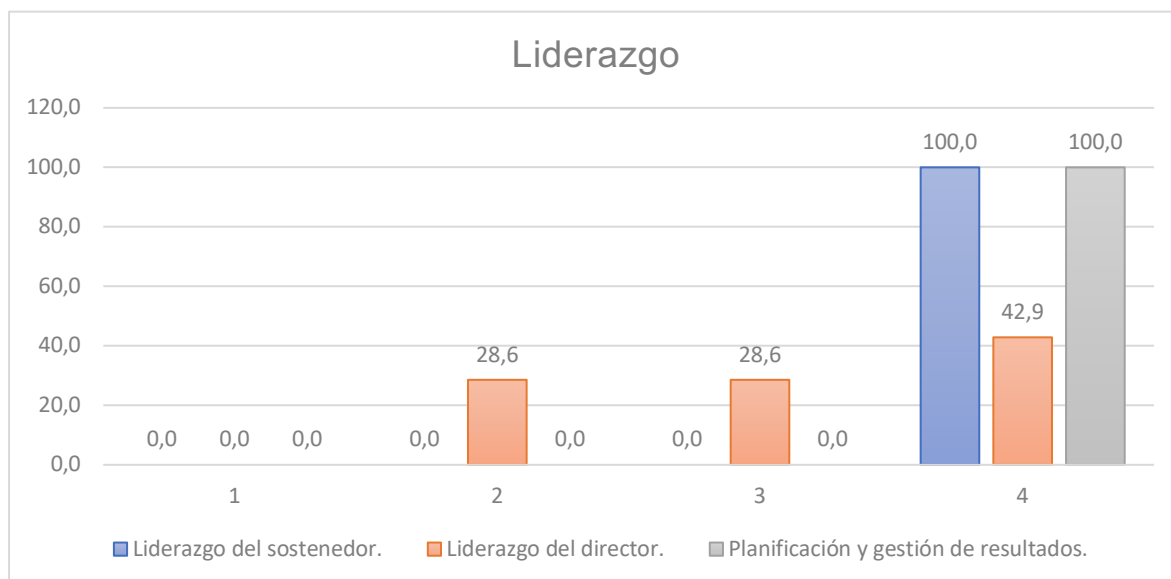
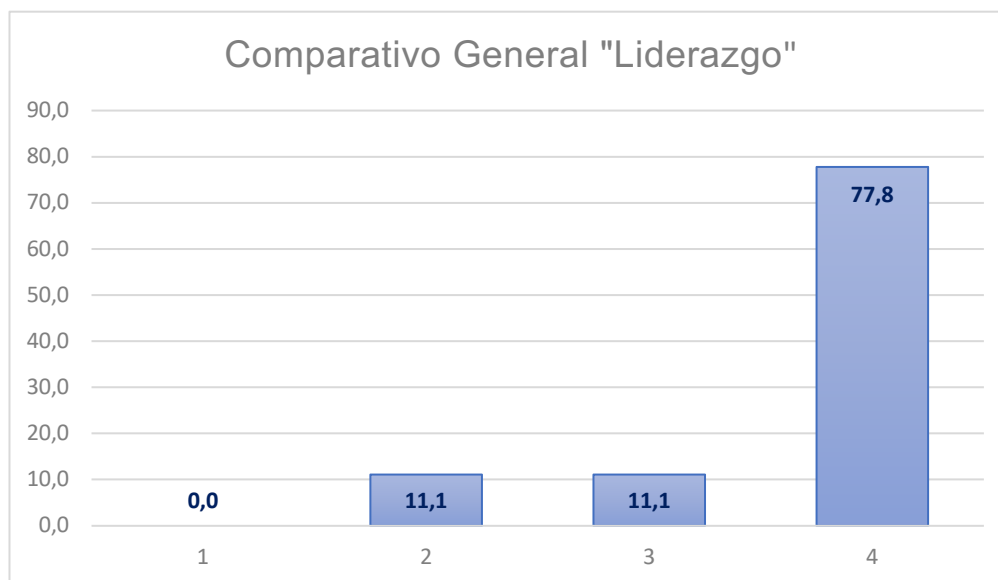


Gráfico 4. Comparativo general de niveles de calidad de la práctica alcanzado por la dimensión “Liderazgo”.



De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión **Liderazgo**, se aprecia que un 88,9% de las prácticas evaluadas coinciden en un nivel de calidad 3 y 4, destacándose las subdimensiones de “Liderazgo del sostenedor” y “Planificación y gestión de resultados”, las cuales logran que el 100% de sus indicadores se ubiquen en un nivel de desarrollo satisfactorio y avanzado. No obstante, un 11,1% de las prácticas de dicha dimensión, están calificadas en un nivel de calidad 2, en esta situación se encuentra la subdimensión “Liderazgo del director”, la cual presenta un 28,6% de sus prácticas en un nivel de desarrollo incipiente.

- Análisis Cualitativo.

A continuación se presenta un análisis de fortalezas y debilidades del área.

Fortalezas	Debilidades
Subdimensión: “Liderazgo del sostenedor”	
El sostenedor define formalmente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo, estableciendo metas y objetivos	

claros respecto a la gestión educativa mediante canales de comunicación fluida.	
El sostenedor gestiona oportunamente los recursos y apoyos acordados.	
Subdimensión: “Liderazgo del director”	
El director se compromete con los resultados académicos y formativos, así como, promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar.	El director acota sus interacciones con los docentes a temas administrativos y situaciones conductuales, minimizando los intercambios de índole pedagógico, pues delega esta tarea a la Unidad Técnico Pedagógica.
El director se perfecciona constantemente para fortalecer su liderazgo pedagógico en pro de realizar una gestión pedagógica efectiva.	El director mantiene una gestión de procesos reactiva, no anticipándose a los problemas que puedan surgir, lo que se debe a falta de manejo de información o desconocimiento de situaciones conflictivas.
Subdimensión: “Planificación y gestión de resultados”	
El establecimiento cuenta con un PEI claramente definido, siendo este constantemente socializado en la comunidad educativa.	
El director y el equipo técnico pedagógico conduce un proceso sistémico de mejora continua en base a la planificación, evaluación y monitoreo contante del PME.	
El establecimiento recopila y sistematiza los datos académicos de evaluaciones formativas y sumativas, resultados de evaluaciones estandarizadas y procesos evaluativos transversales como la toma de	

“Dominio Lector”. Esta información es socializada trimestralmente con toda la comunidad educativa.

- Dimensión “Formación y Convivencia”

- Análisis Cuantitativo

Tabla 3. Comparativo de niveles de calidad de la práctica alcanzados por las diferentes subdimensiones del área.

Nivel de Calidad de la práctica	Formación		Convivencia		Participación y vida democrática	
	Nivel alcanzado	%	Nivel alcanzado	%	Nivel alcanzado	%
1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	2	33,3	3	42,9	0	0,0
3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
4	4	66,7	4	57,1	10	100,0

Gráfico 5. Comparativo porcentual de niveles de calidad de la práctica alcanzado por las diferentes subdimensiones del área.

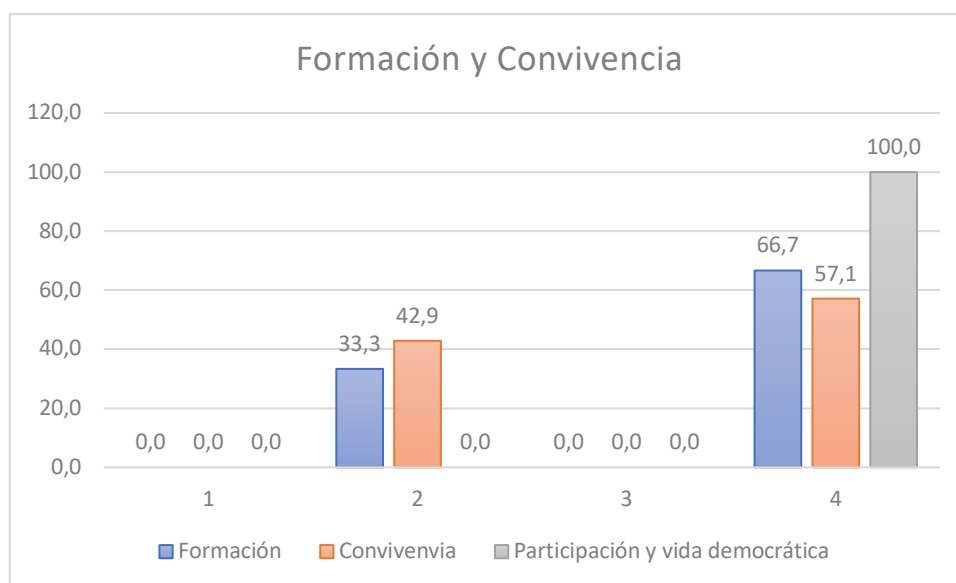
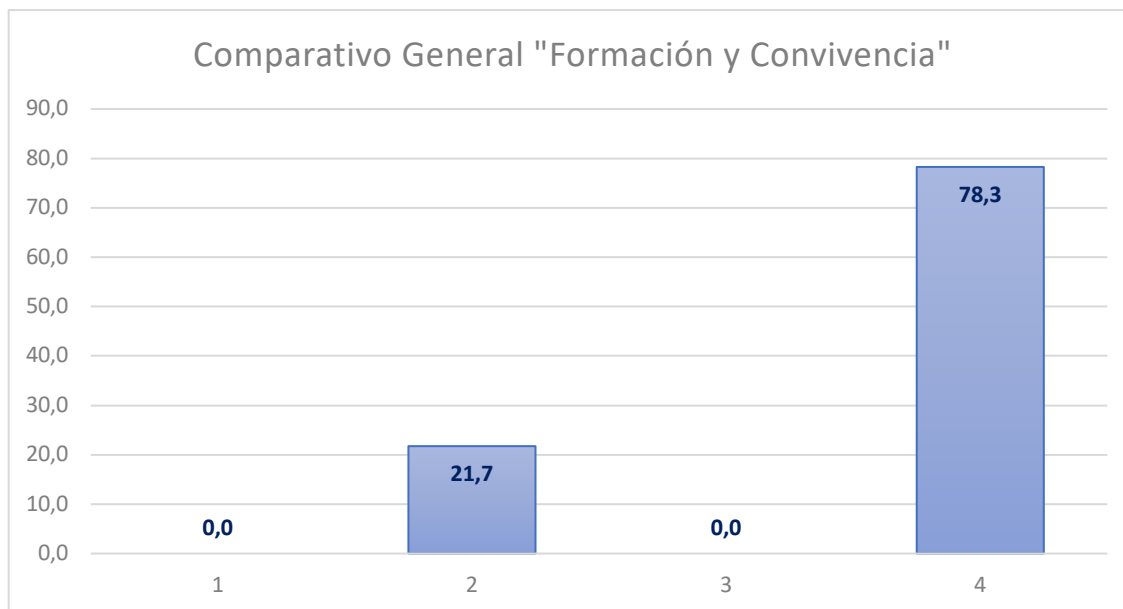


Gráfico 6. Comparativo general de niveles de calidad de la práctica alcanzado por la dimensión “Formación y Convivencia”.



De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión **Formación y Convivencia**, se aprecia que un 78,3% de las prácticas evaluadas se concentran en un nivel de calidad 4, destacándose la subdimensión de “Participación y vida democrática”, la cual logra que el 100% de sus indicadores se encuentren en un nivel de desarrollo avanzado. Por otra parte, un 26,3% de las prácticas de dicha dimensión, se ubican en un nivel de calidad incipiente, siendo las subdimensiones de “Formación” y “Convivencia” quienes presentan indicadores en nivel de calidad 2.

- Análisis Cualitativo.

A continuación se presenta un análisis de fortalezas y debilidades del área.

Fortalezas	Debilidades
Subdimensión: “Formación”	
El establecimiento define objetivos formativos respecto al desarrollo espiritual, ético, social, cognitivo,	En el establecimiento no enseña ni modela formas de resolver conflictos, sino más bien, cuenta con un protocolo de

<p>conductual, afectivo y físico, a partir de los lineamientos entregados por el PEI.</p>	<p>derivación a psicosocial para que este sea el encargado de mediar en situaciones conductuales complejas. El equipo docente, no maneja estrategias para solucionar situaciones en la contingencia del día a día en el aula de clases.</p>
<p>El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia escolar, quien lidera el equipo psicosocial, además de formar parte del equipo directivo.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, pero no realiza un seguimiento a su implementación, así como, a sus resultados.</p>
<p>El colegio destina horas pedagógicas, así como, establece metas para la atención semanal de apoderados. Las horas de atención de apoderados, están destinados a orientar e involucrar a las familias en el proceso académico y formativo de los estudiantes.</p>	
<p>El equipo directivo, docente y psicosocial, organiza actividades deportivas, ferias de alimentación saludable y espacios de celebraciones, a fin de promover conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo.</p>	
<p>Subdimensión: “Convivencia”</p>	
<p>El colegio promueve, modela y asegura un ambiente inclusivo, de respeto y amabilidad, entre la comunidad educativa. Igualmente, valora la diversidad promoviendo una cultura de equidad de género y no discriminación.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un “Manual de Convivencia”, por medio del cual, explicita las normas de convivencia que debe mantener la comunidad, sin embargo, no realiza un seguimiento a la aplicación de dicho manual, así como, en</p>

	escasas oportunidades se da cumplimiento.
El equipo directivo y cuerpo docente, establece reglas que norman la sana convivencia y el adecuado desarrollo de actividades pedagógicas. Dicho reglamento, está constantemente siendo socializado y ajustado a las necesidades de la comunidad.	El establecimiento no cuenta con medidas preventivas, tales como: control al ingreso y salida de los estudiantes, control de seguridad para evitar robos y asaltos constantes fuera del establecimiento, aplicación de protocolos de acción ni medidas efectivas ante sospecha o detección de vulneración de derechos entre los estudiantes.
	El establecimiento sanciona situaciones de acoso escolar, pero no se implementan acciones sistémicas para evitar dicha problemática.
Subdimensión: "Participación y vida democrática"	
El establecimiento genera sentido de pertenencia en la comunidad escolar en torno al PEI.	
El establecimiento promueve la participación activa en la toma de decisiones, espacios reflexivos, así como, la realización de aportes concretos en la formación escuela a los diferentes estamentos que forman la comunidad educativa, tales como: Consejo escolar, Centro de Padres y Apoderados y Centro de alumnos.	
El equipo directivo establece, en su Reglamento de Convivencia, los canales y procedimientos de comunicación con las	

familias, así como, sociabiliza las vías por las cuales los apoderados pueden comunicarse con las diferentes entidades del colegio.

- Dimensión “Gestión de Recursos”

- Análisis Cuantitativo

Tabla 4. Comparativo de niveles de calidad de la práctica alcanzados por las diferentes subdimensiones del área.

Nivel de Calidad de la práctica	Gestión de personal		Gestión de recursos educativos		Gestión de recursos financieros	
	Nivel alcanzado	%	Nivel alcanzado	%	Nivel alcanzado	%
1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	2	25,0	0	0,0	0	0,0
3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
4	6	75,0	7	100,0	5	100,0

Gráfico 7. Comparativo porcentual de niveles de calidad de la práctica alcanzado por las diferentes subdimensiones del área.

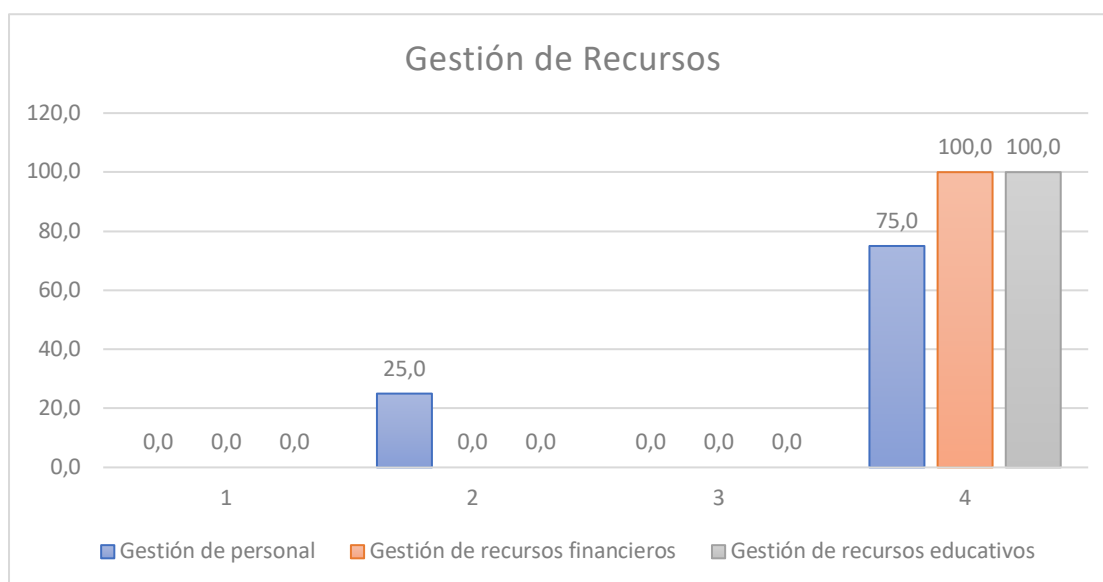
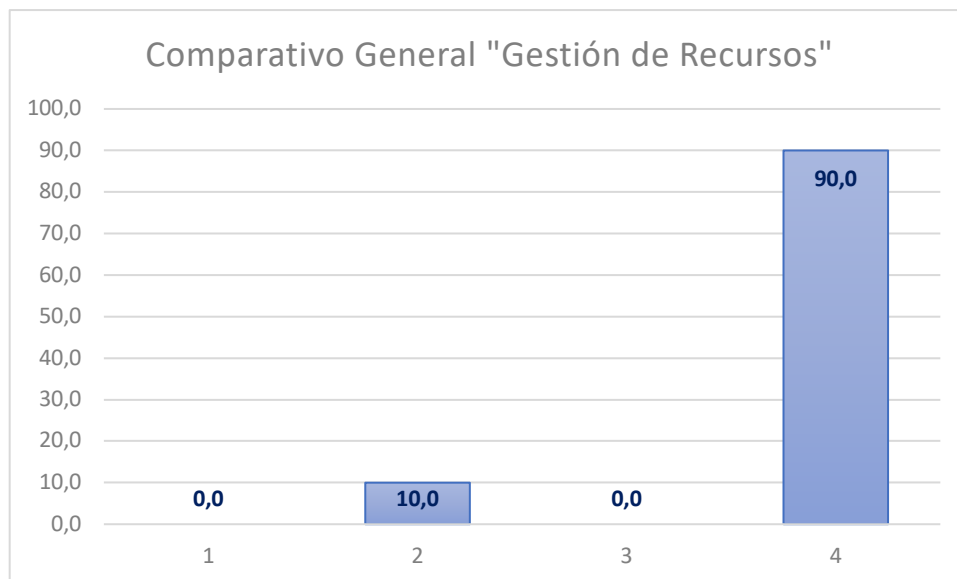


Gráfico 8. Comparativo general de niveles de calidad de la práctica alcanzado por la dimensión “Gestión de Recursos”.



Conforme a los resultados obtenidos en el área de **Gestión de Recursos**, se aprecia que es la dimensión mejor evaluada considerando que un 90% de las prácticas se ubican un nivel de calidad 4, destacándose las subdimensiones de “Gestión de recursos educativos” y “Gestión de recursos financieros”, obteniendo el 100% de sus indicadores en un nivel de desarrollo avanzado. Por otra parte, un 10% de las prácticas se encuentran en un nivel de calidad incipiente, siendo la subdimensión de “Gestión de personal”, la única que presenta indicadores en nivel de calidad 2.

- Análisis Cualitativo.

A continuación se presenta un análisis de fortalezas y debilidades del área.

Fortalezas	Debilidades
Subdimensión: “Gestión de personal”	
El establecimiento mantiene un número mayor de docentes en comparación a la exigido por normativa. Esto se debe a que	El establecimiento no cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores docentes debido a que el valor de

<p>cuenta con un equipo de docentes suplentes quienes realizan los reemplazos a los ausentes.</p> <p>Cada funcionario cuenta con su descriptor de cargo claramente definido.</p>	<p>sus remuneraciones está por debajo de lo cotizado en el mercado, así como, no implementa el uso de perfiles de cargo que orienten las nuevas contrataciones.</p>
<p>El equipo directivo implementa un sistema de evaluación de desempeño semestral mediante una plataforma digital, llevando un seguimiento actualizado del rendimiento de sus colaboradores.</p>	<p>El sostenedor y equipo directivo evalúa la implementación y/o utilidad de las jornadas de perfeccionamiento docente en base a consultas informales a los participantes, no considerando las necesidades de perfeccionamiento que surgen a partir de los resultados académicos y formativos.</p>
<p>El establecimiento valora el trabajo y compromiso de sus colaboradores, por lo que cuenta con un sistema de reconocimiento monetario asociado a las evaluaciones de desempeño internas. Igualmente, realizan un reconocimiento público a los trabajadores por sus años de servicio en la institución.</p>	
<p>El sostenedor y equipo directivo aplican oportunamente los procesos de desvinculación, siendo asesorados legalmente para no incurrir en faltas a la normativa vigente.</p>	
<p>Subdimensión: “Gestión de recursos financieros”</p>	
<p>El colegio cuenta con personal especializado (GESCAL) encargado de gestionar la matrícula y asistencia. Igualmente, el equipo está encargado de</p>	

<p>implementar medidas efectivas para cumplir con la normativa vigente sobre registro de asistencia y matrícula.</p>	
<p>El sostenedor organiza el presupuesto otorgando sustentabilidad al PEI y PME, para lo cual, se rige por un orden en el control de gastos y rendición de cuentas públicas a la comunidad. Esto bajo el estricto rigor que exige la normativa vigente.</p>	
<p>El sostenedor y equipo directivo gestionan la ejecución de programas externos, estableciendo convenios como prácticas laborales en empresas privadas y gubernamentales. Igualmente, genera alianzas con instituciones educativas a fin de recibir practicantes de distintas áreas.</p>	
<p>Subdimensión: “Gestión de recursos educativos”</p>	
<p>El establecimiento cuenta con un Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación (CIDI), mediante el cual, otorga la oportunidad a toda la comunidad educativa de aprender y utilizar equipamiento tecnológico de última generación.</p>	
<p>El establecimiento cuenta con una biblioteca operativa, la cual está enriquecida con recursos tecnológicos para apoyar el aprendizaje del estudiantado.</p>	

PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Diagnóstico Institucional, así como, el posterior análisis de resultados, se presenta el siguiente Plan de Mejoramiento Educativo, trazando objetivos y metas estratégicas para el periodo de un año escolar.

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Instalar un sistema de gestión pedagógica con foco en el acompañamiento, monitoreo y retroalimentación de la planificación, esto con el propósito de optimizar su contenido, asegurar la cobertura curricular y conducir de manera efectiva los procesos de enseñanza - aprendizaje.	El 100% de las planificaciones de los diferentes niveles y asignaturas son acompañadas, monitoreadas y retroalimentadas por la Unidad Técnico Pedagógica.
	Implementar un sistema de banco de recursos interno del establecimiento que almacene los recursos desarrollados por los docentes, a fin de promover su reutilización, adaptación y mejoras al material.	El 60% de los recursos almacenados se reutilizan, adaptan y mejoran optimizando la gestión pedagógica.
	Fortalecer la gestión de la comunidad educativa generando espacios periódicos para la discusión y reflexión de	El 100% de los equipos de aula participan en jornadas reflexivas de análisis de datos académicos, intercambio de

	los resultados académicos y formativos, intercambios de prácticas pedagógicas y creación de redes de apoyos entre pares.	prácticas exitosas y espacios para la creación de redes de apoyos entre pares.
Liderazgo	Instalar un sistema de acompañamiento pedagógico por parte del equipo directivo, generando espacios de reflexión y trabajo técnico en relación a temáticas académicas y formativas.	100% de los equipos de aula son acompañados por el equipo directivo potenciando la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.
	Implementar un protocolo de comunicación y coordinación estratégica con el equipo directivo y Técnico Pedagógico con el propósito de anticiparse a situaciones problemáticas, mediante la ejecución de medidas preventivas.	El 100% del equipo directivo y equipo Técnico Pedagógico debe conocer e implementar el protocolo de comunicación y coordinación de detección de problemas.
Convivencia escolar	Mejorar la convivencia escolar mediante la formación y capacitación a docentes y codocentes respecto a protocolos y estrategias de resolución de conflictos.	El 100% de los docentes y codocentes son capacitados en temáticas de resolución de conflictos.
	Fortalecer el programa de afectividad y sexualidad del establecimiento, mediante la implementación de un sistema	El 100% de los procesos que involucra el programa de afectividad y sexualidad son monitoreados a nivel de ejecución y resultados.

	de seguimiento a su ejecución y resultados.	
	Mejorar la convivencia en la comunidad educativa mediante la socialización y cumplimiento del “Manual de Convivencia”.	El 100% del equipo directivo y equipo docente implementa un programa sistémico para promover la socialización y cumplimiento del “Manual de convivencia”.
	Fortalecer los sistemas de seguridad al interior y exterior de la institución mediante la articulación preventiva con redes internas como: el Centro de Alumnos, Centro de Padres y Apoderados, comités de buena convivencia, Consejo de Profesores, funcionarios del comité de seguridad y comité de riesgo psicosocial, así como, articular con redes externas, tales como: Seguridad Ciudadana y Carabineros de Chile.	El 80% de la redes trabajan de manera coordinada y articulada para desarrollar estrategias preventivas que disminuyan los riesgos y vulneración de derechos dentro y fuera del establecimiento.
	Implementar un protocolo psicosocial estratégico de acción que prevenga y determine las medidas para enfrentar situaciones de acoso escolar.	El 100% del protocolo de acción frente a situaciones de acoso escolar debe estar implementado y ser conocido por la comunidad educativa.
Gestión de recursos	Fortalecer el proceso de reclutamiento docente	El 100% de los nuevos reclutamientos cuentan con un

	mediante la implementación de perfiles de cargo claramente definido, así como un ajuste de remuneraciones conforme al mercado.	perfil de cargo y un ofrecimiento de remuneración acorde al mercado.
	Optimizar los procesos de perfeccionamiento de funcionarios mediante la implementación de un plan de identificación y monitoreo de necesidades formativas.	El 100% de los perfeccionamiento surgen a partir del plan de identificación y monitoreo de necesidades formativas.

- Plan de Mejoramiento anual

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	Instalar un sistema de gestión pedagógica con foco en el acompañamiento, monitoreo y retroalimentación de la planificación, esto con el propósito de optimizar su contenido, asegurar la cobertura curricular y conducir de manera efectiva	El 100% de las planificaciones de los diferentes niveles y asignaturas son acompañadas, monitoreadas y retroalimentadas por la Unidad Técnico Pedagógica.	El equipo técnico pedagógico desarrolla capacidades internas en docentes a fin de optimizar la calidad de las planificaciones	Equipo Técnico Pedagógico. Docentes

		los procesos de enseñanza - aprendizaje.			
		Implementar un sistema de banco de recursos interno del establecimiento que almacene los recursos desarrollados por los docentes, a fin de promover su reutilización, adaptación y mejoras al material.	El 60% de los recursos almacenados se reutilizan, adaptan y mejoran optimizando la gestión pedagógica.	Promover la reutilización, adaptación y mejora del material pedagógico generado por los propios docentes. Implementar un sistema informático que almacene y organice el material pedagógico en una base de datos de fácil acceso.	Unidad Técnico Pedagógica Encargado de informática
		Fortalecer la gestión de la comunidad educativa generando espacios periódicos para la discusión y	El 100% de los equipos de aula participan en jornadas reflexivas de análisis de datos académicos, intercambio de	Generar espacios de análisis de datos para los equipos de aula, posterior a la presentación	Equipo Directivo Unidad Técnico Pedagógica

		reflexion de los resultados académicos y formativos, intercambios de prácticas pedagógicas y creación de redes de apoyos entre pares.	prácticas exitosas y espacios para la creación de redes de apoyos entre pares.	de resultados realiza por UTP. Generar espacios de reflexión e intercambio de prácticas educativas exitosas entre pares de manera bimensual.	Líderes de asignatura
Liderazgo	Liderazgo del director	Instalar un sistema de acompañamiento pedagógico por parte del equipo directivo, generando espacios de reflexión y trabajo técnico en relación a temáticas académicas y formativas.	100% de los equipos de aula son acompañados por el equipo directivo potenciando la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.	Generar instancias de acompañamiento periódicas por parte del equipo directivo a instancias de trabajo colaborativo, planificación y acompañamiento al aula.	Equipo directivo
		Implementar un protocolo de comunicación y coordinación estratégica con el equipo directivo y	El 100% del equipo directivo y equipo Técnico Pedagógico debe conocer e implementar el	Diseñar e implementar un protocolo de comunicación y coordinación	Director Unidad Técnico Pedagógica

		Técnico Pedagógico con el propósito de anticiparse a situaciones problemáticas, mediante la ejecución de medidas preventivas.	protocolo de comunicación y coordinación de detección de problemas.	de detección de problemas, donde se establezcan reuniones periódicas de revisión y análisis de caso con foco conflictivo.	Encargado de convivencia Escolar Equipo Psicosocial
Formación y Convivencia escolar	Formación	Mejorar la convivencia escolar mediante la formación y capacitación a docentes y codocentes respecto a protocolos y estrategias de resolución de conflictos.	El 100% de los docentes y codocentes son capacitados en temáticas de resolución de conflictos.	Generar instancias de capacitación en temáticas de resolución de conflictos en los diferentes estamentos, de forma tal que todo el personal sea capaz de abordar una situación problemática emergente.	Equipo directivo Encargado de convivencia escolar
		Fortalecer el programa de afectividad y sexualidad del establecimiento, mediante la implementación	El 100% de los procesos que involucra el programa de afectividad y sexualidad son monitoreados a	Realizar un monitoreo permanente de la ejecución del programa de afectividad y sexualidad,	Director Encargado de convivencia escolar

		de un sistema de seguimiento a su ejecución y resultados.	nivel de ejecución y resultados.	analizando los resultados del programa con los profesores jefes, equipo psicosocial y pastoral.	Pastoral
	Convivencia	Mejorar la convivencia en la comunidad educativa mediante la socialización y cumplimiento del "Manual de Convivencia".	El 100% del equipo directivo y equipo docente implementa un programa sistémico para promover la socialización y cumplimiento del "Manual de convivencia".	Socializar el "Manual de Convivencia" en la comunidad educativa mediante una campaña de concientización y aplicarlo frente a situaciones que se regulen conforme a su normativa.	Equipo directivo Encargado de convivencia escolar
		Fortalecer los sistemas de seguridad al interior y exterior de la institución mediante la articulación preventiva con redes internas como: el Centro de Alumnos, Centro de Padres	El 80% de la redes trabajan de manera coordinada y articulada para desarrollar estrategias preventivas que disminuyan los riesgos y vulneración de derechos dentro y	Establecer redes de trabajo articulado con estatutos internos e instituciones externar, estableciendo mesas de trabajo con foco en la	Sostenedor Equipo directivo Encargado de convivencia escolar Inspectores Generales

		y Apoderados, comités de buena convivencia, Consejo de Profesores, funcionarios del comité de seguridad y comité de riesgo psicosocial, así como, articular con redes externas, tales como: Seguridad Ciudadana y Carabineros de Chile.	fuera del establecimiento.	prevención de situaciones de riesgos dentro y fuera del establecimiento.	
		Implementar un protocolo psicosocial estratégico de acción que prevenga y determine las medidas para enfrentar situaciones de acoso escolar.	El 100% del protocolo de acción frente a situaciones de acoso escolar debe estar implementado y ser conocido por la comunidad educativa.	Diseñar un protocolo de acción que promueva modos de convivir saludables y monitoreo permanente de la convivencia escolar.	Equipo directivo Encargado de convivencia escolar Inspectores Generales Docentes
		Fortalecer el proceso de reclutamiento docente mediante la	El 100% de los nuevos reclutamientos cuentan con un perfil de cargo y	Generar perfiles de cargo conforme a	Sostenedor Recursos humanos

Gestión de Recursos	Gestión de personal	implementación de perfiles de cargo claramente definido, así como un ajuste de remuneraciones conforme al mercado.	un ofrecimiento de remuneración acorde al mercado.	cada puesto de trabajo. Realizar un estudio de mercado en relación a la oferta remunerativa.	
		Optimizar los procesos de perfeccionamiento de funcionarios mediante la implementación de un plan de identificación y monitoreo de necesidades formativas.	El 100% de los perfeccionamientos surgen a partir del plan de identificación y monitoreo de necesidades formativas.	Diseñar e implementar un plan de análisis de resultados académicos, prácticas pedagógicas en aula, proceso de planificación y desarrollo de prácticas innovadoras, con el propósito de identificar los requerimientos de perfeccionamiento docente.	Sostenedor Equipo Directivo Unidad Técnico Pedagógica

BIBLIOGRAFÍA

- División de Educación General (2012). *Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Ministerio de Educación de Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2419/mono-1047.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- División de Educación General (2018). *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales: Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018*. Ministerio de Educación de Chile. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>
- División de Educación General (2019). *Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019*. Ministerio de Educación. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf
- División de Educación General (2021). *Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela*. Ministerio de Educación de Chile. https://ayudamineduc.cl/sites/default/files/orientacionespme_2021.pdf
- División de Educación General (2022). *Orientaciones para el Proceso de Planificación de la Mejora Educativa 2022: en el marco de los desafíos de Reactivación Educativa Integral*. Ministerio de Educación. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2022/04/PME-orientaciones-2022.pdf>
- Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional – CASEN (2017). *Situación de pobreza: síntesis de resultados*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2017/Resultados_pobreza_Casen_2017.pdf

Equipo de Gestión (2019). *Proyecto Educativo Institucional*. Liceo Bicentenario Metodista William Taylor. [Archivo PDF].

<https://lbwt.cl/proyecto-educativo-institucional/>

Municipalidad de Alto Hospicio (2017). *Alto Hospicio marca precedente en la historia de Chile al declararse como comuna multicultural*. <https://maho.cl/web/alto-hospicio-marca-precedente-en-la-historia-de-chile-al-declararse-como-comuna-multicultural/>

Sistema Integrado de Información Territorial (2020). *Reporte comunal Alto Hospicio*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=1107

Superintendencia de Educación (s.f.). *Proyecto Educativo Institucional: Una herramienta necesaria para fortalecer los valores y gestión de los establecimientos de educación parvularia*. Superintendencia de Educación. <https://www.supereduc.cl/contenidos-de-interes/proyecto-educativo-institucional-una-herramienta-necesaria-para-fortalecer-los-valores-y-gestion-de-los-establecimientos-de-educacion-parvularia/>

Sánchez, C. (2019). *Guía Normas APA: 7ma edición* [Archivo PDF].

<https://normas-apa.org/>

Unidad de Currículum y Evaluación (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Ministerio de Educación.

https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14361/EID_estandar.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Unidad de Currículum y Evaluación (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Ministerio de Educación.

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1

Carta de solicitud de autorización para la realización del trabajo de grado en el Liceo Bicentenario Metodista William Taylor.



Santiago, 01 de junio de 2022

Señora:
Virginia Cartes Garrido
Liceo Bicentenario Metodista William Taylor
Alto Hospicio
Primera Región

Estimada Directora:

Junto con saludarlo cordialmente, me comunico con usted, con el propósito de solicitar su anuencia para que nuestro alumno, Doña Nicole Haydée Cabrera Tapia, **RUT** 17.430.087-9, candidato a Magíster en Educación mención Gestión de Calidad, Cohorte Agosto 2020, pueda investigar y elaborar su Trabajo de Grado, consistente en la aplicación de un diagnóstico institucional, análisis de resultados y elaboración de plan de mejoramiento.

Agradeciéndole su atención y en espera de contar su colaboración para que nuestra alumna pueda realizar su investigación.

Se despide,

The block contains a handwritten signature in blue ink that reads 'Luis Venegas Ramos'. To the right of the signature is a circular official stamp of the Universidad Miguel de Cervantes, Faculty of Graduate and Postgraduate Studies.

LUIS VENEGAS RAMOS
Director de Postgrado e Investigación
Universidad Miguel de Cervantes
venegas@corp.umc.cl

LW/RRS/ivb
Distribución:
- La indicada.
- Archivo.

Anexo 2

Carta de autorización para la realización del trabajo de grado en el Liceo Bicentenario Metodista William Taylor por parte de la directora del establecimiento.



FUNDACION EDUCACIONAL DE LA IGLESIA METODISTA DE CHILE WILLIAM TAYLOR
LICEO BICENTENARIO COLEGIO METODISTA WILLIAM TAYLOR
ALTO HOSPICIO
"Un lugar de excelencia para crecer"



Alto Hospicio, 15 de junio de 2022

Luis Venegas Ramos
Director de Postgrado e Investigación
Universidad Miguel de Cervantes

Estimado Director:

De mi consideración, confirmo nuestro compromiso y respaldo a Doña Nicole Haydée Cabrera Tapia, RUT 17.430.087-9, en la realización de su investigación concerniente al Trabajo de Grado II, autorizando la aplicación de instrumentos evaluativos, descripción de resultados y la implementación de mejoras dentro del establecimiento educativo Liceo Bicentenario Metodista William Taylor.

Sin otro particular se despide atentamente.



Virginia Cartes Garrido
Directora