



Trabajo final para obtener el grado de magíster profesional
en educación mención gestión de calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DEL COLEGIO, LICEO BICENTENARIO HÉROES DE LA
CONCEPCIÓN, DE LA COMUNA LAJA, REGIÓN DEL BÌO- BÌO.

Nombre candidata magíster: Carmen Gloria Jiménez Cartes

Nombre del tutor disciplinar: Amely Vivas Escalante

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Mayo 2023

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
MARCO TEÓRICO.....	7
MARCO CONTEXTUAL.....	12
• Situación de la comunidad escolar.....	12
• Síntesis de antecedentes del entorno.....	14
• Síntesis de antecedentes pedagógicos.....	16
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	17
• Ficha técnica.....	17
• Encuesta dimensión liderazgo.....	18
• Encuesta dimensión gestión pedagógica.....	24
• Encuesta dimensión formación y convivencia.....	29
• Encuesta dimensión gestión de recursos.....	35
• Encuesta factores intervinientes.....	40
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	50
• Dimensión Liderazgo.....	53
• Factores intervinientes.....	64
• Dimensión Gestión pedagógica.....	67
• Factores intervinientes.....	82
• Dimensión Formación y convivencia.....	85
• Factores intervinientes.....	97
• Dimensión Gestión de recursos.....	98
• Factores intervinientes.....	110
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	123

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla n°1: Análisis FODA, dimensión Liderazgo.....	50
• Gráfico n°1: Liderazgo del sostenedor.....	60
• Gráfico n°2: Liderazgo del director.....	61
• Gráfico n°3: Planificación y gestión de resultados.....	63
Tabla n°2: Análisis FODA, dimensión Gestión Pedagógica.....	67
• Gráfico n°4: Gestión curricular.....	77
• Gráfico n°5: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	79
• Gráfico n°6: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	80
Tabla n°3: Análisis FODA, dimensión Formación y convivencia.....	85
• Gráfico n°7: Formación.....	92
• Gráfico n°8: Convivencia.....	93
• Gráfico n°9: Participación y vida democrática.....	95
Tabla n°4: Análisis FODA, dimensión Gestión de Recursos.....	98
• Gráfico n°10: Gestión de personal.....	106
• Gráfico n°11: Gestión de recursos financieros.....	108
• Gráfico n°12: Gestión de recursos educativos.....	109

RESUMEN

En la presente investigación, se exhibe un diagnóstico institucional, de un establecimiento educacional de dependencia municipal de la ciudad de Laja. resultado de este diagnóstico y los instrumentos aplicados e información recabada se levantan posibles mejoras institucionales a través de un proyecto educativo institucional.

Una gran dificultad a la hora de aplicar los instrumentos diagnósticos para una institución educativa, es que este se tiende a interpretar de forma punitiva para calificar la institución y no como una posibilidad de mejora continua y fomento de oportunidades a la capacidad de gestión.

El Objetivo de esta investigación es diagnosticar el desempeño de la gestión de calidad del establecimiento educativo “Liceo héroes de la concepción”, para así establecer un plan de mejoras para el mismo, orientar la mejora escolar y de esta manera alcanzar los indicadores de desempeño establecidos por la Agencia de la calidad de la Educación Chilena.

Se aplica de esta manera una serie de instrumentos diagnósticos para determinar el nivel de desempeño y las posibles mejoras, para el “Liceo bicentenario héroes de la concepción”, mediante un diagnóstico que considero: encuesta, factores intervinientes, análisis FODA y posterior plan de mejoramiento educativo (PME) y establecer las líneas de acción, para la mejora de la gestión institucional. Se utiliza como unidad de información, la comunidad educativa, la cual será definida para efectos de esta investigación con variados integrantes de la institución educativa.

El análisis de los resultados obtenidos arrojo que las áreas de liderazgo y gestión de recursos se encontrarían en un desarrollo deficiente o insatisfactorio, evidenciando que hay que situar el foco de fortalecimiento y mejora en las sub-áreas como: liderazgo del sostenedor, planificación y gestión de resultados, gestión curricular, formación, gestión de personal, gestión de recursos financiero y gestión de recursos educativos, permitiendo así generar un Plan de mejoramiento educativo específico.

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico institucional es uno de los grandes retos que deben asumir las entidades educativas, ya que es una potente herramienta para evaluar y autoevaluar la gestión de los mismos, además contribuye a la posibilidad de mejoras internas.

La gestión de la calidad es otra herramienta que va muy ligada con el diagnóstico institucional, ya que ambas permiten forjar un conjunto de acciones para garantizar la calidad del proceso institucional y de esta forma asegurar la calidad en proceso educativo. Así como lo establece, Directores que Hacen Escuela (2015):

Cualquier proceso de mejora requiere en primer lugar analizar y seleccionar el aspecto o los aspectos a mejorar. La etapa de diagnóstico es el momento de sumergirse en las causas de lo que se busca mejorar. Cuanto mejor se conozca por qué las cosas no funcionan como se desea, más cerca se estará de acertar al momento de diseñar el proyecto de mejora (p.2).

En vista de esto, es que el diagnóstico para este proyecto permitirá detectar síntomas, indicadores, problemas, factores intervinientes y causas para problematizar la situación de la escuela de una forma completa e integral. Esto servirá considerablemente en el plan de acción y mejora educativa para la institución.

Por lo tanto, orientado hacia los procesos de ciclos de mejoramiento educativo y el fomento de las capacidades de gestión de los establecimientos, surge la necesidad de diagnosticar la gestión de calidad del mismo y establecer un Plan de Mejoramiento Educativo y así responder a las interrogantes: ¿El establecimiento educativo estará cumpliendo y alcanzando los estándares de calidad de desempeño educativo?, ¿Qué áreas se encontraran cumpliendo o estarán mas descendidas en el cumplimiento de lo que establece la normativa?.¿Qué posibilidades de mejora tiene el establecimiento?.

Todas estas interrogantes permiten generar los instrumentos necesarios para evaluar la gestión y desempeño del establecimiento y así orientar y apoyar al mismo a identificar

oportunidades de mejora, definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

Es por esto que el objetivo principal de este proyecto es responder a dichas preguntas, mediante una evaluación de desempeño, basada en los Estándares Indicativos de Desempeño y como principales objetivos; el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de autoevaluación del establecimiento, Orientar para la elaboración de los planes de mejoramiento (PME) y promover la mejora continua de la calidad de la educación que imparten.

Este proyecto tiene un enfoque de carácter cuantitativo, el cual busca a través de la aplicación de 2 encuestas y un posterior análisis FODA obtener información objetiva y fidedigna acerca del desempeño de calidad del establecimiento, para esto se delimita la unidad de información, conformada por: 6 Profesor(a) de Aula (diferenciales y especialistas), 4 Asistentes de la educación (profesionales y no profesionales), 3 Apoderados, 3 Estudiantes, 1 Jefe de Unidad Técnico Pedagógico y 1 Directivo. Todos ellos definidos para este proyecto como comunidad educativa.

A través de la tabulación de los resultados obtenidos, mediante la herramienta Microsoft Office, planilla de cálculo Excel se realiza el análisis de los datos recopilados, de forma numérica y porcentual, para su posterior representación gráfica, lo que permite interpretar objetivamente las respuestas entregadas por los encuestados, y de esta forma alcanzar los objetivos propuestos. Facilitando el análisis de las prácticas actuales y así incentivar a nuevos cuestionamientos acerca de lo fundamental que es manejar una definición clara y precisa del cumplimiento o funcionamiento del establecimiento y como todo lo plasmado en el PME, este respondiendo al PEI del mismo y estos estén alineados y articulados como lo establece la normativa vigente y los indicadores de desempeño de la calidad.

Lo anterior se realiza con la finalidad que los integrantes de la comunidad educativa, conozcan y ejecuten las funciones que se establecen en este proyecto, para alcanzar una intervención óptima y de calidad que contribuya a garantizar la entrega de una educación de calidad.

MARCO TEÓRICO

La educación en Chile, está regulada por estándares, normativas, circulares, acuerdos y otros que aseguran bajo variados mecanismos resguardar la entrega de una educación de calidad en los establecimientos educacionales, del sector público del país. En vista de mejorar y asegurar la tan llamada “calidad”, se ha normado, regulado y estandarizado, el sistema educativo chileno y definido parámetros como: el desempeño, la gestión pedagógica, gestión de recursos, el liderazgo, la innovación, entre otros, que, al amparo de algunos acuerdos, estudios, investigación empírica, etc. y en virtud de la Ley General de educación; han intentado alinear la normativa con las exigencias de calidad, y por ende nace la necesidad de generar o crear estándares para medir la misma; es así que:

Las políticas educativas que hoy día elabora e implementa el Ministerio de Educación buscan contribuir a la transformación del sistema educativo, apoyando a los establecimientos educacionales en su proceso continuo de mejoramiento, que conjugue las políticas macro con las acciones y prácticas que se realizan en cada centro escolar. (MINEDUC 2017. p. 7)

Es así, como en función de plantear mejoras en el sistema educativo, se llevan implementado variados cambios, en pro de la gestión directiva y pedagógica, en el liderazgo, en la formación, etc., con el fin de ampliar las posibilidades del fin principal de la educación que es el aprendizaje de los estudiantes.

Apoyados en esto y en la importancia de orientar el sistema educativo y los establecimientos al cumplimiento de la calidad, es que se hace necesario, levantar cada cierto tiempo un diagnóstico de la realidad educativa de los establecimientos educacionales y de esta forma generar, propuestas, planes, seguimientos u otros para la mejora y eficiencia de los procesos internos y externos de un establecimiento y para así asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad, una educación más equitativa y que sea garante de derechos para la población de estudiantes pertenecientes a los sectores más vulnerables o desfavorecidos del país, a lo que Mineduc (2014) menciona:

La evidencia nacional e internacional es consistente en señalar la importancia de contar con referentes exigentes y a la vez alcanzables en áreas clave de la gestión educativa _tales como el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, y la gestión de recursos_, con el fin de ayudar a determinar vías de mejora para los establecimientos (p.5).

Estos referentes claves en la educación se hacen necesarios a la hora de buscar e instaurar las mejoras para los establecimientos y poder generar propuestas y posibilidades de intervención, con el fin de generar mejoras y procesos más eficientes en virtud del progreso en los saberes de los estudiantes.

Por lo tanto tener claridad de áreas vitales en el proceso de gestión, permite de esta forma; tener claridad del plan que se llevara a cabo para establecer las mejoras en las áreas donde se han detectados fallas; es así como Navarrete(2012) menciona:

Consecuentemente, se elabora un diagnóstico que permita ver en forma comprensiva la magnitud y alcance de las cuestiones problemáticas o que requieren mejoramiento. Con el diagnóstico se podrá tener una idea de lo que representa para la institución las cuestiones problemáticas y que el posponer una intervención puede tener consecuencias no deseables para los involucrados en los procesos educativos.

Este informe en base a esta normativa, evidencia empírica, estudios, entre otros se sustenta para la realización de un diagnóstico institucional y posterior propuesta de mejoramiento, apoyado en literatura actualizada.

El Plan de mejoramiento es una herramienta que permite guiar el proceso de eficiencia y mejora de un establecimiento, para así optimizar tanto recursos, como la gestión educacional de los establecimientos y ayudar a determinar la mejora, en base primeramente a un levantamiento diagnóstico del PME y PEI del establecimiento, para determinar concordancia, lineamientos y su correlación, para así mejorar los procesos de gestión educacional.

En la actualidad las instituciones educativas buscan nuevas estrategias, métodos, modelos, etc., para así poder innovar en los procesos de aprendizaje de las nuevas

generaciones de estudiantes; Esto ha generado mejoras en la oferta educativa de diversas instituciones educativas, que se han visto en la obligación de ir innovando para captar más estudiantes para sus centros educativos, entrando de lleno a un sistema de mercado competitivo, a lo que Mena (2017) establece: “Diversos autores señalan que la calidad tiene un rol fundamental para la creación de estrategias, métodos y procedimientos innovadores”. Lo que de cierta forma ha producido que los establecimientos se vean forzados a mejorar la calidad del servicio que están ofreciendo y permanecer constantemente en evaluación de este para así poder asegurar la efectividad y la calidad de lo que ofrecen “...las instituciones educativas tienen la necesidad de redefinir y perfeccionar la gestión de calidad con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios” (Álvarez, 2014).

Es por esto que se hace indispensable para garantizar el derecho a calidad en los sistemas educativos, comenzar a utilizar herramientas efectivas y con evidencia empírica en la medición de esta y así generar un equilibrio entre las exigencias del sistema y la autonomía de los establecimientos; en este contexto en Chile tenemos un sistema de Aseguramiento de la calidad, que contempla cuatro instituciones que velan por la mejora continua, la gestión de los establecimientos y la calidad, estas instituciones son las llamadas a cuidar y resguardar que se cumplan cada uno de estos procesos, estas son, el Ministerio de Educación, Agencia de la calidad, Superintendencia de educación y consejo escolar.

Dichas instituciones entregan herramientas que permiten que se pueda realizar un diagnóstico institucional, de cómo se encuentra el proceso de gestión de un establecimiento y de esta manera evaluar resultados, evaluar procesos y fiscalizar el cumplimiento de la normativa.

Es así como se entrega una valiosa herramienta diagnóstica que sustenta la aplicación de este a un establecimiento; que son los estándares indicativos de desempeño, que como plantea Mineduc (2014):

Los Estándares Indicativos son referentes que orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los

procesos de gestión institucional. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos. (p.17).

En este contexto apuntando a optimizar los procesos de gestión con el objetivo de mejorar los resultados de aprendizaje y así establecer un ciclo de mejora continua. “Asimismo, la eficacia escolar se refiere a la identificación de los factores del aula que permiten lograr una escuela eficaz” (Villarruel,2010).

Hay variados modelos que pueden contribuir a la evaluación de la calidad y como una potente herramienta de la mejora continua tenemos el ciclo de Deming, este ciclo representa una herramienta fundamental en las organizaciones para lograr la calidad y el mejoramiento continuo ya que:

En síntesis, el modelo plantea que las mejoras de calidad solo serán continuas y efectivas si las mejoras comienzan con un buen plan (P). En el caso de una IES, podría típicamente ser el Plan Estratégico Institucional (PEI) (Barra Salazar, 2015; Barra Salazar y Gómez Fuentealba, 2014).

De esta manera se impulsa el mejoramiento continuo de las instituciones educativas, ayudando a plantear medidas remediales y así fomentar un modelo que incida en el desarrollo de gestión estratégica y por consecuencia una mejora en la calidad de los aprendizajes que se imparten. En esta tónica las decisiones que se tomen en un establecimiento deben estar orientadas al aprendizaje y progreso de todos sus estudiantes, es así como se establecen los planes de mejoramiento educativo, Mineduc (2008), menciona:

La elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo requiere que la escuela disponga de un diagnóstico de la situación de los aprendizajes de sus estudiantes y de los aspectos institucionales que impactan en ellos (p. 5).

Esto ayuda a evaluar globalmente la gestión y mejorar los procesos y permite evaluar y hacer seguimiento a los logros y metas planteados por la unidad educativa y finalmente permite establecer brechas entre lo proyectado y lo alcanzado, siendo así una potente y eficiente herramienta para la mejora continua de cualquier establecimiento educacional

y sustentando de esta manera la realización del diagnóstico institucional con su posterior propuesta de mejora y así poder asegurar la eficiencia y eficacia de y alineación entre su PME y PEI del establecimiento y que se esté realizando de manera adecuada la gestión, para obtención de aprendizajes significativos en los estudiantes o no obstante plantear las medidas remediales necesarias para optimizar la entrega de enseñanza- aprendizaje para los educandos.

MARCO CONTEXTUAL

Situación de la comunidad escolar.

En el año 1973, se vio la necesidad de contar con un establecimiento que impartiera educación media a los jóvenes Lajinos, ya que muchas familias veían limitada la educación de sus hijos sólo a octavo básico, por lo que algunos jóvenes debían emigrar a otras ciudades para continuar sus estudios.

Un grupo visionario de profesores comienza a trabajar para implementar, en nuestra ciudad, la educación media, con una clara opción técnico profesional. Es en esta época, que nuestro establecimiento nace como Escuela Consolidada de Experimentación, la que posteriormente en el año 1978, pasó a denominarse Liceo Politécnico A-66 “Héroes de la Concepción”, según decreto N° 1059 de 22 de septiembre del mismo año.

Desde sus inicios y hasta 1988 entregó Educación Básica y Media, momento en que fue separada de la enseñanza básica, pasando a constituirse en un establecimiento que impartió exclusivamente educación media, en las áreas humanístico científica y técnico profesional. En el año 1981, según decreto N° 4760, pasó a ser administrado por la Ilustre Municipalidad de Laja.

El año 2005 el establecimiento se traslada a un nuevo edificio, incorporándose al sistema de Jornada Escolar Completa.

El año 2005 el Liceo se incorpora a la red de articulación metalmecánica, región Biobío, de la Universidad de Concepción, en su especialidad Construcciones Metálicas. Esto permitió, capacitación de profesores y la adquisición de equipos con alta tecnología. El año 2006 ingresa a la Red, la Especialidad de Administración.

Durante el 2010 y producto del terremoto del 27 de febrero, el Liceo Politécnico” Héroes de la Concepción” de Laja, sufrió daños estructurales en el tercer piso, situación que impidió el normal funcionamiento del establecimiento en este año, quedando operativo para primer y segundo piso en doble jornada. Es en este escenario que en el primer semestre del año 2010, Escuelas para Chile, proyecto de “Chile ayuda a Chile”, creado

por la fundación Teletón y en virtud de la necesidad urgente de regularizar la situación de establecimientos educacionales dañados por el terremoto del 27 de febrero, comprometió recursos, favoreciendo a la comuna con nuevas dependencias modulares destinadas al área Técnico Profesional, con infraestructura y equipamiento completo, atendiendo a estudiantes de primero a cuarto año de Enseñanza Media Técnico Profesional.

Esta infraestructura que solo atiende y pertenece al área técnico profesional del establecimiento comienza a funcionar en marzo del año 2011 con Jornada Escolar Completa y como anexo del Liceo Politécnico “Héroes de la Concepción” de Laja, donde la separación física de las áreas conlleva a tener un área administrativa distinta, pero trabajando en conjunto con la de la parte humanista- científico.

A partir del año 2020, producto de su exitosa trayectoria, el Liceo pasa a ser parte de la Red de Liceos Bicentenarios y pasa a llamarse Liceo Bicentenario Politécnico “Héroes de la Concepción”. Este mismo año el Área TP se ve beneficiada por proyecto de reposición de su edificio con una inversión de \$6.500.000, cuya construcción se inicia el año 2021.

El Liceo Bicentenario Politécnico “Héroes de la Concepción” posee un área Técnico Profesional (único de este tipo en la comuna).

Esta área imparte tres especialidades: Construcciones Metálicas, Electricidad y Técnico en Enfermería mención Adulto Mayor.

El área técnico profesional destaca por que el 90% de sus estudiantes provienen de sectores o situaciones vulnerables, sectores muy alejados, sectores rurales y estudiantes con NEE, teniendo así un sello institucional inclusivo e integral y que se concibe hacia la comuna como un establecimiento altamente inclusivo y con eficientes resultados con sus estudiantes, respondiendo a las altas necesidades de este sector que se atiende en la inserción al mundo laboral y por ende generar una alta movilidad social para las familias de los estudiantes

El director es la máxima autoridad del Liceo, pero ya que la institución se encuentra físicamente separada, la máxima autoridad para el área técnico profesional es la

encargada del área; Directora Señora Erica Smith y le corresponde la administración y conducción de éste en el marco de las atribuciones que le confieren las distintas normativas orgánicas emanadas del Ministerio de Educación y dentro de las políticas generales del propio sostenedor municipal.

Todos los integrantes de la comunidad educativa comparten deberes y derechos, enmarcados en las normativas ministeriales y las propias de la institución, incorporadas en el reglamento interno. Los diversos estamentos en los que se estructura el Liceo tienen como objetivo y responsabilidad fundamental hacer efectivo el Proyecto Educativo Institucional que a continuación se desarrolla.

El Liceo cuenta con un internado que alberga a estudiantes que provienen de distintos lugares aledaños y de difícil acceso. Además, en la comuna, existe el Programa de Residencia Familiar, que ofrece alternativa de hogar estudiantil y apoyo afectivo y pedagógico en casa de familias tutoras.

Sus actividades las desarrolla en jornada escolar completa diurna, para lo que posee una planta de personal docente de amplia trayectoria e idoneidad funcionaria, destacando su compromiso con la educación de los jóvenes de nuestra comuna.

Síntesis de antecedentes del entorno.

El Liceo, está ubicado en la comuna de Laja, perteneciente a la provincia de Biobío, región del Biobío, limita al norte con la comuna de Yumbel y San Rosendo; al sur y al este con la comuna de Los Ángeles y al oeste con la comuna de Nacimiento.

Laja fue una pequeña comunidad agrícola hasta el año 1954 cuando empezó la construcción de la planta de pulpa de celulosa de la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, dando un giro a su economía. Actualmente, la principal actividad es forestal, seguida del cultivo de hortalizas con variados productos, la producción de miel, la recolección y el procesamiento de frutos silvestres. La comuna se localiza en las subcuencas del río Laja y río Biobío. El clima presente en la comuna corresponde al tipo templado-cálido con lluvias invernales. (Pladeco 2014 – 2022, 2014).

Según el Censo de población y vivienda del 2017, la población total de la comuna de Laja alcanza de 22.389 habitantes, representando el 2,2% de la población provincial y el 1,09% de la regional. La población ha tenido variación de -0,7% entre el 2002 y 2017, por lo que, a diferencia del país, ha experimentado un decrecimiento en dicho periodo (Censo 2017, INE).

De acuerdo al Informe de Desarrollo Social 2017, la pobreza multidimensional de la comuna es superior a la del resto del país, 24,32% y 16,63 % respectivamente, verificándose una mayor incidencia de pobreza en hogares con jefatura femenina que con jefatura.

Según datos publicados por el SII, los principales motores de trabajo en la comuna responden a las industrias manufactureras metálicas y el rubro de la construcción, siendo ésta última la con mayor incidencia representando el 37% de los empleos de la población Lajina (Estadísticas de Empresa, SII).

En el ámbito educativo, la comuna de Laja cuenta con 11 establecimientos educacionales administrados por la municipalidad, 3 establecimientos particulares subvencionados y 1 establecimiento particular pagado, con un total de 23 establecimientos de educación. No existen centros de educación superior lo que obliga a nuestros estudiantes con interés por continuar estudios, a emigrar de la comuna o viajar diariamente a la Ciudad de Los Ángeles.

La escolaridad en la comuna se encuentra bajo la media nacional, pero se ubica sobre la media regional, demostrando un alza sostenida en el tiempo.

Síntesis de antecedentes pedagógicos.

Datos dotación de personal

ANTECEDENTES	ÁREA TECNICO PROFESIONAL
Dependencia	Municipal
Jornada	JEC
Especialidades	3
Matriculas	400
Docentes	36
Asistentes de la Educación	38
Profesionales PIE	11
Nivel Educativo	
1NM	3
2NM	3
3NM	4
4NM	4

Datos personal administrativo

ANTECEDENTES	ÁREA TECNICO PROFESIONAL
Encargado área TP	1
Jefe de UTP	2
Inspector general	1
Encarga Bicentenario	1
Coordinadora PIE	1

Síntesis de estudiantes titulados de especialidades

Especialidad	Egresados		Titulados	
	2020	2021	2020	2021
Enfermería	20	22	10	10
Electricidad	27	27	12	11
Construcciones Metálicas	38	40	12	12

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Ficha técnica

1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad del cumplimiento, desempeño o implementación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones de la gestión de calidad de un establecimiento educacional.

Las dimensiones a evaluar por este instrumento son cuatro: Liderazgo, gestión pedagógica, gestión de recursos y formación y convivencia; cada una subdividida en tres subdimensiones, todas relevantes para el diagnóstico de la gestión y desempeño del establecimiento.

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

VALOR	DESCRIPTOR
1	No se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento.
2	Se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.
3	Se implementa, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.
4	se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.

Instrucciones:

Lea atentamente cada dimensión a evaluar, la cual se encontrará como título y en negrita al comienzo de cada tabla, esta le indicara cual es la dimensión que esta evaluando, debe calificar y marcar con una X asignándole un valor a cada indicador según la tabla presentada anteriormente (1,2,3,4), cada indicador menciona si se esta cumpliendo la dimensión evaluada.

Análisis de las dimensiones a evaluar.

1. Liderazgo

1.1 Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: determinar si el sostenedor diseña los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y que este delimite el rol respecto del equipo directivo del establecimiento, se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.				
Indicador	Nivel de cumplimiento			
	1	2	3	4
El sostenedor da cuenta sobre el grado de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa educacional vigente.				
El sostenedor supervisa sistemáticamente el desempeño del establecimiento.				
El sostenedor visita el establecimiento frecuentemente (al menos una vez al mes).				
El sostenedor define, por escrito y de acuerdo con la normativa educacional vigente, el procedimiento y a los encargados de elaborar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional.				
El sostenedor revisa y aprueba este proyecto una vez elaborado o actualizado.				
El sostenedor define por escrito el procedimiento y a los encargados de elaborar el presupuesto anual.				
El sostenedor revisa y aprueba oportunamente el presupuesto anual.				

El sostenedor asegura que se respeten los procedimientos definidos y que los encargados conozcan y cumplan sus responsabilidades.				
El sostenedor define con anticipación y por escrito los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo.				
El sostenedor cumple a tiempo con el apoyo comprometido y entrega en los plazos convenidos los recursos financieros delegados.				
El sostenedor, en acuerdo con el director, establece por escrito las metas que el director debe cumplir en determinados plazos en las áreas de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos.				
El sostenedor evalúa formalmente el desempeño del director y le entrega retroalimentación oportuna al menos dos veces al año.				
El sostenedor consulta la opinión del Consejo Escolar y del Centro de Padres y Apoderados durante el proceso de formulación de los cambios estructurales del establecimiento.				
El sostenedor informa y explica a la comunidad educativa los cambios estructurales implementados.				
El sostenedor está disponible para responder oportunamente ante situaciones de crisis y para atender denuncias en última instancia.				
El sostenedor lleva a cabo las acciones necesarias para mantener una comunicación fluida con el director: se reúne con él al menos una vez al mes.				

1.2 Liderazgo del director

Proceso general a evaluar: determinar si el/la directora(a) logra comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, además conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.				
Indicadores	Niveles de cumplimiento			
	1	2	3	4
El director destina parte sustancial de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
El director tiene presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con estudiantes y docentes, observa clases, participa en las actividades relevantes, entre otros.				
El director articula y sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento de acuerdo a las definiciones del Proyecto Educativo Institucional.				
El director logra que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento, y los ayuda a generar una mirada compartida.				
El director y el equipo directivo promueven constantemente una cultura de altas expectativas en el establecimiento.				
El director y el equipo directivo se refieren con optimismo y confianza respecto de las capacidades y posibilidades de logro y superación de los estudiantes, los docentes, las familias y el establecimiento.				
El director comunica al personal las actitudes, conductas y desempeño que se espera de este en el día a día, y le entrega constantemente retroalimentación constructiva y apoyo.				
El director toma decisiones de forma expedita y oportuna, dándole fluidez a la administración del establecimiento.				

El director está atento y detecta aspectos del establecimiento que se pueden perfeccionar o mejorar, es autocrítico y está abierto a la crítica constructiva.				
El director aborda las dificultades que enfrenta el establecimiento como oportunidades de mejora, con un espíritu constructivo y comprometido en la búsqueda de soluciones.				
El director promueve que el equipo directivo y docente identifique aspectos que deben mejorarse y que aborde las dificultades como oportunidades de mejora.				
El director frena y aclara tempranamente los rumores que surgen entre el personal y enfrenta conflictos interpersonales importantes para que no se agraven.				
El director instaura un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal, que se caracteriza por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo ante los desafíos educativos.				
El director gestiona, difunde y participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional, tales como seminarios, cursos, charlas, entre otros.				
El director enriquece constantemente los intercambios cotidianos con los docentes y estudiantes, comentando temas de actualidad, sugiriendo lecturas y sitios web, planteando interrogantes, cuestionando argumentos, entre otros.				

1.3 Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: esta subdimensión valora la correcta la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.				
Indicadores	Niveles de cumplimiento			
	1	2	3	4
El establecimiento difunde el Proyecto Educativo Institucional y promueve que la comunidad educativa lo conozca y adhiera a él.				
Los encargados de elaborar y revisar el Proyecto Educativo Institucional lo actualizan al menos cada cuatro años, y en el proceso consultan al Consejo Escolar.				
El proceso de autoevaluación involucra formal y sistemáticamente a los diferentes actores de la comunidad educativa.				
El establecimiento elabora, al finalizar el proceso de autoevaluación, un informe diagnóstico que incluye conclusiones sobre sus principales fortalezas y debilidades.				
El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que es revisado y actualizado anualmente y que se hace cargo de las debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación.				
El establecimiento involucra formal y sistemáticamente a los directivos, docentes y al Consejo Escolar en la elaboración del plan de mejoramiento.				
Los encargados de supervisar el estado de avance del plan de mejoramiento entregan al sostenedor y al director un informe escrito sobre el grado de cumplimiento de las acciones.				
El establecimiento organiza los datos que recopila en un sistema de fácil acceso, ya sea centralizado o en unidades claramente identificadas.				
El establecimiento cuenta con datos sistematizados y actualizados.				
El sostenedor y el equipo directivo utilizan sistemáticamente los datos recopilados para monitorear y tomar decisiones en los distintos ámbitos de gestión				

El sostenedor y el equipo directivo analizan los datos recopilados, considerando la evaluación de la distribución y la tendencia; comparaciones con el promedio nacional, con establecimientos similares				
--	--	--	--	--

2. Gestión pedagógica

2.1 Gestión curricular

Proceso general a evaluar: Monitorear las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Indicadores	Niveles de cumplimiento			
	1	2	3	4
El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución.				
El director y el equipo técnico-pedagógico organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos primando criterios pedagógicos, como la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana.				
El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura.				
El director y el equipo técnico-pedagógico, en coordinación con los docentes, seleccionan y gestionan la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas del establecimiento.				
Los profesores conocen las Bases Curriculares y los programas de estudio, lo que permite que las planificaciones abarquen la totalidad del currículum.				
El director y el equipo técnico-pedagógico analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones elaboradas, con el fin de mejorar su contenido.				
El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases regularmente (al menos una vez al semestre a cada profesor).				
El director o miembros del equipo técnico-pedagógico se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, al menos una vez al mes, para reflexionar sobre las clases observadas.				
El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, estipulan la política de evaluaciones en el Reglamento de				

Evaluación y calendarizan las evaluaciones más importantes.				
El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes consideran las evaluaciones como parte del aprendizaje, por lo tanto, fijan y cumplen plazos para corregirlas y para retroalimentar a los estudiantes.				
El director y el equipo técnico-pedagógico revisan con los docentes las principales evaluaciones para asegurar su calidad.				
El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para asegurar su cobertura.				
El director y el equipo técnico-pedagógico definen e implementan con los docentes estrategias remediales a partir del análisis de resultados efectuado.				
El director y el equipo técnico-pedagógico logran que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares.				
El director y el equipo técnico-pedagógico gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes.				

2.2 Enseñanza aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: visar el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.				
Indicadores	Niveles de cumplimiento			
	1	2	3	4
Los profesores imparten clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.				
Las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las competencias establecidas en el currículum y estas se encuentran actualizadas respecto de las prácticas productivas relacionadas con la especialidad.				
Los profesores muestran dominio de los contenidos y las habilidades de las asignaturas que imparten y los enseñan con rigurosidad.				

Los profesores conducen las clases de manera dinámica: imponen un ritmo de clases productivo, introducen pequeñas controversias y preguntas desafiantes para mantener el interés.				
Los profesores, al iniciar las clases, conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que se llevarán a cabo para lograrlo y su relación con las clases anteriores.				
Los profesores promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades aprendidas, tanto de manera guiada como autónoma.				
Los profesores concluyen las clases con una breve síntesis de lo aprendido o indicando cómo se continuará en la clase siguiente.				
Los profesores tienen un buen manejo de clases, lo que permite que la mayor parte del tiempo lectivo se destine a las actividades de enseñanza-aprendizaje.				
Los profesores, al inicio del año escolar, acuerdan con los estudiantes los procedimientos y normas de comportamiento, analizan su sentido y, cuando no funcionan, los discuten en conjunto y los reformulan si es necesario.				
Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente en las clases: los alumnos están atentos, preguntan, responden, realizan las actividades solicitadas,				
Los profesores promueven que los estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente en clases y en el hogar.				
Los profesores promueven que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: exigen que entreguen los trabajos a tiempo y de acuerdo con las especificaciones.				

2.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Monitorear las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses.				
Indicadores	Niveles de cumplimiento			
	1	2	3	4
El equipo técnico-pedagógico y los docentes detectan a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje.				
El equipo técnico-pedagógico y los docentes entregan apoyo, apenas se detecta el problema, a los estudiantes que requieren reforzamiento adicional.				
El equipo técnico-pedagógico aborda activa y efectivamente los trastornos específicos de aprendizaje de los estudiantes.				
El establecimiento organiza y fomenta actividades extracurriculares para estimular y desarrollar la diversidad de intereses y habilidades de los estudiantes.				
El establecimiento potencia a los estudiantes con habilidades destacadas mediante estrategias tales como lecturas adicionales, ejercicios y trabajos complementarios.				
El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales.				
El establecimiento cuenta con un orientador, psicólogo o encargado de convivencia que conoce las redes de atención especializada y que es el responsable de derivar a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales hacia ayuda competente.				
El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar.				
El equipo directivo y los docentes implementan de forma sistemática medidas para apoyar a los estudiantes en alto riesgo de desertar.				
El equipo directivo y los docentes promueven sistemáticamente aspiraciones académicas altas entre los estudiantes: les muestran la importancia de continuar la educación escolar y de esforzarse para				

acceder a alternativas de educación superior de calidad o a oportunidades laborales calificadas.				
El equipo directivo y los docentes orientan vocacionalmente a los estudiantes durante los últimos años de la etapa escolar.				
El establecimiento explicita en su Proyecto Educativo Institucional su adscripción al Programa de Integración Escolar, define metas y acciones a implementar en el plan de mejoramiento y consigna ajustes en el Reglamento de Evaluación.				
El establecimiento cumple con la normativa vigente para el Programa de Integración Escolar: cuenta con los especialistas exigidos y asegura que las evaluaciones diagnósticas se lleven a cabo de modo integral.				
El establecimiento cuenta con los recursos materiales y pedagógicos necesarios para que los estudiantes con necesidades educativas especiales puedan acceder a las experiencias de aprendizaje curriculares.				
Los docentes y los especialistas trabajan de manera coordinada para asegurar el aprendizaje y la participación activa de los estudiantes con necesidades educativas especiales en clases.				

3. Formación y convivencia

3.1 Formación

Proceso general a evaluar: Evalúa las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes.				
Indicadores	Niveles de cumplimiento			
	1	2	3	4
Los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en el Currículum.				
El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia para gestionar la implementación del plan de formación.				
El establecimiento contempla instancias formativas para los docentes y asistentes de la educación.				
El establecimiento monitorea de manera sistemática la ejecución del plan de formación para el logro de los objetivos formativos, por ejemplo, mediante pautas de chequeo.				
El establecimiento utiliza la información recogida a partir del monitoreo y la evaluación de impacto para retroalimentar y redefinir el plan de formación.				
El equipo directivo y los docentes creen y transmiten a la comunidad escolar la noción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos y cambiar hábitos inadecuados.				
El equipo directivo y los docentes actúan acorde a la creencia de que los estudiantes pueden cambiar: dedican tiempo a enseñar actitudes y conductas positivas, corrigen conductas y actitudes inadecuadas, dan oportunidades para enmendarse, entre otros.				
El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los orienta formativa y académicamente.				
El profesor jefe monitorea el desarrollo de cada uno de sus estudiantes para formarse una impresión integral y actúa oportunamente ante las dificultades.				

El profesor jefe es un mediador efectivo entre los apoderados y el establecimiento: se reúne personalmente con ellos cuando es necesario y conduce reuniones de curso útiles para entregar retroalimentación sobre el desempeño de los estudiantes y del curso.				
La mayoría de los docentes enseñan transversalmente y de manera constante habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias.				
El equipo directivo y los docentes actúan como mediadores y contribuyen a la adecuada resolución de conflictos entre sus estudiantes.				
El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes.				
El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover hábitos de autocuidado entre sus estudiantes en temáticas de afectividad, sexualidad y consumo de tabaco, alcohol y drogas.				
El equipo directivo y los docentes apoyan, orientan y derivan hacia ayuda competente a las estudiantes embarazadas, a los alumnos que van a ser padres y a aquellos con problemas de consumo de sustancias.				
El equipo directivo y los docentes implementan actividades sistemáticas para promover la participación de los apoderados en la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes.				
El equipo directivo y los docentes implementan actividades sistemáticas para promover la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes.				

3.2 Convivencia

Proceso general a evaluar: Monitorear las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje.				
Indicadores	Niveles de cumplimiento			
	1	2	3	4
El equipo directivo y los docentes promueven y exigen de manera transversal y cotidiana que los estudiantes respeten normas básicas de cortesía y civilidad.				
Los miembros del personal son un modelo de buen trato y respeto a los demás.				
El establecimiento aplica sociogramas o encuestas de clima escolar para sondear de forma anónima si los estudiantes se sienten acogidos o discriminados en la comunidad.				
El equipo directivo y los docentes destinan tiempo para trabajar con los estudiantes que discriminan o faltan el respeto a otros, con el fin de que tomen consciencia de su error, empaticen con el prójimo y no vuelvan a repetir esas conductas negativas.				
El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia ajustado a la normativa educacional vigente, que explicita claramente los deberes de los estudiantes y las normas del establecimiento.				
El establecimiento difunde el Reglamento o Manual de Convivencia a toda la comunidad educativa.				
El establecimiento revisa anualmente las normas del Reglamento o Manual de Convivencia y, en este proceso, consulta al Consejo Escolar y considera las sugerencias entregadas por la comunidad educativa.				
El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos compartidos para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas, como: ingreso y salida de clases, inicio de jornada, asistencia y atrasos, revisión de tareas.				

El equipo directivo y los docentes instalan y refuerzan constantemente las rutinas y procedimientos definidos.				
El establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos momentos y lugares, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica durante la jornada escolar.				
El establecimiento cuenta con un control efectivo de los ingresos de personas ajenas a la institución y del contacto de ellos con los estudiantes a través de las rejas o en las salidas del recinto.				
El establecimiento está atento y previene la posibilidad de acoso y abuso sexual del personal a los estudiantes o entre los estudiantes.				
El equipo directivo y los docentes corrigen permanentemente y de manera formativa las conductas antisociales de menor gravedad.				
El equipo directivo y los docentes enfrentan decididamente las conductas antisociales graves de los estudiantes.				
El equipo directivo y los docentes identifican y hacen un seguimiento a los estudiantes que han estado involucrados repetidamente en actos antisociales, con el fin de ayudarlos y abordar los problemas de fondo.				
El establecimiento implementa un programa sistemático para prevenir el acoso escolar o bullying.				
El establecimiento gestiona cursos de perfeccionamiento para los docentes, dirigidos al desarrollo de habilidades de identificación, contención y manejo de situaciones de acoso escolar.				

3.3 Participación y vida democrática

Proceso general a evaluar: Evaluar las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad.				
Indicadores	Niveles de cumplimiento			
	1	2	3	4
El establecimiento construye una identidad positiva de la institución y promueve sistemáticamente un sentido de pertenencia hacia esta.				
El establecimiento destaca por contar con una identidad positiva y un sentido profundo de pertenencia a la institución.				
El establecimiento promueve que los estudiantes organicen o participen activamente en iniciativas constructivas, tanto internas como externas.				
El establecimiento reconoce públicamente a los estudiantes que demuestran un espíritu de servicio y de emprendimiento por el bien del entorno y la sociedad.				
El equipo directivo y los docentes promueven constantemente que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones, tanto durante las clases como en el desarrollo de las demás actividades escolares.				
El equipo directivo y los docentes enseñan sistemáticamente a los estudiantes a escribir textos argumentativos y a debatir oralmente, con el fin de promover el desarrollo de habilidades argumentativas.				
El establecimiento cuenta con un Consejo Escolar activo (que sesiona mínimo cuatro veces al año), compuesto al menos por un representante de cada estamento de la comunidad educativa.				
El establecimiento cuenta con un Consejo de Profesores activo que participa en las discusiones sobre temas académicos y formativos de los estudiantes, y que es consultado en la elaboración del plan de mejoramiento.				
El establecimiento promueve que en las elecciones del Centro de Alumnos se presenten al menos dos listas y que se efectúen campañas				

Electoral.				
El establecimiento da facilidades para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan llevar a cabo su labor de manera efectiva.				
El establecimiento mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes sobre el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, los resultados y el funcionamiento general de la institución.				
El establecimiento cuenta con canales y procedimientos efectivos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias de parte de los apoderados.				

4. Gestión de recursos

4.1 Gestión de personal

Proceso general a evaluar: Monitorear procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo.				
Indicadores	Niveles de cumplimiento			
	1	2	3	4
El establecimiento cuenta con una definición clara y por escrito de los cargos y respectivas funciones del personal y con un organigrama que especifica las líneas jerárquicas.				
El establecimiento normalmente tiene cubiertos todos los cargos definidos.				
La planta del establecimiento cumple con los coeficientes de personal y las exigencias de idoneidad requeridos.				
El establecimiento logra garantizar la cobertura de clases en todo momento.				
El establecimiento cuenta con un registro actualizado de docentes disponibles o profesor volante para gestionar reemplazos.				
El establecimiento paga los sueldos, asignaciones, y cotizaciones previsionales a tiempo.				
El establecimiento ofrece condiciones laborales atractivas para atraer y retener al personal competente, como sueldos competitivos, prestigio u otras retribuciones.				
El establecimiento utiliza diferentes estrategias para atraer postulantes que se ajusten al perfil requerido.				
El equipo directivo participa activamente en los procesos de selección.				
El equipo directivo evalúa al personal, al menos una vez al año, considerando el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales.				
El proceso de evaluación incluye una autoevaluación, la comparación de esta con los resultados de la evaluación, y la fijación de metas.				
el establecimiento cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento				

para superar resultados bajos o poco favorables en evaluación docente o de aula.				
En los establecimientos municipalizados, entre el 70% y el 89% de los profesores evaluados está calificado en los niveles de competente o destacado.				
El establecimiento cuenta e implementa de manera sistemática procedimientos básicos de inducción del personal.				
El establecimiento gestiona y financia oportunidades de estudios avanzados para los docentes, que incluyen pasantías, programas de especialización, diplomados u otros.				
El establecimiento se preocupa constantemente del bienestar del personal.				
El equipo directivo reconoce constantemente cualidades, avances y logros del personal, ya sea en forma grupal o individual.				
El establecimiento cuenta con causales y procedimientos claros y conocidos de desvinculación y de ajustes de planta acordes a la normativa vigente y explicitados en el reglamento interno o en los contratos de trabajo				
El establecimiento cuenta con instancias formales de amonestación previas a los procesos de desvinculación.				
La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral positivo				

4.2 Gestión de recursos financieros

Proceso general a evaluar: Evaluar políticas y procedimientos implementados por el establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.				
Indicadores	Niveles de cumplimiento			
	1	2	3	4
El establecimiento implementa medidas sistémicas para mantener la matrícula y completar las vacantes, para lo cual mantiene un registro actualizado de la matrícula y un listado de las vacantes por nivel.				
El establecimiento promueve la asistencia de los estudiantes de manera sistemática mediante diversas estrategias efectivas.				
El establecimiento implementa medidas efectivas para cumplir la normativa sobre el registro de asistencia y así evita multas de la Superintendencia de Educación Escolar.				
Los encargados de elaborar el presupuesto recogen formalmente los requerimientos y prioridades de los distintos estamentos de la comunidad educativa, y establecen un canal para recibir las necesidades imprevistas que surgen durante el año.				
El establecimiento gestiona los ingresos de manera oportuna y efectiva.				
El establecimiento controla los gastos mediante estrategias efectivas, como comprometer a la comunidad escolar con el uso responsable del agua y de la luz, comprar al por mayor, cotizar varias opciones antes de comprar, entregar los recursos de forma gradual, entre otras.				
El equipo administrativo elabora un estado de resultados anual u otro documento que consolide los ingresos y gastos del año, y se preocupa de mantener un saldo final positivo.				
El establecimiento compara sus indicadores contables con los de establecimientos de similares características para evaluar su eficiencia relativa.				

El establecimiento da a conocer sistemáticamente la normativa educacional vigente al personal.				
El establecimiento efectúa una autoevaluación del cumplimiento de la normativa al menos una vez al semestre para prevenir posibles sanciones.				
El establecimiento se mantiene informado y actualizado sobre los programas de financiamiento, entrega de recursos, apoyo pedagógico y asistencia técnica que se ofrecen.				
El establecimiento gestiona de manera efectiva la adjudicación y la ejecución de los programas.				
El establecimiento se relaciona y establece alianzas con otras instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencias y ayuda mutua.				
El establecimiento técnico-profesional cuenta con el respaldo institucional de un consejo empresarial, gremio o empresa que le entrega financiamiento estable, posibilidades de empleo, becas de estudio superiores o capacitación de profesores, entre otros.				

4.3 Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Evaluar los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos.				
Indicadores	Niveles de cumplimiento			
	1	2	3	4
El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa vigente, y estos se encuentran en buen estado y aptos para su uso.				
El equipo directivo y docente involucra a los estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento.				
El establecimiento cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo de los recursos didácticos que permite un uso expedito y evita su deterioro y pérdida.				

El establecimiento dispone de una multiplicidad de insumos para llevar a cabo las clases.				
El establecimiento cuenta con un espacio dedicado a la biblioteca CRA proporcional a su número de estudiantes.				
El establecimiento cuenta con personal suficiente para administrar la biblioteca CRA según su matrícula.				
El establecimiento cuenta con suficientes computadores con conexión a internet acorde a las posibilidades locales de conectividad.				
Los profesores utilizan TIC de manera efectiva durante las clases para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
El equipo técnico-pedagógico y los docentes promueven que los estudiantes utilicen TIC en forma guiada o independiente.				
El establecimiento cuenta con un inventario del equipamiento y material educativo y este es actualizado una vez al año.				
El establecimiento cuenta con una caja chica mensual para hacer reparaciones y mantenciones de manera ágil.				

Factores Intervinientes.

Por cada dimensión se ha desarrollado una escala de factores que pueden estar interviniendo en la correcta implementación y desempeño de calidad del establecimiento, se debe asignar un valor a cada factor interviniente (valor expresado en la siguiente tabla) el instrumento estará subdividido en 4 dimensiones (liderazgo, gestión pedagógica, gestión de recursos y formación y convivencia); al final de cada tabla habrá un cuadro de observaciones para colocar algún factor no mencionado que pueda estar interviniendo en el correcto desempeño o implementación.

Ficha técnica

En la siguiente escala se definen los valores para los factores intervinientes.

Valor	Descriptor
0	No aplica a la realidad educativa o se desconoce.
1	Factor que no interviene en el correcto desempeño
2	Factor que interviene o influye en el correcto desempeño

Liderazgo

Factor interviniente	valores		
	0	1	2
Personal poco competente para los cargos designados o que ejercen			
Supervisión de sostenedor poco sistemática			
El sostenedor no da cuenta anual a la comunidad educativa de los resultados del establecimiento			
El sostenedor entrega resultados incorrectos o tergiversados.			
El sostenedor no define el procedimiento o a los encargados de elaborar y revisar el plan de mejoramiento.			
El sostenedor no revisa ni da su aprobación final al Proyecto Educativo Institucional,			
El sostenedor no define de antemano los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo.			

El sostenedor generalmente no cumple con el apoyo comprometido y con la entrega de recursos financieros delegados, o bien presenta incumplimientos o atrasos frecuentes.			
El sostenedor no establece las metas que el director debe cumplir, o lo hace de manera ambigua o unilateral.			
El sostenedor rara vez está disponible para responder ante situaciones de crisis o para atender denuncias en última instancia.			
El director no articula ni sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.			
El director establece múltiples objetivos y focos o los cambia constantemente, de modo que los esfuerzos se diluyen, disminuyendo su efectividad.			
El director adopta un papel pasivo ante las actitudes, conductas y desempeño inadecuados del personal y deja pasar las faltas.			
El director está constantemente dando instrucciones y corrigiendo al personal sobre detalles nimios e irrelevantes, o bien agobia al personal con críticas excesivas o poco constructivas.			
El director rara vez toma decisiones frente a los problemas de forma oportuna.			
El director enfrenta las dificultades del establecimiento como amenazas y se centra en la búsqueda de culpables, en la autodefensa o en las carencias, en lugar de buscar soluciones.			
El director es autocomplaciente y conformista en su evaluación del funcionamiento del establecimiento, o bien niega o no reconoce problemas evidentes.			
El director no enfrenta ni maneja los rumores y conflictos que surgen entre el personal, por ende, surgen bandos en pugna o relaciones interpersonales que interfieren en la labor educativa.			
El director no instaura un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal: tolera que el personal trabaje en forma aislada y sin apoyo.			
El director no gestiona, difunde ni participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional.			

El establecimiento no difunde el Proyecto Educativo Institucional y, por lo tanto, la mayoría de los miembros de la comunidad educativa lo desconoce.			
El proceso de autoevaluación no involucra a los actores de la comunidad educativa.			
El establecimiento no concluye el proceso de autoevaluación con un informe diagnóstico, o bien este no refleja la realidad del establecimiento			
El establecimiento no involucra a los directivos, docentes ni al Consejo Escolar en la elaboración del plan de mejoramiento.			
El establecimiento no cuenta con un sistema para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año.			
El establecimiento no organiza los datos que recopila en un sistema centralizado o en unidades claramente identificadas.			

Gestión pedagógica

Factor interviniente	valores		
	0	1	2
se definen las asignaturas a impartir en las horas de libre disposición según la disponibilidad horaria de los profesores ya contratados en lugar de considerar las necesidades educativas de los estudiantes.			
programan tres o más horas pedagógicas seguidas de la misma asignatura para evitar ventanas en el horario del profesor, primando la conveniencia por sobre lo pedagógico.			
El director y el equipo técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura o no sugieren estrategias didácticas a los profesores.			
El director y el equipo técnico-pedagógico no analizan ni comentan con los profesores las planificaciones de la mayoría de las asignaturas por curso.			
El director y el equipo técnico-pedagógico no revisan con los docentes las evaluaciones, o bien la revisión efectuada se limita a aspectos de formato.			

El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes generalmente no corrigen las evaluaciones a tiempo o no entregan retroalimentación a los estudiantes.			
El director y el equipo técnico-pedagógico no llevan a cabo un seguimiento de la implementación curricular o rara vez lo hacen, lo cual impide asegurar su cobertura.			
El director y equipo técnico-pedagógico limitan las reuniones o consejos formales a tratar solo asuntos administrativos.			
la mayoría de los docentes se muestra pasivo o reticente ante la discusión de temas educativos.			
Los profesores imparten clases y talleres desalineados con los Objetivos de Aprendizaje genéricos y de especialidad estipulados en las Bases Curriculares, o bien las actividades de aprendizaje implementadas están obsoletas respecto de las prácticas productivas relacionadas con la especialidad.			
Los profesores utilizan un lenguaje poco adecuado para la edad; entregan excesiva información, muy simplificada o mal jerarquizada.			
Los profesores muestran un dominio débil de los contenidos y habilidades de las asignaturas que imparten: incurren frecuentemente en errores mayores al enseñarlos.			
Los profesores conducen las clases de manera lánguida: dilatan las actividades innecesariamente, toleran un ritmo improductivo de trabajo de parte de los estudiantes, mantienen las estrategias de enseñanza aun cuando es evidente que no están siendo efectivas.			
Los profesores se muestran apáticos o manifiestan franco desinterés por las materias y actividades desarrolladas en clases.			
Los profesores promueven de manera inefectiva que los estudiantes practiquen y apliquen lo aprendido: rara vez guían a los estudiantes en la ejecución de los ejercicios.			
Los profesores promueven de manera inefectiva que los estudiantes elaboren la información: se limitan a “pasar la materia”, muestran videos sin guiar su análisis, asignan guías para completar con datos literales, hacen que los alumnos repitan, copien o memoricen sin sentido.			

Los profesores, por lo general, no monitorean la comprensión y el desempeño de los estudiantes durante las clases: se limitan a exponer y dar trabajo a los alumnos sin chequear la comprensión y el desempeño.			
Los profesores no destacan ni reconocen el progreso, esfuerzo y perseverancia de los estudiantes: los critican constantemente, solo reconocen a algunos y critican sistemáticamente a otros.			
Los profesores presentan dificultades ni portantes en el manejo de clases, de modo que gran parte del tiempo lectivo se desperdicia.			
Los profesores no logran que los estudiantes trabajen dedicadamente durante las clases. Unos pocos trabajan y la mayoría está distraída en otras actividades.			
El equipo técnico-pedagógico y los docentes no apoyan a los estudiantes que requieren reforzamiento adicional, o bien solo lo hacen cuando los vacíos se han acumulado y se manifiestan en el riesgo de repitencia.			
El establecimiento solo le asigna importancia a las asignaturas de Matemática y Lenguaje, y a las demás les destina pocos recursos, menos supervisión, no instituye premios, entre otros.			
El establecimiento no organiza ni fomenta actividades extracurriculares, o bien implementa actividades de baja calidad que desmotivan a los estudiantes.			
El establecimiento no potencia a los estudiantes con habilidades destacadas.			
El equipo directivo y los docentes entregan una orientación vocacional sesgada a favor de ciertas alternativas, y descalificadora de otras.			
El equipo directivo y los docentes no orientan vocacionalmente a los estudiantes durante los últimos años de la etapa escolar, o bien llevan a cabo una campaña informativa tardía, pocos meses antes del término de la etapa escolar, que no permite la reflexión de los estudiantes.			
El establecimiento carece de varios recursos necesarios, por lo que las experiencias de aprendizaje a las que pueden acceder los estudiantes con necesidades educativas especiales son muy limitadas.			
El establecimiento cumple en términos generales con la normativa vigente para el Programa de Integración Escolar, pero incurre en incumplimientos.			

El establecimiento no cuenta con el Registro de Planificación y Evaluación de actividades por curso del Programa de Integración Escolar, o bien este presenta numerosos vacíos.			
El establecimiento no explicita en su Proyecto Educativo Institucional el enfoque intercultural.			

Formación y convivencia

Factor interviniente	valores		
	0	1	2
El establecimiento no define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos.			
El establecimiento no define objetivos formativos, o bien estos se alejan significativamente del Proyecto Educativo Institucional,			
El establecimiento no evalúa el impacto del plan de formación.			
El establecimiento no utiliza la información recogida para retroalimentar y redefinir el plan de formación.			
El equipo de convivencia escolar y directivos se resignan ante las actitudes y comportamientos inadecuados y frecuentemente dejan de exigir y corregir a los alumnos.			
El profesor jefe no monitorea el desarrollo de sus estudiantes o no actúa oportunamente ante las dificultades que detecta: desconoce información académica y familiar relevante de sus estudiantes, o se limita a actuar cuando los problemas han llegado a un nivel insostenible.			
El profesor jefe se muestra reticente a recibirlos o a escucharlos, limita las reuniones de curso a temas netamente informativos o administrativo, o bien transmite pesimismo respecto del desempeño del curso.			
Las instalaciones, procedimientos o reglas del establecimiento facilitan que los estudiantes incurran en conductas de riesgo.			
El equipo directivo y los docentes no implementan estrategias ni acciones para promover hábitos de autocuidado entre los estudiantes.			
El equipo directivo y los docentes no informan a los apoderados sobre las actividades formativas y académicas realizadas en el establecimiento.			

El equipo directivo y los docentes no implementan actividades para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes.			
El equipo directivo y los docentes no promueven que los estudiantes se preocupen por los demás, dado que no asumen esta tarea como parte de la labor educativa o no la consideran una prioridad.			
El establecimiento no difunde el Reglamento o Manual de Convivencia, y la mayor parte de la comunidad educativa lo desconoce.			
El establecimiento no vela por el cumplimiento de los deberes y normas estipulados en el Reglamento o Manual de Convivencia.			
El establecimiento cuenta con cierres defectuosos y un control de las salidas ineficiente, lo que permite que los estudiantes se retiren o los retiren frecuentemente del establecimiento sin permiso.			
El equipo directivo y los docentes no corrigen las conductas antisociales de menor gravedad, ya que las consideran naturales.			
Los directivos y equipo de convivencia escolar toleran conductas antisociales y justifican en razón de los problemas sociales y psicológicos de los alumnos.			
Los docentes se muestran desbordados y sin herramientas para enfrentar dichas conductas.			
Los docentes no estimulan a los estudiantes para que se expresen, se conforman con respuestas cortas o monosilábicas, no les dan tiempo para expresarse y les terminan lo que quieren decir, los sobrecorrigien, entre otros.			
El equipo directivo y los docentes no organizan instancias para promover que los estudiantes expresen sus opiniones, intercambien ideas y aprendan a debatir.			
El establecimiento no cuenta con un Consejo Escolar representativo de todos los estamentos de la comunidad educativa.			
El Centro de Padres y Apoderados se constituye tardíamente, algunos de sus miembros son nombrados sin acuerdo con la normativa educacional vigente, o bien se limita a organizar actividades para recaudar fondos.			

El establecimiento impide o dificulta la constitución del Centro de Alumnos o las directivas de curso.			
El establecimiento no mantiene informados a los apoderados o a los estudiantes sobre aspectos generales de la institución.			

Gestión de recursos

Factor interviniente	valores		
	0	1	2
El establecimiento no cuenta con una definición escrita de los cargos y respectivas funciones del personal o cuenta solo con organigrama.			
El establecimiento no logra que los miembros del personal tengan claridad sobre sus responsabilidades, o bien la mayoría de los cargos y funciones no son conocidos o respetados por la comunidad educativa.			
El establecimiento no logra cubrir, por periodos prolongados, algunos cargos definidos.			
El establecimiento no logra contratar reemplazantes para las ausencias de los docentes, por lo cual sobrecarga a otros docentes en sus horas no lectivas.			
El establecimiento no cuenta con una descripción del perfil del cargo a cubrir al iniciar el proceso de contratación.			
El establecimiento no utiliza estrategias para atraer postulantes.			
El equipo directivo entrega al personal los resultados de la evaluación, pero no realiza una retroalimentación oportuna, detallada y formativa.			
El establecimiento no selecciona cursos, programas y asesorías, o bien su selección no corresponde a las prioridades y necesidades definidas.			
El establecimiento no implementa procedimientos ni prácticas de inducción del personal.			
El equipo directivo constantemente se centra en los aspectos negativos del personal, sin reconocer sus avances o logros.			
El establecimiento no implementa medidas básicas de bienestar del personal.			

El establecimiento no cuenta con causales y procedimientos de desvinculación y de ajuste de planta definidos en el reglamento interno.			
El establecimiento, cuando constata causales de despido de carácter grave, que implican riesgo para la seguridad de los estudiantes, tolera que el funcionario cuestionado permanezca en contacto con los alumnos, o bien la tramitación de la desvinculación no se concreta.			
La mayoría del personal estima que, Un ambiente donde las personas sienten que su trabajo no es valorado o debidamente reconocido, o bien donde existe un trato injusto marcado por favoritismos.			
La mayoría del personal estima que, el espacio de trabajo es inadecuado y que carece de las facilidades mínimas para el desempeño de la labor educativa.			
Los encargados de elaborar el presupuesto no involucran a los distintos estamentos de la comunidad educativa, pues no recogen los requerimientos ni las prioridades.			
El establecimiento gestiona los ingresos de manera tardía o ineficaz.			
El establecimiento desconoce los programas de financiamiento, entrega de recursos o apoyo pedagógico que se ofrecen.			
El establecimiento no gestiona adecuadamente la adjudicación y la ejecución de los programas pierde oportunidades por no cumplir con las exigencias a tiempo, no revisa que llegue todo lo estipulado o no monitorea la implementación.			
El establecimiento funciona de manera aislada, pues no establece relaciones ni alianzas con otras instituciones escolares y académicas.			
El establecimiento carece de parte importante de la infraestructura y equipamiento exigido por la normativa vigente, o bien estos se encuentran en mal estado.			
El establecimiento carece de parte importante de los recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura y especialidad.			
El establecimiento cuenta con una colección de libros desactualizada que no corresponde a los intereses y necesidades de los estudiantes, o bien			

cuenta con menos de un libro por estudiante, lo que obstaculiza los préstamos e impide su uso efectivo.			
El establecimiento no cuenta con computadores suficientes, o no tiene conexión a internet a pesar de haber conectividad en la zona.			
El equipo técnico-pedagógico y los docentes no promueven que los estudiantes utilicen TIC.			

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para efectos de este proyecto se consideró como unidad de análisis el desempeño y cumplimiento de los estándares de calidad dentro de un establecimiento de dependencia municipal de la comuna de Laja, Liceo Bicentenario Héroes de la Concepción; mediante un diagnóstico completo que considero; la encuesta, factores intervinientes, evaluación externa mediante un análisis FODA y posterior plan de mejoramiento educativo (PME), con el cual se pretende ayudar a identificar la líneas de acción, para la mejora de la gestión institucional. Se complementó la información recolectada utilizando como unidad de información, el (la) Profesor(a) de Aula (diferenciales y especialistas), Asistentes de la educación (profesionales y no profesionales), Apoderados, Estudiantes, Jefe de Unidad Técnico Pedagógico y Directivos. Todos ellos definidos para esta investigación como comunidad educativa.

Para efectos de este diagnóstico institucional. La muestra de unidad de información fue un total de 16 personas, detalladas en la siguiente tabla:

UNIDAD DE INFORMACIÓN	CANTIDAD
Directivos	2
Docentes	6
Asistentes de la educación	4
Apoderados	3
Estudiantes	3

A partir de la muestra de la comunidad educativa tomada para aplicar el instrumento diagnóstico, se observó que la forma más adecuada para acceder a la indagación de datos sería la encuesta, ya que la unidad de información, contaba con tiempos limitados, por lo que dicho instrumento no interfiere en su quehacer diario.

Dicha encuesta, fue creada para la presente investigación y tuvo como tema central el cumplimiento de los estándares de calidad y su relación o articulación con el PEI por establecimiento, la cual se estructuró en cuatro categorías, basadas en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores,

debido a que este documento orientador es el que más se acerca a entregar lineamientos para definir el desempeño y cumplimiento de calidad de los establecimientos.

Mineduc (2014) establece que:

Los estándares de desempeño, Ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento (p.28).

Los resultados obtenidos en la investigación consistieron específicamente en determinar el desempeño y cumplimiento de los estándares de calidad de la educación e identificar los factores intervinientes en el cumplimiento de estos lineamientos, para de esta manera, poder identificar de manera precisa donde se aplicara la intervención y como generar mejoras continuas, en post de forjar un Proyecto de Mejoramiento Educativo y cada una de las instancias del proceso de mejora continua a las cuales se asocian, ya que estas contribuyen a que los establecimientos y sus sostenedores entreguen una educación de calidad.

Para efectos de este análisis y diagnóstico institucional, del establecimiento educacional Liceo Bicentenario Héroes de la Concepción, han sido consideradas las siguientes áreas como dimensiones de la calidad:

- Liderazgo
- Gestión pedagógica
- Formación y convivencia
- Gestión de recursos

A continuación, se presentará el análisis de los resultados obtenidos en este diagnóstico institucional, el cual será presentado de la siguiente manera:

1. Se presentará la dimensión evaluada con una pequeña definición y sus características generales.

2. Luego se presentará un análisis FODA, por dimensión.
3. Resultados gráficos obtenidos por subdimensión (cuantitativo).
4. Factores intervinientes de manera grafica por dimensión.
5. Para finalizar un análisis general por cada dimensión (cualitativo).

La información que ha sido recogida con el instrumento de evaluación para el análisis de gráficos se ha definido en 4 rangos para la implementación de los estándares de calidad y para efectos de este diagnóstico institucional; del 1 al 4, donde:

- 1: Representa que no se ha implementado el estándar de calidad.
- 2: Representa que implementa de manera asistemática o incompleta.
- 3: Representa que implementa, es estable y efectivo.
- 4: Representa que se encuentra instalado, es estable y efectivo.

Estos rangos presentados son representativos del conocimiento que tiene la comunidad educativa de los estándares de calidad y la implementación real de estos, dentro de la institución evaluada.

Los puntajes para los gráficos que se presentaran fueron obtenidos a partir del puntaje total de las encuestas aplicadas, considerando el puntaje obtenido por categoría y éste se dividió en cuatro, tal como lo establece Academia de Matemáticas (2015) “La amplitud se encuentra dividiendo el rango por el número de intervalos regularmente es de 5 a 6” (p. 11).

- **LIDERAZGO:**

Esta dimensión pretende evaluar las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, determinar la importancia que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento y los procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa.

La dimensión Liderazgo se organiza en las subdimensiones: Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, y Planificación y gestión de resultados.

Tabla n°1: “Análisis FODA, dimensión Liderazgo”

Dimensión	Análisis FODA
LIDERAZGO	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El director tiene presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con estudiantes y docentes, participa en las actividades relevantes, etc. - El director y el equipo directivo cuentan con un programa de orientación vocacional que ayuda a los estudiantes a identificar y desarrollar sus intereses y habilidades. - El director instaura un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal, que se caracteriza por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo ante los desafíos educativos. - El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye los antecedentes de la institución, la definición de las características del establecimiento, la finalidad educativa y la descripción concreta del perfil de estudiante que busca formar.

	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza el proceso de autoevaluación académica al final de cada semestre, dirigido por los directivos del establecimiento. - El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que formula las metas por orden de prioridad. - El establecimiento cuenta con alguno de los siguientes datos sistematizados y actualizados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de cobertura curricular por asignatura o módulos. ▪ Resultados en pruebas estandarizadas. ▪ Características y contexto del establecimiento. ▪ Procesos relevantes.
	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El sostenedor supervisa sistemáticamente el establecimiento educacional (cada 2 a 3 meses). - El sostenedor mantiene contacto con directivos del establecimiento en reuniones de directivos (mensualmente o quincenalmente) para dar informaciones o estar al tanto de lo que sucede en cada establecimiento. - El sostenedor y el equipo directivo comprenden la métrica de los principales indicadores utilizados en educación, tales como sistema de puntajes Simce, PSU y Otros Indicadores de Calidad; categorías de la ordenación y de la evaluación docente. - La mayoría de los integrantes del equipo directivo del establecimiento poseen estudios de postgrado.
	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La directora asume como su principal responsabilidad la gestión administrativa del establecimiento, dedicando la mayor parte de su tiempo a labores administrativas u otras

	<p>tareas, sin involucrarse en la supervisión ni en el apoyo de los procesos de enseñanza aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none">- La directora no articula ni sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.- La directora no gestiona la inserción de nuevos profesores, estudiantes y familias nuevas, no promueve su adhesión y compromiso con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.- La directora no logra que la comunidad educativa comparta y se comprometa con las orientaciones, las prioridades y las metas educativas del establecimiento, no ayuda a generar una mirada compartida.- Los estudiantes no confían en su capacidad de superación: se muestran derrotistas, con baja autoestima académica y motivación escolar, entre otros.- La directora y el equipo directivo no confían en las capacidades de los apoderados para apoyar a los estudiantes.- Los docentes se proponen metas ambiciosas solo en el ámbito educativo, pero no en la formación de hábitos, costumbres u otras.- La directora y el equipo directivo no promueven el reconocimiento del esfuerzo, los logros y avances.- La directora adopta un papel pasivo ante las actitudes, conductas y desempeño inadecuados del personal y deja pasar las faltas.- La directora rara vez toma decisiones frente a los problemas de forma oportuna, por lo que la mayoría de estos se complican y generan nuevas dificultades.
--	---

	<ul style="list-style-type: none">- La directora no es constante en comunicar y retroalimentar al personal sobre las actitudes, conductas y desempeño que se espera de este en el día a día.- La directora está atenta solo a los grandes problemas y no busca oportunidades para perfeccionar lo que está funcionando relativamente bien.- La directora introduce cambios excesivos que no permiten que las innovaciones se instalen y den resultados, lo que genera un clima de confusión e inestabilidad.- La directora y el equipo directivo en ocasiones privilegia cuidar las relaciones interpersonales en desmedro de exigir el cumplimiento de tareas o viceversa.- La directora y el equipo directivo en ocasiones se ven apremiados por el cumplimiento de ciertos deberes y son excesivamente crítico, confrontacionales e intransigente, de modo que genera un ambiente laboral hostil.- La directora no enfrenta ni maneja los rumores y conflictos que surgen entre el personal, por ende, surgen bandos en pugna o relaciones interpersonales que interfieren en la labor educativa.- La directora limita sus intercambios cotidianos con los docentes y estudiantes a temas administrativos, problemas de conducta u otros asuntos prácticos.- El director ocasionalmente gestiona, difunde y participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional, o bien solo gestiona la participación de los profesores, sin compartir con ellos estas instancias.- El establecimiento difunde de forma débil o selectivamente el Proyecto Educativo Institucional.- Los encargados de elaborar y revisar el Proyecto Educativo Institucional lo actualizan al menos cada cuatro
--	--

	<p>años, pero en el proceso no consultan al Consejo Escolar; o bien lo actualizan cada seis años o más.</p> <ul style="list-style-type: none">- El proceso de autoevaluación no involucra a los actores de la comunidad educativa.- El establecimiento no cuenta con un plan de mejoramiento vigente, o bien este no refleja sus necesidades, ya que no es consistente con las debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación.- El establecimiento no involucra al Consejo Escolar en la elaboración del plan de mejoramiento.- El establecimiento no difunde las principales metas y acciones del plan de mejoramiento a los estudiantes, padres y apoderados.- El establecimiento cuenta con un sistema poco riguroso para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año, debido a una o más de estas situaciones:<ul style="list-style-type: none">▪ Analiza los avances de acuerdo a impresiones.▪ No cuenta con encargados definidos para supervisar la implementación de las acciones y el grado de cumplimiento de las metas.▪ Solo se supervisa la implementación de algunas acciones o el cumplimiento de algunas metas.- Los encargados de supervisar el estado de avance del plan de mejoramiento no entregan al sostenedor ni al director un informe sobre la implementación de las acciones o sobre el grado de cumplimiento de las metas.- El establecimiento no organiza los datos que recopila en un sistema centralizado o en unidades claramente identificadas: la mayoría de los datos se encuentra dispersa o es muy difícil de encontrar.
--	--

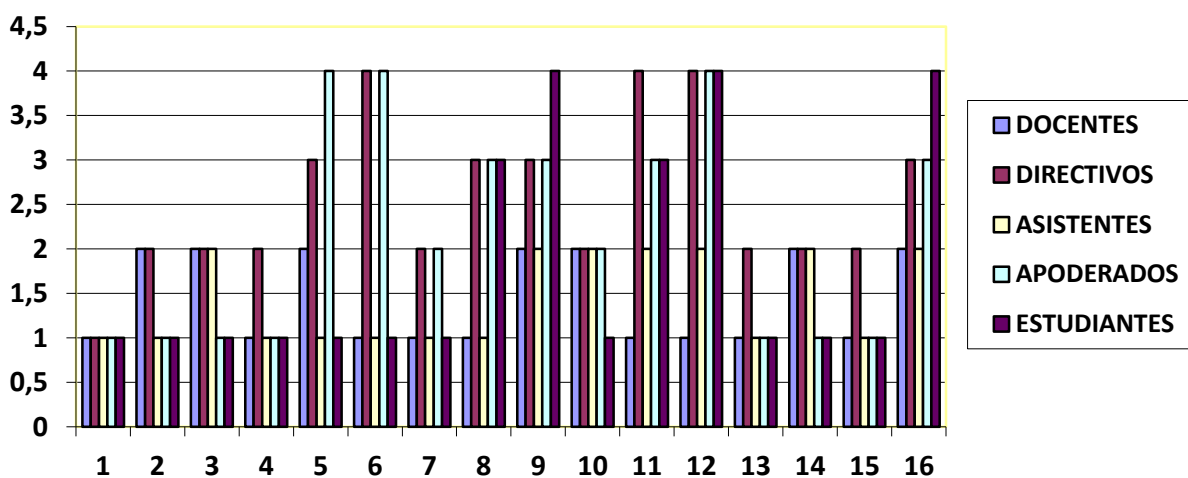
	<ul style="list-style-type: none">- El establecimiento cuenta con un registro incompleto de los datos sobre el establecimiento y su contexto, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados, ya sea porque faltan datos en algunas áreas o porque algunos de ellos están desactualizados.- El sostenedor y/o el equipo directivo no utilizan sistemáticamente los datos recopilados para monitorear los distintos ámbitos de gestión: solo los usan para tomar decisiones en ciertas áreas o tareas específicas, o los usan de forma poco consistente en diversas áreas.
	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">- El sostenedor no asume la responsabilidad por los resultados del establecimiento y sobre el grado de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional.- El sostenedor rara vez supervisa el desempeño del establecimiento, lo que se refleja en que no maneja la información de los resultados de aprendizaje o del grado de cumplimiento de la normativa educacional vigente.- El sostenedor no define el procedimiento o a los encargados de elaborar y actualizar el Proyecto Educativo, o bien la definición no es acorde a la normativa educacional vigente.- El sostenedor no logra que se respeten los procedimientos definidos, o bien no logra que los encargados conozcan o cumplan sus responsabilidades.- El sostenedor no define de antemano las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente, lo que se traduce en que el establecimiento no puede planificar sus estrategias debidamente o tiene que estar constantemente negociando con el sostenedor.

	<ul style="list-style-type: none">- El sostenedor no define de antemano los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo, lo que se traduce en que el establecimiento no puede planificar sus estrategias debidamente o tiene que estar constantemente negociando con el sostenedor.- El sostenedor generalmente no cumple con el apoyo comprometido y con la entrega de recursos financieros delegados, o bien presenta incumplimientos o atrasos frecuentes.- El sostenedor no establece las metas que el director debe cumplir, o lo hace de manera ambigua o unilateral, lo que se traduce en un trabajo poco planificado o en objetivos desalineados entre ambos.- El sostenedor no evalúa el desempeño del director, o bien lo hace de manera informal.- El sostenedor no consulta la opinión del Consejo Escolar o del Centro de Padres y Apoderados durante el proceso de formulación de los cambios estructurales del establecimiento.- El sostenedor introduce medidas paliativas que no abordan cabalmente los riesgos que enfrenta el establecimiento, o bien introduce las medidas tardíamente, cuando los problemas se han profundizado.- El sostenedor define, en acuerdo con el director, el plan de comunicación con la comunidad educativa, pero en ocasiones no respeta lo estipulado y se generan descoordinaciones.- El sostenedor generalmente tarda en responder ante situaciones de crisis y atiende denuncias en última instancia.
--	--

Nota: Información extraída desde encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

Resultados gráficos de la dimensión liderazgo, por subdimensiones:

Grafico n°1: “Liderazgo del sostenedor”



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

En la siguiente grafica relacionada con la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento.

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 80% de los indicadores se encontrarían en un nivel deficiente o insatisfactorio, lo que indicaría que hay indicadores que no se han implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento o que se implementan de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.

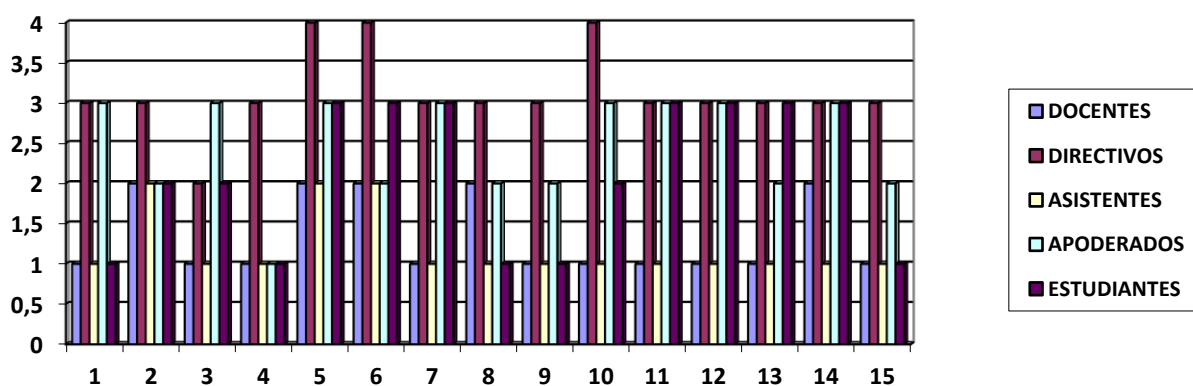
Los indicadores que se encuentran mal evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

- El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.
- El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.
- El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron la gestión del sostenedor fueron directivos y apoderados, mostrando que los indicadores mejor evaluados fueron:

- El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.
- El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.
- El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.

Gráfico n°2: "Liderazgo del director"



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

En la siguiente grafica relacionada con las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento.

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 60% de los indicadores se encontrarían en un nivel de desarrollo satisfactorio, lo que indicaría que hay indicadores que se implementan, son estables y efectivos, ya que cumplen con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.

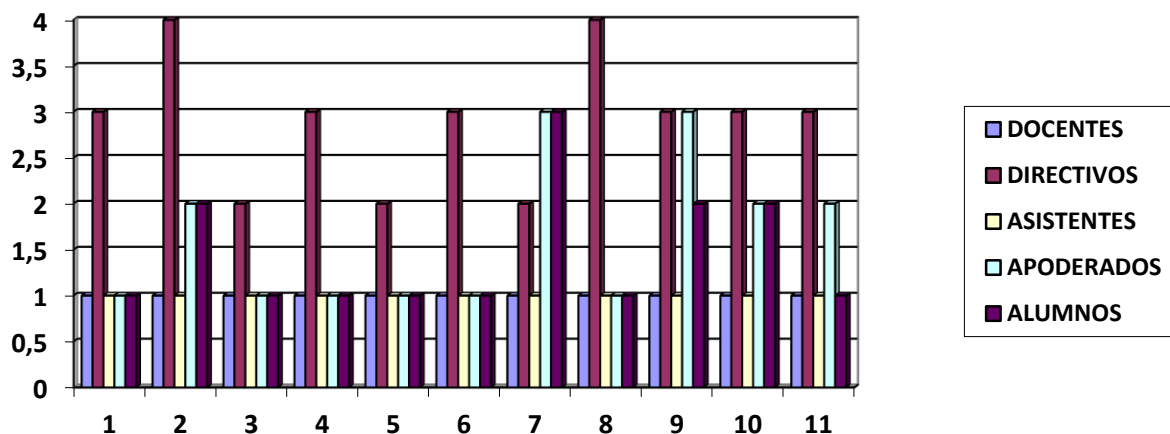
Los indicadores que se encuentran mejor evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

- El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.
- El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.
- El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.
- El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron el liderazgo del director(a), fueron directivos, estudiantes y apoderados, mostrando que los indicadores más bajos evaluados fueron:

- El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.
- El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.

Gráfico n°3: “Planificación y gestión de resultados”



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

En la siguiente grafica relacionada con n la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos.

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 90% de los indicadores se encontrarían en un nivel deficiente o insatisfactorio, lo que indicaría que hay indicadores que no se han implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento o que se implementan de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.

Los indicadores que se encuentran mal evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

- El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.
- El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.

- El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.
- El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron la planificación y gestión de resultados fueron directivos y apoderados, mostrando que los indicadores mejor evaluados fueron:

- El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.
- El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.

Factores intervinientes:

Se encontraron 21 factores intervinientes en el desempeño del liderazgo, demostrando de esta manera que para que se cumpla de manera eficiente el rol del liderazgo, hay factores tanto externos como internos que influyen en que el proceso de gestión se instale en una institución y sea estable y efectivo.

Por ende, es importante considerar estos factores como riesgosos en el cumplimiento de los estándares y tener en cuenta que deben ser intervenidos en el Plan de Mejoramiento Educativo.

Estos factores a considerar, son los siguientes:

1. Personal poco competente para los cargos designados o que ejercen.
2. Supervisión de sostenedor poco sistemática.
3. El sostenedor no da cuenta anual a la comunidad educativa de los resultados del establecimiento.

4. El sostenedor no define el procedimiento o a los encargados de elaborar y revisar el plan de mejoramiento.
5. El sostenedor no define de antemano los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo.
6. El sostenedor generalmente no cumple con el apoyo comprometido y con la entrega de recursos financieros delegados, o bien presenta incumplimientos o atrasos frecuentes.
7. El sostenedor no establece las metas que el director debe cumplir, o lo hace de manera ambigua o unilateral.
8. El sostenedor rara vez está disponible para responder ante situaciones de crisis o para atender denuncias en última instancia.
9. El director no articula ni sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.
10. El director está constantemente dando instrucciones y corrigiendo al personal sobre detalles nimios e irrelevantes, o bien agobia al personal con críticas excesivas o poco constructivas.
11. El director rara vez toma decisiones frente a los problemas de forma oportuna.
12. El director enfrenta las dificultades del establecimiento como amenazas y se centra en la búsqueda de culpables, en la autodefensa o en las carencias, en lugar de buscar soluciones.
13. El director es autocomplaciente y conformista en su evaluación del funcionamiento del establecimiento, o bien niega o no reconoce problemas evidentes.
14. El director no enfrenta ni maneja los rumores y conflictos que surgen entre el personal, por ende, surgen bandos en pugna o relaciones interpersonales que interfieren en la labor educativa.
15. El director no gestiona, difunde ni participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional.

16. El establecimiento no difunde el Proyecto Educativo Institucional y, por lo tanto, la mayoría de los miembros de la comunidad educativa lo desconoce.
17. El proceso de autoevaluación no involucra a los actores de la comunidad educativa.
18. El establecimiento no concluye el proceso de autoevaluación con un informe diagnóstico, o bien este no refleja la realidad del establecimiento.
19. El establecimiento no involucra a los directivos, docentes ni al Consejo Escolar en la elaboración del plan de mejoramiento.
20. El establecimiento no cuenta con un sistema para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año.
21. El establecimiento no organiza los datos que recopila en un sistema centralizado o en unidades claramente identificadas.

- **GESTIÓN PEDAGÓGICA:**

La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades.

La gestión pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes.

La dimensión Gestión pedagógica se organiza en las subdimensiones: Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Tabla N°2: “Análisis FODA, dimensión Gestión Pedagógica”

Dimensión	Análisis FODA
GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none"> - Las(os) docentes elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso, en las que se calendarizan los objetivos de aprendizaje que se cubrirán durante el año, considerando los días hábiles disponibles. - Los(as) docentes elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura que imparten, en las que se especifican los objetivos de aprendizaje, las actividades de enseñanza y aprendizaje, y los medios de evaluación. - La directora y el equipo técnico-pedagógico, estipulan la política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación. - El equipo técnico-pedagógico revisa las principales evaluaciones para asegurar que no contengan errores de contenido y de construcción.

	<ul style="list-style-type: none">- La directora y el equipo técnico-pedagógico organizan con los profesores(as) instancias de análisis de los resultados de las evaluaciones, con el fin de:<ul style="list-style-type: none">• Revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.• Identificar a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado.• Identificar a tiempo a los estudiantes que estén en riesgo de repetir.- Los(as) docentes definen e implementan estrategias remediales a partir del análisis de resultados efectuado.- Los(as) docentes promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades aprendidas, tanto de manera guiada como autónoma, mediante ejercitación abundante, graduada, variada (aplicada a distintas situaciones) y distribuida en el tiempo.- Los(as) docentes monitorean constantemente la comprensión y el desempeño de los estudiantes durante las clases: se pasean por todos los puestos para observar el trabajo efectuado, recogen inquietudes y dudas, entre otros.- Los(as) docentes retroalimentan a los estudiantes, guiándolos para que corrijan sus faltas y les explican nuevamente si es necesario.- El equipo técnico-pedagógico y los(as) docentes detectan a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, distinguiendo a aquellos que requieren ser evaluados para descartar un trastorno específico de aprendizaje de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional para superar vacíos (producto de enfermedades,
--	---

	<p>ausencia de profesores, ritmo lento de aprendizaje, u otros).</p> <ul style="list-style-type: none">- El equipo PIE aborda activa y efectivamente los trastornos específicos de aprendizaje de los estudiantes.- El equipo técnico-pedagógico lleva un registro actualizado de los estudiantes que reciben apoyo especializado interno o externo y efectúa el seguimiento de los casos.- El equipo de convivencia escolar y los(as) docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales, mediante mecanismos como seguimiento de las anotaciones, informes de personalidad o sociogramas de los estudiantes, observaciones de los profesores jefes, evaluaciones del Consejo de Profesores, entre otros.- El equipo de convivencia escolar y/o los(as) docentes entrevistan y mantienen contacto periódico con los apoderados de los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales para conversar sobre las dificultades observadas, reunir más información, acordar medidas de apoyo, hacer seguimiento, entre otros.- El establecimiento cuenta con fichas actualizadas de cada estudiante que presenta dificultades, en las cuales se registra en términos generales el motivo de consulta, las derivaciones realizadas, el tipo de intervención recibida y la evolución. Estas fichas son confidenciales y están disponibles solo para quienes están ayudando directamente al estudiante.- El equipo de convivencia escolar y los(as) docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar.
--	--

	<ul style="list-style-type: none">- El equipo de convivencia escolar, directivos y los(as) docentes implementan de forma sistemática medidas para apoyar a los estudiantes en alto riesgo de desertar.- El equipo directivo y los(as) docentes ayudan a los estudiantes a tomar conciencia del esfuerzo que deben invertir durante la enseñanza media para lograr acceder a las carreras, estudios técnicos o trabajos de su interés.- El equipo directivo, convivencia escolar y los(as) docentes orientan vocacionalmente a los estudiantes durante los últimos años de la etapa escolar.- Los(as) docentes y los especialistas trabajan de manera coordinada para asegurar el aprendizaje y la participación activa de los estudiantes con necesidades educativas especiales en clases: diseñan adecuaciones curriculares cuando corresponde, definen cómo desarrollarán el trabajo conjunto en el aula, acuerdan responsabilidades y se reúnen periódicamente para hacer seguimiento.- El establecimiento cuenta con un registro completo y actualizado de Planificación y Evaluación de actividades por curso del Programa de Integración Escolar, y este incluye el detalle del plan de apoyo individual para cada estudiante.
	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">- El establecimiento cuenta con redes de apoyo externa, para estudiantes con dificultades que afectan su proceso de aprendizaje.- Las(os) docentes manifiestan interés y preocupación por los estudiantes: los tratan por su nombre, recogen sus inquietudes, conocen sus intereses, valoran sus aportes en clases, son pacientes, los ayudan y animan cuando presentan dificultades, entre otros.

	<ul style="list-style-type: none">- La directora y el equipo técnico-pedagógico, en coordinación con los docentes, seleccionan y gestionan la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas del establecimiento.- Docentes que conocen las Bases Curriculares y los programas de estudio, lo que permite que las planificaciones abarquen la totalidad del currículum y estén ajustadas al nivel de profundidad estipulado.- Los(as) docentes imparten clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.- Dominio de los docentes de contenidos y las habilidades de las asignaturas que imparten y los enseñan con rigurosidad.- El equipo de convivencia escolar conoce las redes de atención especializada y que es el responsable de derivar a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales hacia ayuda competente.- Gestión de convenios con centros o profesionales de salud mental para facilitar la derivación de los estudiantes que lo requieren.- El establecimiento ofrece espacios para los estudiantes compartan y muestren el fruto de sus pasatiempos e intereses personales.- Ayudar a los estudiantes a descubrir su vocación y las alternativas educacionales y laborales, mediante:<ul style="list-style-type: none">▪ Charlas de profesionales o ex alumnos.▪ Entrevistas personales con el orientador▪ Visitas a instituciones de educación superior.▪ Asistencia a ferias universitarias y laborales.▪ Actividades de orientación vocacional.
--	--

	<ul style="list-style-type: none">- El equipo directivo y los docentes ayudan a los estudiantes a postular a la educación superior cuando estos son la primera generación con estudios superiores dentro de su familia.
	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">- La directora y el equipo técnico-pedagógico organizan la asignación de los docentes y horarios de la mayoría de los cursos primando motivos de conveniencia por sobre criterios pedagógicos.- La directora y el equipo técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes lineamientos comunes orientados al desarrollo de hábitos y habilidades, de manera que cada profesor actúa en forma aislada.- La directora y el equipo técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura o no sugieren estrategias didácticas a los profesores.- La directora y el equipo técnico-pedagógico no coordinan en conjunto con los docentes, en la planificación anual, algunas actividades interdisciplinarias que permitan articular diferentes áreas del conocimiento.- La directora y el equipo técnico-pedagógico no analizan ni comentan con los profesores las planificaciones de la mayoría de las asignaturas por curso, solo revisan y comentan aspectos del formato, sin detenerse en la efectividad pedagógica de las actividades propuestas.- La directora y el equipo técnico-pedagógico no analizan con los docentes el trabajo de los estudiantes.- La directora y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases poco sistemáticas y avisan con poco tiempo de anticipación para la preparación de esta.

	<ul style="list-style-type: none">- La directora y el equipo técnico-pedagógico no efectúan un proceso de acompañamiento a los profesores que evidencian más necesidad de apoyo, el que incluye observaciones de clases en forma sistemática y frecuente.- La directora y el equipo técnico-pedagógico no efectúan la correspondiente retroalimentación o la realizan rara vez luego de la observación de la clase.- La directora y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, no estipulan la política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación; o bien no se calendarizan las evaluaciones más importantes, de modo que no se previene que estas se acumulen en periodos puntuales.- La directora y el equipo técnico-pedagógico no revisan con los docentes las evaluaciones, o bien la revisión efectuada se limita a aspectos de formato.- La directora y equipo técnico-pedagógico limitan las reuniones formales a tratar asuntos administrativos, o bien la mayoría de los docentes se muestra pasivo o reticente ante la discusión de temas educativos.- La directora y el equipo técnico-pedagógico no gestionan ni promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes.- Los(as) docentes de especialidad técnico profesional en ocasiones pierden el foco y las actividades implementadas no apuntan al logro del currículum.- Los docentes no logran que los estudiantes se involucren y participen espontáneamente en las clases.
--	--

	<ul style="list-style-type: none">- Los(as) docentes en ocasiones se muestran apáticos respecto de las materias y actividades desarrolladas en clases.- Los(as) docentes, al iniciar las clases, no conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán ni en qué trabajarán; por lo general, las actividades carecen de contexto.- Los(as) docentes promueven de manera inefectiva que los estudiantes elaboren la información: se limitan a “pasar la materia”, muestran videos sin guiar su análisis, asignan guías para completar con datos literales, hacen que los alumnos repitan, copien o memoricen sin sentido, entre otros.- Los(as) profesores promueven de manera débil que los estudiantes practiquen y apliquen lo aprendido, tanto de manera guiada como autónoma, ya que asignan una cantidad moderada de ejercicios distribuidos en el tiempo, no los gradúan de más fácil a más difícil, o la ejercitación resulta repetitiva de modo que no permite generalizar lo aprendido.- Los(as) docentes no destacan ni reconocen el progreso, esfuerzo y perseverancia de los estudiantes: los critican constantemente, solo reconocen a algunos y critican sistemáticamente a otros, o bien comparan a los alumnos entre ellos sin valorar el progreso de cada uno respecto de sí mismo.- Los(as) docentes presentan dificultades importantes en el manejo de clases, modo que gran parte del tiempo lectivo se desperdicia.- Los(as) docentes logran que una parte de los estudiantes trabaje dedicadamente durante las clases, pero varios
--	--

	<p>alumnos no atienden ni participan; o bien solo logran que los estudiantes trabajen con dedicación durante algunos períodos de las clases, pero en otros momentos se distraen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los(as) docentes son poco sistemáticos en promover que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: no mantienen el nivel de exigencia a lo largo del año, toleran faltas menores o aceptan descuidos en algunos trabajos. - El equipo técnico-pedagógico y los docentes apoyan de manera débil a los estudiantes que requieren reforzamiento adicional: entregan apoyo inconstante, circunscrito (solo en algunas asignaturas), escaso (poco tiempo o frecuencia) o de mediana calidad. - El equipo directivo y los docentes entregan una orientación vocacional sesgada a favor de ciertas alternativas, y descalificadora de otras. - El establecimiento cumple en términos generales con la normativa vigente para el Programa de Integración Escolar, pero incurre en incumplimientos aislados. - El establecimiento no explicita en su Proyecto Educativo Institucional el enfoque intercultural.
	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento no cuenta con educadores tradicionales o profesionales de la educación para implementar la asignatura de Lengua indígena, y no hay evidencia de que se estén realizando acciones para encontrar personas aptas para ejercer la labor. - El establecimiento no imparte la asignatura de Lengua y cultura de los pueblos originarios ni está en proceso de hacerlo.

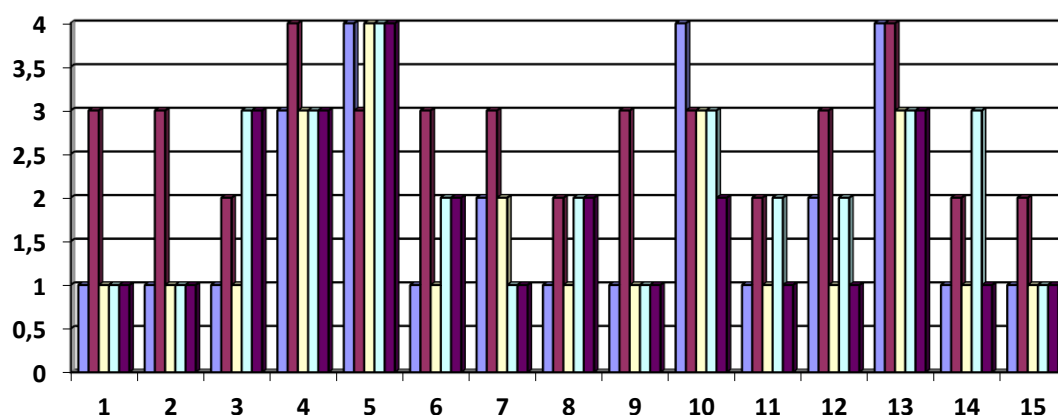
	<ul style="list-style-type: none">- El establecimiento explicita en su Proyecto Educativo Institucional su adscripción al Programa de Integración Escolar, pero no define metas ni acciones acordes en el plan de mejoramiento o no consigna ajustes en el Reglamento de Evaluación.- El establecimiento carece de varios recursos necesarios, por lo que las experiencias de aprendizaje a las que pueden acceder los estudiantes con necesidades educativas especiales son muy limitadas.- El establecimiento solo le asigna importancia a las asignaturas de Matemática y Lenguaje, y a las demás les destina pocos recursos, menos supervisión, no instituye premios, entre otros.- El establecimiento solo organiza y fomenta actividades extracurriculares para algunas áreas de interés. Como, por ejemplo, solo ofrece actividades extracurriculares deportivas.- El establecimiento potencia a los estudiantes con habilidades destacadas solo en algunas áreas. Por ejemplo, solo refuerza a los alumnos que sobresalen en las asignaturas científicas.- El establecimiento no cuenta con programas computacionales para el análisis de los resultados y para informar a los apoderados y estudiantes el calendario, el temario y los resultados de las evaluaciones.- El establecimiento no cuenta con el apoyo de especialistas en asignaturas específicas para que observen clases y revisen el trabajo de los estudiantes, con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas.- El establecimiento no cuenta con el apoyo de especialistas para asesorar y comentar reflexivamente
--	--

	<p>con los docentes las planificaciones en asignaturas específicas, o bien no se organizan instancias para discutir las planificaciones entre pares</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se definen las asignaturas a impartir en las horas de libre disposición según la disponibilidad horaria de los profesores ya contratados en lugar de considerar las necesidades educativas de los estudiantes.
--	--

Nota: Información extraída desde encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

Resultados gráficos de gestión pedagógica, por subdimensiones:

Gráfico n°4: "Gestión curricular"



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

La siguiente grafica está relacionada con las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 80% de los indicadores se encontrarían en un nivel deficiente o insatisfactorio, lo que indicaría que hay indicadores que no se han implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento o que se implementan de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.

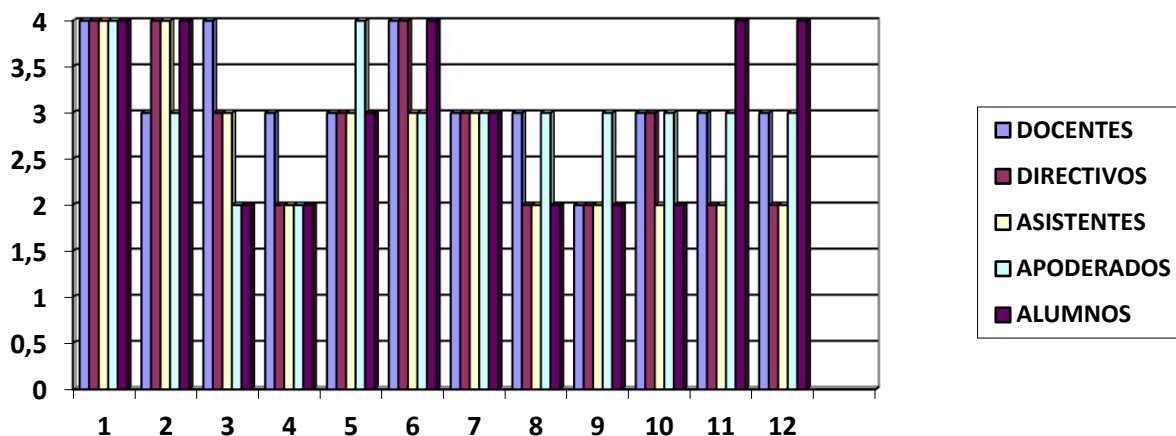
Los indicadores que se encuentran mal evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

- El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.
- El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.
- El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.
- El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron la gestión curricular fueron directivos y apoderados, mostrando que los indicadores mejor evaluados fueron:

- El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.
- Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.
- El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.

Gráfico n°5: “Enseñanza y aprendizaje en el aula”



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

La siguiente grafica esta relacionada con los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 90% de los indicadores se encontrarían en un nivel satisfactorio y avanzado, lo que indicaría que el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional y que incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.

Los indicadores que se encuentran mejor evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

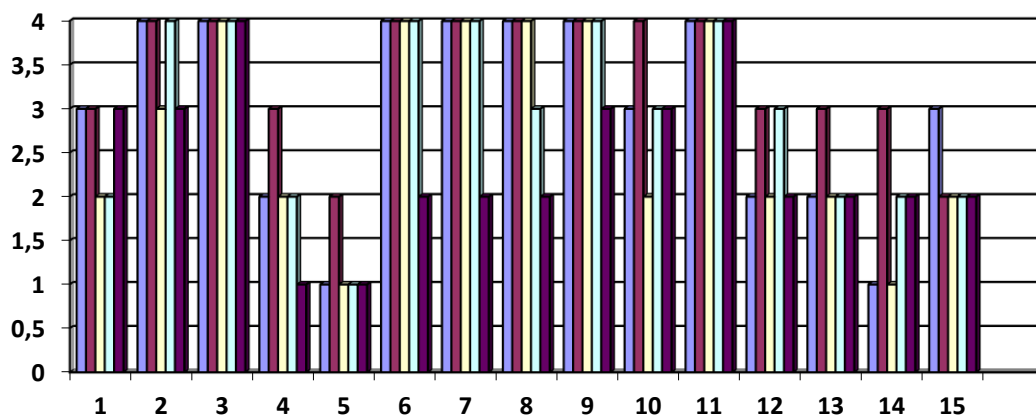
- Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.
- Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.
- Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.

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

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron la enseñanza y aprendizaje en el aula fueron directivos y estudiantes, mostrando que los indicadores menor evaluación tuvieron una evaluación insatisfactoria de un 10% lo que indicaría que esos indicadores se implementan de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial, estos indicadores fueron:

- Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.
- Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Gráfico n°6: “Apoyo al desarrollo de los estudiantes”



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

La siguiente grafica esta relacionada con las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e interés.

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 70% de los indicadores se encontrarían en un nivel satisfactorio y avanzado, lo que indicaría que el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional y que incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.

Los indicadores que se encuentran mejor evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

- El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.
- El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.
- El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.
- El establecimiento implementa acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron el apoyo y desarrollo de los estudiantes fueron directivos, apoderados y docentes mostrando que los indicadores menor evaluación tuvieron una evaluación insatisfactoria de un 30% lo que indicaría que esos indicadores se implementan de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial, estos indicadores fueron:

- El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.

- El establecimiento cuenta con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.

Factores intervinientes:

Se encontraron 21 factores intervinientes en el desempeño de la gestión pedagógica, demostrando de esta manera que para que se cumpla de manera eficiente el rol de gestor pedagógico, hay factores tanto externos como internos que influyen en que el proceso de gestión se instale en una institución y sea estable y efectivo.

Por ende, es importante considerar estos factores como riesgosos en el cumplimiento de los estándares y tener en cuenta que deben ser intervenidos en el Plan de Mejoramiento Educativo.

Estos factores a considerar, son los siguientes:

1. Se definen las asignaturas a impartir en las horas de libre disposición según la disponibilidad horaria de los profesores ya contratados en lugar de considerar las necesidades educativas de los estudiantes.
2. Programan tres o más horas pedagógicas seguidas de la misma asignatura para evitar ventanas en el horario del profesor, primando la conveniencia por sobre lo pedagógico.
3. El director y el equipo técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura o no sugieren estrategias didácticas a los profesores.
4. El director y el equipo técnico-pedagógico no analizan ni comentan con los profesores las planificaciones de la mayoría de las asignaturas por curso.
5. El director y el equipo técnico-pedagógico no revisan con los docentes las evaluaciones, o bien la revisión efectuada se limita a aspectos de formato.
6. El director y equipo técnico-pedagógico limitan las reuniones o consejos formales a tratar solo asuntos administrativos.

7. La mayoría de los docentes se muestra pasivo o reticente ante la discusión de temas educativos.
8. Los profesores imparten clases y talleres desalineados con los Objetivos de Aprendizaje genéricos y de especialidad estipulados en las Bases Curriculares, o bien las actividades de aprendizaje implementadas están obsoletas respecto de las prácticas productivas relacionadas con la especialidad.
9. Los profesores conducen las clases de manera lánguida: dilatan las actividades innecesariamente, toleran un ritmo improductivo de trabajo de parte de los estudiantes, mantienen las estrategias de enseñanza aun cuando es evidente que no están siendo efectivas.
10. Los profesores se muestran apáticos o manifiestan franco desinterés por las materias y actividades desarrolladas en clases.
11. Los profesores promueven de manera inefectiva que los estudiantes elaboren la información: se limitan a “pasar la materia”, muestran videos sin guiar su análisis, asignan guías para completar con datos literales, hacen que los alumnos repitan, copien o memoricen sin sentido.
12. Los profesores no destacan ni reconocen el progreso, esfuerzo y perseverancia de los estudiantes: los critican constantemente, solo reconocen a algunos y critican sistemáticamente a otros.
13. Los profesores presentan dificultades ni portantes en el manejo de clases, de modo que gran parte del tiempo lectivo se desperdicia.
14. Los profesores no logran que los estudiantes trabajen dedicadamente durante las clases. Unos pocos trabajan y la mayoría está distraída en otras actividades.
15. El establecimiento solo le asigna importancia a las asignaturas de Matemática y Lenguaje, y a las demás les destina pocos recursos, menos supervisión, no instituye premios, entre otros.
16. El establecimiento no organiza ni fomenta actividades extracurriculares, o bien implementa actividades de baja calidad que desmotivan a los estudiantes.

17. El establecimiento no potencia a los estudiantes con habilidades destacadas.
18. El equipo directivo y los docentes entregan una orientación vocacional sesgada a favor de ciertas alternativas, y descalificadora de otras.
19. El establecimiento carece de varios recursos necesarios, por lo que las experiencias de aprendizaje a las que pueden acceder los estudiantes con necesidades educativas especiales son muy limitadas.
20. El establecimiento cumple en términos generales con la normativa vigente para el Programa de Integración Escolar, pero incurre en incumplimientos.
21. El establecimiento no explicita en su Proyecto Educativo Institucional el enfoque intercultural.

- **FORMACIÓN Y CONVIVENCIA:**

La dimensión Formación y convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas.

la dimensión Formación y convivencia se organiza en las subdimensiones: Formación, Convivencia, y Participación y vida democrática.

Tabla n°3: “Análisis FODA, dimensión Formación y Convivencia”

Dimensión	Análisis FODA
FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo y los docentes promueven, mediante estrategias concretas, la noción de que las personas pueden mejorar sus actitudes y comportamientos. - El equipo directivo y los docentes identifican las actitudes y comportamientos inadecuados más persistentes e implementan acciones sistemáticas para modificarlos. - El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los orienta formativa y académicamente. - El profesor jefe destaca por su perseverancia y energía para dirigir al curso: es constante en exigir que los estudiantes cumplan la normativa, monitorea de cerca a los estudiantes con dificultades, ayuda al curso hasta que logra sacar adelante sus iniciativas, entre otros. - El profesor jefe se reúne con cada apoderado, al menos una vez al año, para entregarle retroalimentación sobre el estudiante y recoger inquietudes.

	<ul style="list-style-type: none">- El profesor jefe mantiene una ficha actualizada de cada estudiante, que incluye conductas y sucesos relevantes, registro de entrevistas con el apoderado, información tratada en el Consejo de Profesores, entre otros.- El equipo de convivencia escolar y los docentes apoyan, orientan y derivan hacia ayuda competente a las estudiantes embarazadas, a los alumnos que van a ser padres y a aquellos con problemas de consumo de sustancias.- El equipo directivo y los docentes corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto, tanto leves como graves, entre los miembros de la comunidad educativa.- El establecimiento vela por el cumplimiento de los deberes y normas estipulados en el Reglamento o Manual de Convivencia.- El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos compartidos para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas.- El establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos momentos y lugares, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica durante la jornada escolar.- El equipo de convivencia escolar y los docentes identifican y hacen un seguimiento a los estudiantes que han estado involucrados repetidamente en actos antisociales, con el fin de ayudarlos y abordar los problemas de fondo.- Los docentes enseñan sistemáticamente a los estudiantes a escribir textos argumentativos y a debatir oralmente, con el fin de promover el desarrollo de habilidades argumentativas.
--	--

	<ul style="list-style-type: none">- El establecimiento cuenta con un Consejo de Profesores activo.- El establecimiento promueve la constitución del Centro de Alumnos y de las directivas de curso al inicio o fin de cada año escolar.- El establecimiento promueve que en las elecciones del Centro de Alumnos se presenten al menos dos listas y que se efectúen campañas electorales, y logra que los estudiantes voten de manera secreta e individual y que organicen un recuento público de votos.- El establecimiento da facilidades para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan llevar a cabo su labor de manera efectiva.
	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">- El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia.- El establecimiento tiene un sitio web con información sobre el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, resultados e iniciativas importantes de la institución.- El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia ajustado a la normativa educacional vigente, que explicita claramente los deberes de los estudiantes y las normas del establecimiento, y define las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento.- El establecimiento difunde el Reglamento o Manual de Convivencia a parte de la comunidad educativa.- El establecimiento cuenta con un protocolo de acción ante casos de embarazo adolescente, desórdenes alimenticios o consumo de sustancias, que estandariza los pasos que se deben seguir ante tales situaciones.

	<ul style="list-style-type: none">- El establecimiento no cuenta con instancias específicas para la implementación del plan de formación. <p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">- El establecimiento no define objetivos formativos, o bien estos se alejan significativamente del Proyecto Educativo Institucional, de los Objetivos de Aprendizaje Transversales o de las actitudes promovidas en el Currículum.- El establecimiento no define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos.- El equipo directivo y los docentes, en general, creen y transmiten a la comunidad educativa la noción de que todos los estudiantes pueden desarrollarse, pero no confían en que puedan cambiar ciertas actitudes o comportamientos.- El establecimiento no apoya a los profesores jefe mediante talleres de formación específicos para el desempeño de su rol.- El equipo directivo y los docentes no implementan estrategias ni acciones para promover una vida activa entre los estudiantes.- El equipo directivo y los docentes no implementan estrategias ni acciones para promover una alimentación saludable entre los estudiantes.- El equipo directivo y los docentes no implementan actividades para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes.- Los docentes no promueven ni exigen a los estudiantes normas básicas de cortesía y civilidad, dado que no
--	--

	<p>asumen esta tarea como parte de la labor educativa o no la consideran una prioridad.</p> <ul style="list-style-type: none">- El equipo directivo y los docentes promueven en forma débil que los estudiantes se preocupen por los demás: la promoción no es constante a lo largo del año, o bien solo algunos directivos y docentes enseñan y refuerzan conductas de preocupación por el otro.- El equipo directivo y los docentes promueven de manera débil o poco sistemática la riqueza y el valor de la diversidad en los grupos humanos.- El establecimiento no revisa anualmente las normas del Reglamento o Manual de Convivencia y en este proceso no consulta al Consejo Escolar o no considera las sugerencias entregadas por la comunidad educativa- El establecimiento no destina tiempo para reflexionar con los estudiantes, en forma sistemática sobre la importancia de los principios asociados a las normas, durante los consejos de curso u otras instancias.- El equipo directivo y los docentes no definen por escrito las rutinas y procedimientos para facilitar su implementación y lograr que se apliquen en forma consistente.- El equipo directivo y los docentes no promueven conductas prosociales en los estudiantes, tales como actividades de cuidado del establecimiento (ornato de las salas, plantar árboles y cuidarlos, ordenar la sala de clases, etc.), ayuda a la comunidad, voluntariados, entre otros.- El equipo directivo no fomenta que los estudiantes en riesgo de cometer conductas antisociales participen en
--	---

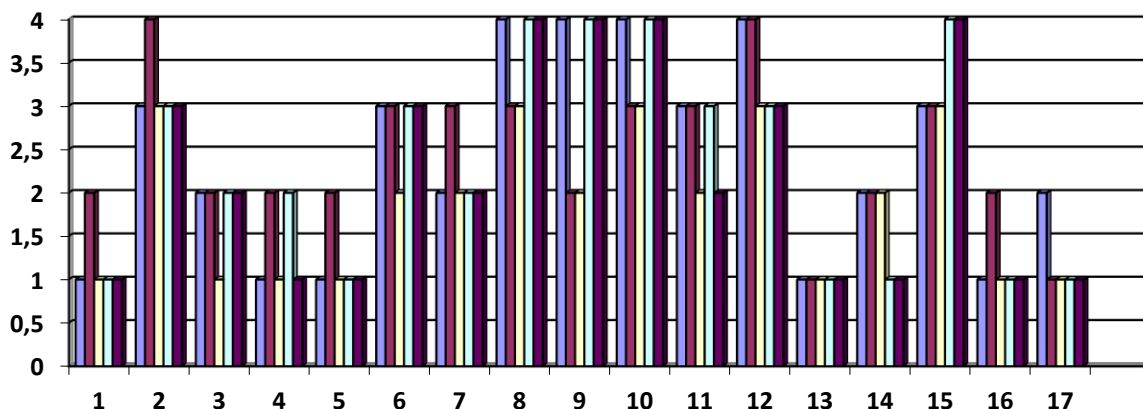
	<p>actividades deportivas y culturales, con el fin de promover vínculos positivos y prevenir la violencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento no gestiona cursos de perfeccionamiento para los docentes, dirigidos al desarrollo de habilidades de identificación, contención y manejo de situaciones de acoso escolar. - El equipo directivo y los docentes reflexionan con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con el entorno y la sociedad, pero transmiten que las oportunidades para aportar son limitadas, que es muy difícil generar un cambio, o que solo algunos pocos pueden hacerlo. - El equipo directivo y los docentes no organizan instancias para promover que los estudiantes expresen sus opiniones, intercambien ideas y aprendan a debatir. - El establecimiento cuenta con un Consejo de Profesores activo, pero este focaliza su labor en temas administrativos en desmedro de aspectos pedagógicos. - El establecimiento solo mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes sobre algunos temas, por ejemplo, asuntos prácticos o administrativos.
	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento cuenta con un Centro de Padres y Apoderados, pero este se constituye tardíamente, o bien se limita a organizar actividades para recaudar fondos. - El establecimiento implementa acciones esporádicas para prevenir el acoso escolar: generalmente se limita a actuar ante casos polémicos a nivel nacional o ante hechos graves ocurridos dentro del establecimiento. - El establecimiento no incluye a los padres y apoderados en su programa para prevenir el acoso escolar.

	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento cuenta con un control de los ingresos de personas ajenas a la institución, pero este presenta problemas en ciertos momentos del día, lo que permite ocasionalmente el acceso de personas no autorizadas. - El establecimiento no cuenta con programas de prevención de consumo de alcohol y drogas a temprana edad. - El establecimiento no desarrolla jornadas de trabajo y reflexión con el Consejo Escolar dirigidas a revisar y actualizar las normas del Reglamento o Manual de Convivencia. - El establecimiento no realiza periódicamente encuestas, grupos focales o consultas a docentes, estudiantes y apoderados sobre diversos aspectos formativos, con el fin de identificar problemas y necesidades formativas emergentes. - El establecimiento no implementa programas específicos y talleres para enseñar habilidades para la resolución de conflictos, orientados a los estudiantes o apoderados. - El establecimiento cuenta con pocas instancias específicas para la implementación del plan de formación. - El establecimiento no evalúa el impacto del plan de formación. - El establecimiento no utiliza la información recogida para retroalimentar y redefinir el plan de formación. - El establecimiento no evalúa el impacto del plan de formación.
--	--

Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

Resultados gráficos de gestión pedagógica, por subdimensiones:

Gráfico n°7: "Formación"



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

En la siguiente grafica relacionada con las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes.

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 70% de los indicadores se encontrarían en un nivel deficiente o insatisfactorio, lo que indicaría que hay indicadores que no se han implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento o que se implementan de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.

Los indicadores que se encuentran mal evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

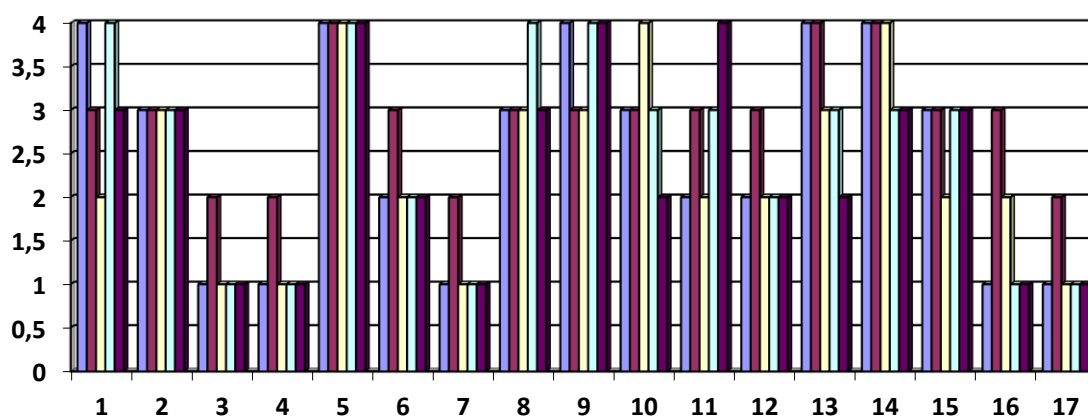
- El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.
- El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.

- El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.
- El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron la formación fueron docentes, alumnos y apoderados, mostrando que los indicadores mejor evaluados fueron:

- El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.
- El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.
- El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.

Gráfico n°8: "Convivencia"



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

La siguiente grafica esta relacionada con las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 70% de los indicadores se encontrarían en un nivel satisfactorio y avanzado, lo que indicaría que el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional y que incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.

Los indicadores que se encuentran mejor evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

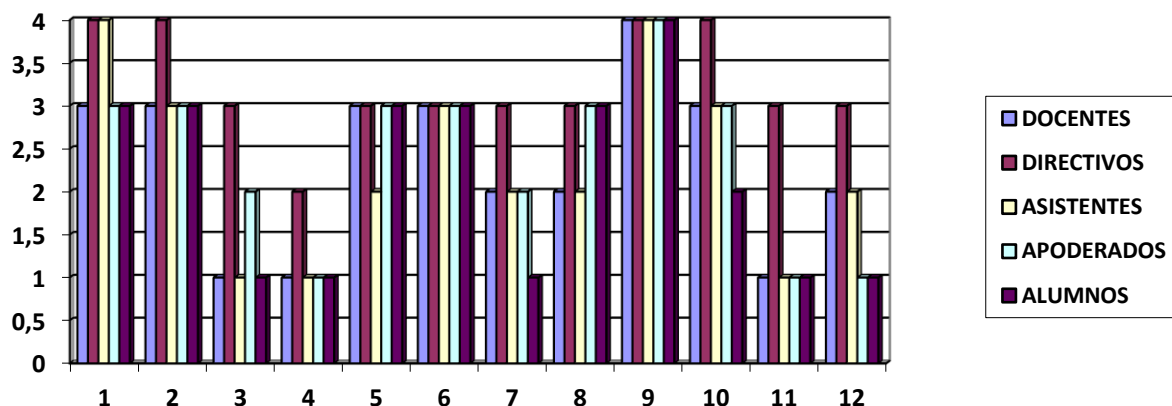
- El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.
- El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.
- El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron la convivencia fueron alumnos, apoderados y docentes, así también mostrando que los indicadores menor evaluación tuvieron una evaluación insatisfactoria de un 30% lo que indicaría que esos indicadores se implementan de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial, estos indicadores fueron:

- El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.

- El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.
- El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.

Gráfico n°9: "Participación y vida democrática"10



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

La siguiente grafica esta relacionada con la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 60% de los indicadores se encontrarían en un nivel satisfactorio y avanzado, lo que indicaría que el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional y que incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.

Los indicadores que se encuentran mejor evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

- El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.
- El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.
- El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron participación y vida en democracia fueron asistentes, apoderados, directivos y docentes, así también mostrando que los indicadores menores evaluados tuvieron una evaluación insatisfactoria de un 40% lo que indicaría que esos indicadores se implementan de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial, estos indicadores fueron:

- El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.
- El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.
- El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.

Factores intervinientes:

Se encontraron 9 factores intervinientes en el desempeño de formación y convivencia, demostrando de esta manera que para que se cumpla de manera eficiente las acciones formativas, hay factores tanto externos como internos que influyen en que el proceso de gestión se instale en una institución y sea estable y efectivo.

Por ende, es importante considerar estos factores como riesgosos en el cumplimiento de los estándares y tener en cuenta que deben ser intervenidos en el Plan de Mejoramiento Educativo.

Estos factores a considerar, son los siguientes:

1. El establecimiento no define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos.
2. El establecimiento no define objetivos formativos, o bien estos se alejan significativamente del Proyecto Educativo Institucional,
3. El establecimiento no evalúa el impacto del plan de formación.
4. El establecimiento no utiliza la información recogida para retroalimentar y redefinir el plan de formación.
5. El equipo directivo y los docentes no implementan estrategias ni acciones para promover hábitos de autocuidado entre los estudiantes.
6. El equipo directivo y los docentes no implementan actividades para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes.
7. El equipo directivo y los docentes no corrigen las conductas antisociales de menor gravedad, ya que las consideran naturales.
8. Los docentes se muestran desbordados y sin herramientas para enfrentar dichas conductas.
9. El equipo directivo y los docentes no organizan instancias para promover que los estudiantes expresen sus opiniones, intercambien ideas y aprendan a debatir.

- **GESTIÓN DE RECURSOS:**

La dimensión Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

La dimensión Gestión de recursos se organiza en las subdimensiones Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos.

Tabla n°4: “Análisis FODA, dimensión Gestión de Recursos”

Dimensión	Análisis FODA
GESTIÓN DE RECURSOS	FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo participa activamente en los procesos de selección y estos incluyen procesos básicos: revisión del currículum vitae y de certificado de estudios y de antecedentes, y la realización de entrevistas por dos o más personas a más de un candidato. - El equipo directivo evalúa al personal, al menos una vez al año y considerando el ámbito pedagógico, administrativo. - El equipo directivo entrega al personal los resultados de la evaluación. - Entre el 70% y el 89% de los profesores evaluados está calificado en los niveles de competente o destacado. - El establecimiento cuenta con instancias formales de amonestación previas a los procesos de desvinculación. - La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral positivo. - El establecimiento implementa medidas sistémicas para mantener la matrícula y completar las vacantes, para lo

	<p>cual mantiene un registro actualizado de la matrícula y un listado de las vacantes por nivel, y analiza las causas de la falta de postulantes y la pérdida de matrícula.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento promueve la asistencia de los estudiantes de manera sistemática mediante diversas estrategias efectivas. - El establecimiento da a conocer sistemáticamente la normativa educacional vigente al personal y, para responsabilizarlo de su cumplimiento. - El establecimiento cuenta con un espacio especialmente diseñado para la biblioteca CRA que resulta acogedor para los usuarios. - El establecimiento cuenta con personal con formación especializada para administrar la biblioteca, que demuestra un gusto y un hábito desarrollado de lectura, y que es reconocido por sus habilidades para motivar la lectura.
	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento paga los sueldos, asignaciones, y cotizaciones previsionales a tiempo. - El establecimiento no ha recibido sanciones de la Superintendencia durante los últimos doce meses. - El establecimiento gestiona de manera efectiva la adjudicación y la ejecución de los programas. - El establecimiento técnico-profesional cuenta con el respaldo institucional de un consejo empresarial, gremio o empresa que le entrega financiamiento estable, posibilidades de empleo, becas de estudio superiores o capacitación de profesores, entre otros. - El establecimiento gestiona los ingresos de manera oportuna y efectiva.

	<ul style="list-style-type: none">- El establecimiento cuenta con un presupuesto anual mensualizado, en el cual se detallan las diferentes partidas de ingresos y gastos.- El establecimiento controla los gastos mediante estrategias efectivas.- El establecimiento conoce la normativa educacional vigente e implementa medidas para mantenerse actualizado.- El establecimiento gestiona, financia y logra que el 50% o más de los docentes participe en cursos de perfeccionamiento.- La planta del establecimiento cumple con los coeficientes de personal y las exigencias de idoneidad requeridos para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.
	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">- El establecimiento no logra que los miembros del personal tengan claridad sobre sus responsabilidades, o bien la mayoría de los cargos y funciones no son conocidos o respetados por la comunidad educativa, lo que da origen a vacíos, confusiones y conflictos graves.- El establecimiento no siempre logra reemplazar las ausencias de los docentes, por lo cual los estudiantes pierden clases esporádicamente.- El establecimiento implementa mecanismos para promover y controlar la asistencia y el cumplimiento de horarios en el personal, pero el monitoreo no es sistemático o las medidas implementadas son poco efectivas.- El establecimiento no cuenta con una descripción del perfil del cargo a cubrir al iniciar el proceso de contratación, o

	<p>bien la descripción no está alineada al Proyecto Educativo Institucional.</p> <ul style="list-style-type: none">- El establecimiento conoce los índices de rotación del personal, pero no analiza las causas de su retiro, o bien analiza las causas, pero no implementa medidas para retener al personal competente.- El proceso de evaluación no incluye una autoevaluación, la comparación de esta con los resultados de la evaluación, y la fijación de metas.- El equipo directivo no suscribe compromisos escritos de mejora con el personal que obtiene bajos resultados en la evaluación.- El equipo directivo no implementa un proceso constante de apoyo, monitoreo y retroalimentación al personal con bajas calificaciones.- El establecimiento no implementa procedimientos ni prácticas de inducción del personal.- El establecimiento define y prioriza las necesidades de perfeccionamiento del personal considerando escasas fuentes de información.- El establecimiento no cuenta con un plan anual de capacitación y perfeccionamiento del personal coherente con las necesidades pedagógicas y administrativas.- El establecimiento se preocupa del bienestar del personal, pero lo hace de manera débil o no logra mantener las medidas a lo largo del año.- El equipo directivo ocasionalmente reconoce cualidades, avances y logros del personal, ya sea en forma grupal o individual.- El establecimiento no reconoce simbólicamente y públicamente al personal.
--	--

	<ul style="list-style-type: none">- El establecimiento reconoce débilmente el desempeño del personal.- El establecimiento no cuenta con un registro de los reconocimientos y amonestaciones del personal.- El establecimiento no cuenta con causales y procedimientos de desvinculación y de ajuste de planta definidos en el reglamento interno o en los contratos de trabajo del personal.- El establecimiento inicia con demora el proceso de desvinculación de aquellos miembros del personal que han incurrido en las causales descritas, respetando los procedimientos establecidos.- Un ambiente de trabajo en que predomina la apatía, la tendencia a cumplir con el mínimo, la falta de sentido o la resignación.- Un ambiente donde las personas sienten que su trabajo no es valorado o debidamente reconocido, o bien donde existe un trato injusto marcado por favoritismos.- Un espacio de trabajo inadecuado y que carece de las facilidades mínimas para el desempeño de la labor educativa.- El establecimiento implementa medidas inefectivas para cumplir con la normativa sobre el registro de asistencia.- Los encargados de elaborar el presupuesto no involucran a los distintos estamentos de la comunidad educativa en el proceso presupuestario anual, pues no recogen los requerimientos ni las prioridades.- El establecimiento gestiona los ingresos de manera tardía o ineficaz.
--	---

	<ul style="list-style-type: none">- El establecimiento efectúa una autoevaluación del cumplimiento de la normativa al menos una vez al semestre para prevenir posibles sanciones.- El establecimiento solo está informado sobre los programas en que ha participado, pero no está actualizado sobre la oferta de nuevos programas.- El establecimiento no evalúa la calidad de los programas de apoyo y asistencia técnica implementados.- El equipo directivo y docente involucra de manera débil a los estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento, lo que se traduce en que la mayoría de ellos coopera esporádicamente con el cuidado de su entorno, o bien solo algunos contribuyen.- El equipo directivo promueve débilmente el uso del material didáctico, por ejemplo, se limita a entregar un listado con los recursos disponibles a principio de año.- El establecimiento cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo engorroso de los materiales didácticos, lo que dificulta su uso expedito; por ejemplo, todo está con llave y el encargado de la llave está poco disponible o es difícil de ubicar.- El establecimiento cuenta con un mínimo de insumos fungibles básicos: se entrega una vez al semestre un paquete con un número reducido de materiales y el resto debe solventarlo el profesor o el curso; o bien el establecimiento cuenta con un sistema de multicopiado, pero este es limitado.- El establecimiento cuenta con una colección de libros desactualizada que no corresponde a los intereses y necesidades de los estudiantes, o bien cuenta con menos
--	---

	<p>de un libro por estudiante, lo que obstaculiza los préstamos e impide su uso efectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los(as) docentes utilizan TIC, pero en ocasiones su uso no contribuye al proceso de enseñanza aprendizaje; por ejemplo, leen presentaciones digitales con exceso de información. - El equipo técnico-pedagógico y los docentes promueven que los estudiantes utilicen TIC de manera independiente, pero no los guían ni orientan en su uso para que el trabajo sea productivo. - El establecimiento no ofrece actividades extraprogramáticas que involucran tecnologías avanzadas, tales como robótica, programación de videojuegos y cómic digitales, diseño gráfico y de páginas web, radio escolar, edición de videos, entre otros.
	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento no tiene un sistema de inspección semanal para detectar con prontitud los problemas de mantención. - El establecimiento no analiza o no corrige las causas de pérdida y deterioro del equipamiento y material educativo. - El establecimiento no cuenta con computadores suficientes, o no tiene conexión a internet a pesar de haber conectividad en la zona. - El establecimiento cuenta con mecanismos para solucionar los problemas tecnológicos, pero estos no son suficientemente efectivos, de modo que mantiene entre el 50 y el 79% del equipamiento en buen estado y disponible para su uso. - El establecimiento carece de algunos recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada

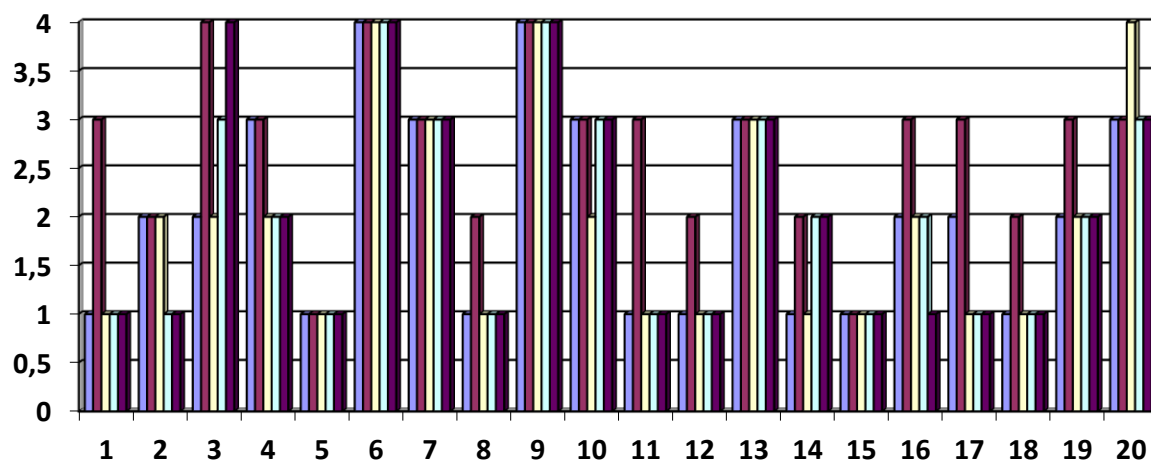
	<p>nivel, asignatura o especialidad, o bien la mayoría de estos se encuentra en estado regular.</p> <ul style="list-style-type: none">- El establecimiento funciona de manera aislada, pues no establece relaciones ni alianzas con otras instituciones escolares y académicas.- El establecimiento no genera convenios con distintos organismos e instituciones, los cuales le dan derecho a diversos beneficios: descuentos, cupos preferenciales, facilidades de pago, ayuda probono, información, entre otros.- El establecimiento carece de elementos puntuales de infraestructura y de equipamiento exigido por la normativa vigente, o bien estos se encuentran en estado regular: pinturas desgastadas, puertas que no cierran, cortinas raídas, entre otros- El establecimiento conoce parte sustancial de la normativa educacional vigente, pero no está actualizado sobre algunos aspectos relevantes.- El establecimiento no cuenta con asesoría legal para resolver dudas o problemas, o para conocer las actualizaciones de la ley.- El establecimiento no cuenta con un contador auditor interno o externo que lleva la contabilidad.- El establecimiento no gestiona una auditoría interna de carácter preventivo, al menos una vez al año.- El establecimiento no utiliza indicadores sobre la base de la información contable para la toma de decisiones.- El establecimiento compara sus indicadores contables con los de establecimientos de similares características para evaluar su eficiencia relativa.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento no cuenta con una definición escrita de los cargos y respectivas funciones del personal o cuenta solo con organigrama. - El establecimiento no logra cubrir, por periodos prolongados, algunos cargos definidos. - El establecimiento no cuenta con un archivo actualizado de posibles candidatos en caso de que requiera contratar o hacer reemplazos. - El establecimiento no genera convenios con centros de formación de profesores y asistentes de la educación para obtener información de los egresados o recibir practicantes.
--	--

Nota: Información extraída desde encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

Resultados gráficos de gestión de recursos, por subdimensiones:

Gráfico n°10: "Gestión de personal"



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

En la gráfica presentada está relacionada con las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo.

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 80% de los indicadores se encontrarían en un nivel deficiente o insatisfactorio, lo que indicaría que hay indicadores que no se han implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento o que se implementan de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.

Los indicadores que se encuentran mal evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

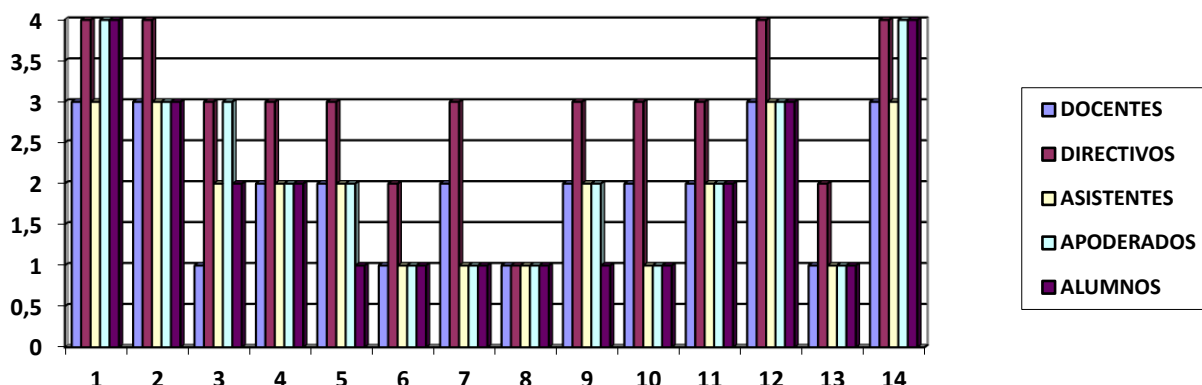
- El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.
- El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.
- El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.
- El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.
- El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron la gestión de personal fueron directivos, mostrando que los indicadores mejor evaluados fueron:

- El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.
- El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.
- El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.

- El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.

Gráfico n°11: “Gestión de recursos financieros”



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

En la gráfica presentada está relacionada con asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 70% de los indicadores se encontrarían en un nivel deficiente o insatisfactorio, lo que indicaría que hay indicadores que no se han implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento o que se implementan de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.

Los indicadores que se encuentran mal evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

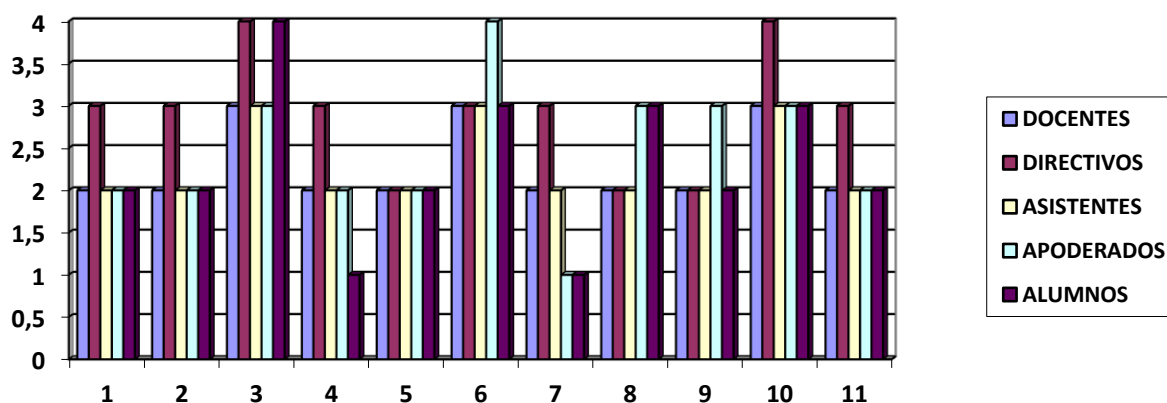
- El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.

- El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.
- El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.
- El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron la gestión de recursos financieros fueron directivos, mostrando que los indicadores mejor evaluados fueron:

- El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.
- El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.

Gráfico n°12: “Gestión de recursos educativos”



Nota: Información extraída desde planilla Excel, encuesta aplicada a comunidad educativa Liceo bicentenario Héroes de la Concepción, Laja.

En la gráfica presentada está relacionada con las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.

Lo recogido por esta subdimensión, muestra que alrededor del 80% de los indicadores se encontrarían en un nivel deficiente o insatisfactorio, lo que indicaría que hay

indicadores que no se han implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento o que se implementan de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.

Los indicadores que se encuentran mal evaluados serían los que están relacionados a las siguientes temáticas:

- El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.
- El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.
- El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.

La grafica demuestra que quienes mejor evaluaron la gestión de recursos educativos fueron directivos y apoderados, mostrando que los indicadores mejor evaluados fueron:

- El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.
- El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

Factores intervinientes:

Se encontraron 20 factores intervinientes en el desempeño de la gestión de recursos, demostrando de esta manera que para que se cumpla de manera eficiente el funcionamiento del establecimiento, hay factores tanto externos como internos que influyen en que el proceso de gestión se instale en una institución y sea estable y efectivo.

Por ende, es importante considerar estos factores como riesgosos en el cumplimiento de los estándares y tener en cuenta que deben ser intervenidos en el Plan de Mejoramiento Educativo.

Estos factores a considerar, son los siguientes:

1. El establecimiento no cuenta con una definición escrita de los cargos y respectivas funciones del personal o cuenta solo con organigrama.
2. El establecimiento no logra que los miembros del personal tengan claridad sobre sus responsabilidades, o bien la mayoría de los cargos y funciones no son conocidos o respetados por la comunidad educativa.
3. El establecimiento no logra cubrir, por periodos prolongados, algunos cargos definidos.
4. El establecimiento no logra contratar reemplazantes para las ausencias de los docentes, por lo cual sobrecarga a otros docentes en sus horas no lectivas.
5. El establecimiento no cuenta con una descripción del perfil del cargo a cubrir al iniciar el proceso de contratación.
6. El equipo directivo entrega al personal los resultados de la evaluación, pero no realiza una retroalimentación oportuna, detallada y formativa.
7. El establecimiento no selecciona cursos, programas y asesorías, o bien su selección no corresponde a las prioridades y necesidades definidas.
8. El establecimiento no implementa procedimientos ni prácticas de inducción del personal.
9. El equipo directivo constantemente se centra en los aspectos negativos del personal, sin reconocer sus avances o logros.
10. El establecimiento no implementa medidas básicas de bienestar del personal.
11. El establecimiento no cuenta con causales y procedimientos de desvinculación y de ajuste de planta definidos en el reglamento interno.
12. La mayoría del personal estima que, Un ambiente donde las personas sienten que su trabajo no es valorado o debidamente reconocido, o bien donde existe un trato injusto marcado por favoritismos.

13. La mayoría del personal estima que, el espacio de trabajo es inadecuado y que carece de las facilidades mínimas para el desempeño de la labor educativa.
14. Los encargados de elaborar el presupuesto no involucran a los distintos estamentos de la comunidad educativa, pues no recogen los requerimientos ni las prioridades.
15. El establecimiento gestiona los ingresos de manera tardía o ineficaz.
16. El establecimiento funciona de manera aislada, pues no establece relaciones ni alianzas con otras instituciones escolares y académicas.
17. El establecimiento carece de parte importante de los recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura y especialidad.
18. El establecimiento cuenta con una colección de libros desactualizada que no corresponde a los intereses y necesidades de los estudiantes, o bien cuenta con menos de un libro por estudiante, lo que obstaculiza los préstamos e impide su uso efectivo.
19. El establecimiento no cuenta con computadores suficientes, o no tiene conexión a internet a pesar de haber conectividad en la zona.

El equipo técnico-pedagógico y los docentes no promueven que los estudiantes utilicen TIC.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Dimensión	Sub dimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	<i>Liderazgo del sostenedor</i>	Diseñar los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento y delimitar rol del sostenedor respecto del equipo directivo del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar en un solo archivo las definiciones sobre los procedimientos y a los encargados de elaborar o actualizar el Proyecto Educativo Institucional, el plan de mejoramiento y el presupuesto anual 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir, por escrito y de acuerdo con la normativa educacional vigente, el procedimiento y los encargados de elaborar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional. ✓ Definir, por escrito y de acuerdo con la normativa educacional vigente, procedimientos y los encargados de elaborar y revisar el plan de mejoramiento. ✓ Definir por escrito el procedimiento y a los encargados de elaborar el presupuesto anual, y lo revisa y aprueba oportunamente. ✓ Asegurar que se respeten los procedimientos definidos y que los encargados 	<ul style="list-style-type: none"> • El sostenedor

				conozcan y cumplan sus responsabilidades.	
	<i>Liderazgo del director</i>	Comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento.	- Lograr que los miembros de la comunidad educativa contribuyan activamente a difundir y generar compromiso con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Articular, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento con un sentido profundo de propósito. ✓ Gestionar la inserción de profesores, estudiantes y familias nuevas, y promueve su adhesión y compromiso con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento. ✓ Comunicar al personal las actitudes, conductas y desempeño que se espera de este en el día a día, y le entrega constantemente retroalimentación constructiva y apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora • Equipo directivo
	<i>Planificación y gestión de recursos</i>	Planificar los lineamientos del establecimiento y plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional y diseñar el plan de	- Estipular el perfil deseable de los profesores, además de los deberes y derechos de los estudiantes, el personal y los padres y apoderados.	✓ Solicitar el compromiso de los apoderados y del personal con el Proyecto Educativo Institucional mediante una firma que testifique su	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo

		mejoramiento, con recopilación, análisis y uso sistemático de datos.		<p>adhesión a dicho proyecto al momento de matricular a los estudiantes o de firmar el contrato.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar el Proyecto Educativo Institucional, actualizarlo al menos cada dos años, y en el proceso efectuar una consulta amplia a los padres y apoderados, estudiantes y docentes. ✓ Desarrolla un análisis estratégico de la información recogida en la autoevaluación, utilizando alguna herramienta de análisis, como una matriz FODA, el modelo de las Cinco fuerzas de Porter, entre otras. 	
Gestión Pedagógica	<i>Gestión curricular</i>	Asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar sistemáticamente con los profesores instancias de análisis de los resultados de las evaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. ✓ Revisar el nivel de exigencia de las evaluaciones. ✓ Identificar a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Técnico Pedagógico. • Docentes.

				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar a tiempo a los estudiantes que necesitan reforzamiento y a aquellos en riesgo de repetir. ✓ Identificar las metodologías y prácticas que son inefectivas y deben mejorarse 	
	<p><i>Enseñanza y aprendizaje en el aula</i></p>	<p>Usar estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover, mediante estrategias efectivas, que los estudiantes elaboren la información. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al iniciar las clases, conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que se llevarán a cabo para lograrlo y su relación con las clases anteriores. ✓ Entregar lecturas, videos o tutoriales para que los estudiantes trabajen antes de las clases y así estas se centren en discutir, profundizar o aclarar dudas sobre el material visto. ✓ Asignar tareas cognitivamente complejas, tanto colaborativas como individuales, tales como probar hipótesis por medio de una investigación experimental, resolver problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes

				desafiantes, tomar decisiones fundamentadas, crear y diseñar productos, entre otras.	
	<i>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</i>	Identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, distinguiendo a aquellos que requieren ser evaluados para descartar un trastorno específico de aprendizaje de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional para superar vacíos (producto de enfermedades, ausencia de profesores, ritmo lento de aprendizaje, u otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar periódicamente con el equipo técnico-pedagógico el rendimiento de los estudiantes. ✓ Aplicar pruebas diagnósticas. ✓ Analizar, en el Consejo de Profesores, el desempeño integral de los estudiantes con bajo rendimiento. ✓ Potencia a los estudiantes con habilidades destacadas mediante estrategias tales como lecturas adicionales, ejercicios y trabajos complementarios, cursos o talleres electivos (científicos, humanistas, deportivos, artísticos, etc.), creación o participación en foros o comunidades virtuales, tutorías a compañeros, entre otros. 	

Formación y convivencia	<i>Formación</i>	Establecer acciones formativas que se basen en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos formativos acordes con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en el Currículo, considerando el desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Difundir las actitudes, valores y principios contemplados en el plan de formación y las acciones que los promueven, mediante comunicaciones, diario mural, sitio web u otros. ✓ Definir un plan de acción para el logro de los objetivos formativos que contemple prácticas cotidianas y prácticas pedagógicas transversales que involucren a todos los profesores, y asistentes de la educación, cuando amerita, incluye programas específicos, talleres, u otras estrategias. ✓ Contemplar instancias formativas para los docentes y asistentes de la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo • Equipo de convivencia escolar
	<i>Convivencia</i>	Desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un programa sistemático para prevenir el acoso escolar o bullying. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalar afiches con lemas acordes en todas las salas de clase, define con los estudiantes reglas básicas de buen trato, implementa campañas mensuales para 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de convivencia escolar

		comunidad educativa.		<p>promover hábitos específicos, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Redactar el Reglamento o Manual de Convivencia con un enfoque didáctico: explícita, en un lenguaje accesible para los estudiantes, los principios asociados a los deberes, normas y medidas estipuladas. ✓ Gestionar cursos de perfeccionamiento para los docentes, dirigidos al desarrollo de habilidades de identificación, contención y manejo de situaciones de acoso escolar. 	
	<i>participación y vida democrática</i>	Desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Construir una identidad positiva de la institución y promover sistemáticamente un sentido de pertenencia hacia esta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar aspectos distintivos del Proyecto Educativo Institucional que logren movilizar a la comunidad. ✓ Transmitir entusiasmo por el Proyecto Educativo Institucional por parte del equipo directivo y docentes. ✓ Implementar lemas, símbolos, himnos, ritos, celebraciones de fechas 	

				<p>importantes y premiaciones que promueven los principios y valores de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar una actitud de incentivar a los estudiantes a representar bien el nombre de la institución. ✓ Organizar la participación en actividades que fomentan el encuentro entre los miembros de la comunidad educativa, tales como convivencias, campeonatos o ferias. 	
Gestión de recursos	<i>Gestión de personal</i>	Considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.	- Lograr que los miembros del personal tengan claridad sobre sus responsabilidades, y que los cargos y funciones sean conocidos y respetados por la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Especificar detalladamente los cargos y funciones del personal en los contratos de trabajo. ✓ Descripción de cargos y funciones ✓ Organigrama ✓ Contratos del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Directivo
	<i>Gestión de recursos financieros</i>	Asegurar la sustentabilidad del proyecto, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los	- Contar con un presupuesto que considera partidas concursables para la ejecución de proyectos de innovación educativa al interior del establecimiento, con el	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con un presupuesto anual mensualizado, en el cual se detallan las diferentes partidas de ingresos y gastos. ✓ Recoger formalmente los 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora

		programas de apoyo disponibles y las redes existentes.	fin de dar mayor autonomía al equipo directivo y docente.	<p>requerimientos y prioridades de los distintos estamentos de la comunidad educativa, y establecen un canal para recibir las necesidades imprevistas que surgen durante el año.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con un programa computacional para elaborar y controlar la ejecución del presupuesto. ✓ Planificar gastos según el presupuesto, controla mes a mes su cumplimiento y lo ajusta en caso de existir necesidades emergentes o diferencias con lo planificado. ✓ Comprometer a la comunidad escolar con el uso responsable del agua y de la luz, comprar al por mayor, cotizar varias opciones antes de comprar, entregar los recursos de forma gradual, entre otras. 	
--	--	--	---	---	--

	<i>Gestión de recursos educativos</i>	Definir las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con los recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura y especialidad técnico-profesional (mapas, modelos, artículos deportivos, libros de aula, materiales concretos, maquinarias y herramientas, implementos de higiene y seguridad, entre otros) y estos se encuentran aptos para su uso. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponer de una multiplicidad de insumos para llevar a cabo las clases, tales como materiales de arte, materiales de laboratorio, papelógrafos, tinta de impresoras, materiales para talleres, entre otros. ✓ Contar con una biblioteca CRA que reúne una colección de libros y materiales de apoyo para el aprendizaje que es acorde a su matrícula, que responde a los intereses y necesidades de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora • Equipo directivo
--	---------------------------------------	---	--	---	---

BIBLIOGRAFÍA

- Academia de la Matemática. (2015). MATEMÁTICA IV: Estadísticas y Principios de Probabilidad. En U. A. Aguascalientes. Aguascalientes: UAA.
- Álvarez-Botello, J., Chaparro-Salinas, E. M, y Reyes-Pérez, D. E. (2014). Estudio de la Satisfacción de los Estudiantes con los Servicios Educativos brindados por Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 13(2), 5-26. Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2788>
- De la Vega, L. F. (2015). Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas. Calidad en la educación, 42, 61 – 91. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>
- Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Emmanuel Lista. Por dónde empezar: El diagnóstico institucional'. OEI, Buenos Aires.
- Mena-López, V., Lara-Núñez, T., y Soliz-Aguayo, N.A. (2017). Valoración del Nivel de Satisfacción de los Usuarios de la Clínica Odontológica de Pregrado de la Universidad Central del Ecuador. Revista Publicando, 11(2), 218-237. Recuperado de <https://rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/561>
- Ministerio de Educación - Unidad de Currículum y Evaluación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. *Unidad de Currículum y Evaluación*, 17- 33. <https://hdl.handle.net/20.500.12365/587>

Ministerio de Educación. (2017). Orientaciones sobre estrategias diversificadas de enseñanza para educación básica, en el marco del Decreto 83/2015. Santiago: MINEDUC.

Villarruel-Fuentes, M. (2010). Calidad en la educación superior: un análisis reflexivo sobre la gestión de sus procesos en los centros educativos de América. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8, 110-118. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/art7.pdf>