



Magíster en Educación
mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado
Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
Colegio Lirima Iquique

Profesora: Rocío Riffo San Martín

Alumna: Isabel de la Fuente Araya

Iquique - Chile, noviembre 2021

ÍNDICE

Contenido

1. Resumen.....	1
2. Introducción	2
3. Marco Teórico	3
4. Marco contextual	4
5. Diagnóstico Institucional	12
5.1 escala evaluativa para las áreas de proceso	12
5.2 Áreas del proceso a evaluar	13
6. Análisis de los resultados	25
6.1 Análisis cuantitativo de los resultados	25
6.1 Análisis cualitativo de los resultados	38
7. Plan de Mejoramiento	40
7.1 Objetivos y metas	40
7.2 Plan de mejoramiento pensado en un año	41
8. Bibliografía	43
9. Anexo	44

1. RESUMEN

La educación debe asegurar equidad e igualdad en sus procesos pedagógicos, no solo en los que respecta a la planificación de sus respectivas actividades, sino que también a la aplicación de éstas, trabajo que se debe ser reflejado en la obtención de los resultados.

La “Ley General de Educación” (Ley 20.370 año 2009), establece el diseño para poder llevar a cabo dichos conceptos.

El Ministerio de Educación, La Superintendencia de Educación, La Agencia de Calidad de la Educación y el Consejo Nacional de Educación, tienen cada uno una responsabilidad y una función específica, en verificar que los objetivos en el mejoramiento continuo de la educación se lleven a cabo.

Según la institución de nuestro sistema de enseñanza, las funciones de cada organismo son:

- Ministerio de Educación: La misión del Ministerio de Educación es asegurar un sistema educativo inclusivo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación, desde la educación parvularia hasta la educación superior.
- Superintendencia de Educación: Las funciones que cumple la Superintendencia son fiscalizar el cumplimiento de la normativa educacional y la legalidad del uso de los recursos de los establecimientos subvencionados, atender denuncias y reclamos formulados por los miembros de la comunidad educativa u otros directamente interesados, sancionar a los establecimientos que vulneren la normativa educacional y proporcionar información en el ámbito de su competencia a la comunidad escolar.
- Agencia de Calidad de la educación: La Agencia de Calidad de la Educación evalúa los resultados de aprendizaje de los estudiantes –Simce y otros indicadores de la calidad educativa- y los procesos de gestión de los establecimientos educacionales. Además, entrega orientaciones para la mejora educativa a partir de las evaluaciones que realiza.
- Consejo Nacional de Educación: Debe aprobar las bases curriculares, los planes y programas de estudio, los estándares de desempeño y el Plan Nacional de Evaluación que le presenta el Ministerio de Educación.¹

¹ <https://www.supereduc.cl/conoce-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad/>

2. INTRODUCCIÓN

Los problemas de calidad de la educación y del rendimiento en los colegios, es una realidad actual y que las instituciones se han tenido que hacer cargo fuertemente, impulsados por las innovaciones sugeridas y supervisadas de los organismos de educación.

La investigación desarrollada en el siguiente trabajo de grado tiene como objetivo el poder identificar las debilidades y fortalezas de las diferentes áreas de gestión en nuestro establecimiento educacional, Colegio Lirima, ubicado en la comuna de Iquique, región de Tarapacá, y de esta forma poder generar remediales, por medio de un Proyecto de Mejoramiento Educativo que pudiera ser implementado posteriormente.

Para poder extraer la información a investigar, se utilizó el instrumento de diagnóstico entregado por las profesoras en el curso. Dicho instrumento nos sirvió para poder realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de la realidad en nuestra comunidad escolar. A partir de estos datos, del análisis y de la reflexión de los resultados, se procedió a elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo, pensando en las remediales y en que dicho plan podría ser aplicado en nuestra institución educacional.

3. MARCO TEÓRICO

La igualdad y la equidad en la educación, ha sido un tema preocupante durante la última década, pero ya desde el 2006, durante las protestas y las movilizaciones de los estudiantes secundarios, quedó de manifiesto que el problema de la igualdad era algo que se debía corregir y rápidamente. Lamentablemente nos encontramos con un sistema que ofrece una educación de distinta calidad dependiendo del nivel socioeconómico de las familias, no puede ser que los que pueden pagar pueda acceder a una educación mejor que los más desfavorecidos.

Afortunadamente, la discusión permitió que se realizara un debate de expertos para llegar a algunos acuerdos y consensuar algunas estrategias que permitieran mejorar la calidad educativa y distribuirla de una manera justa.

Luego de debates buscando soluciones a esta gran problemática que es la equidad y la igualdad en la educación, se llegó a algunos acuerdos, dentro de los cambios que se han gestionado esta la creación de la Agencia de la Agencia de la calidad de la Educación y de la Superintendencia de Educación, grandes cambios, pero que no asegurarían una supervisión de equidad, desigualdad y brechas en la educación.

Otra política educativa implementada, tiene relación con lo económico y con la entrega de más recursos para los establecimientos que atienden a estudiantes más vulnerables. Para ello se creó la Ley SEP. La Subvención Escolar Preferente (SEP) tiene como objetivo entregar mayores recursos del Estado a establecimientos Subvencionados del nuestro país, para así mejorar la equidad y la calidad de los establecimientos educacionales. Esta subvención adicional se le entrega al sostenedor, por los alumnos prioritarios que estén cursando desde el primer nivel de transición de la educación parvularia, hasta el segundo año de enseñanza media en el año 2014, incorporándose tercer año de enseñanza media para 2015 y hasta 4 año de enseñanza media en 2017.²

Según indica Ignacio Hernández González Escobar (2021) La mejora de las escuelas chilenas a partir de los Planes de Mejoramiento Educativo (Tesis Doctoral)

² <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/antecedentes-generales-sep-12>

Universidad de Barcelona, España³, con la Ley SEP, los establecimientos adquieren nuevos compromisos con el Ministerio de Educación, los cuales se plasman en un convenio denominado “Convenio de igualdad de oportunidades y Excelencia educativa” y en donde otras cosas cada centro debe implementar Planes de Mejoramiento Educativo (PME) para el diseño monitoreo y ejecución de estos compromisos.

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

Según estudios realizados, se puede establecer que efectivamente los aprendizajes de los estudiantes mejoran gracias a la implementación y mejora de las medidas que atienden a las necesidades específicas de los alumnos “...*El diseño de un buen plan de mejoramiento es solamente el primer paso para aumentar sostenidamente el rendimiento académico...*”⁵ Treviño, E., Ordenes, M., & Treviño, K. (2009). ¿Cómo los Planes de Mejoramiento Educativo SEP pueden ayudar a mejorar los aprendizajes? *Revista Enfoco en Educación*, 2, 1-30.

³ file:///C:/Users/isabe/Downloads/IGE_TESIS.pdf

⁴ (EDUCACIONALES)

⁵ Treviño, E., Ordenes, M., & Treviño, K. (2009). ¿Cómo los Planes de Mejoramiento Educativo SEP pueden ayudar a mejorar los aprendizajes? *Revista Enfoco en Educación*, 2, 1-30.

4. MARCO CONTEXTUAL

El colegio Lirima, en su página web, nos presenta la siguiente información, como parte de su Visión y Misión:

Misión

Soñamos con construir un colegio de excelencia donde niños y jóvenes del mundo puedan desarrollar su proyecto de vida de forma armónica e integral en un ambiente familiar y afectivo, aspirando a potenciar en ellos capacidades y valores inspirados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la alegría de vivir.

Visión

Nuestro compromiso es brindar una educación bilingüe de alto nivel humano y académico en un ambiente multicultural, abierto a los desafíos de la educación en un mundo globalizado y regido por la sociedad del conocimiento.

4.1 Reseña histórica

El Colegio Lirima nació en la ciudad de Iquique el año 1985, por iniciativa de un grupo de padres que propone una nueva alternativa educacional de enseñanza básica que se caracterizará por un alto nivel de excelencia en la modalidad bilingüe y que respondiera al vertiginoso crecimiento de la ciudad y a los cambios y desafíos que se vislumbraban para toda la sociedad. Su nombre Lirima, corresponde a un poblado cordillerano ubicado al interior de la Primera región y deriva de una toponimia aymará que significa aguada de zorros. Entre las particularidades de este pequeño pueblo se encuentra que su escuela fue construida por los propios padres, su elección quiso reflejar la adhesión de los fundadores a esta idea de auténtico compromiso de los padres con la educación de sus hijos, así como su genuino amor y respeto por la riqueza cultural, histórica y geográfica de esta región. El Colegio Lirima es fundado el 31 de octubre de 1985 y comienza a funcionar en calle Rancagua 3264 el 01 de Marzo de 1986, con una matrícula de 12 alumnos y consecuentes con la intención de tener un colegio de alto nivel formativo y educacional, con una política de desarrollo gradual y sostenido en el tiempo, lo cual se tradujo en ir creciendo al ritmo de un curso por año. El año 1993, los padres y apoderados presentaron al Directorio del

colegio la necesidad que este establecimiento se proyectara hacia la enseñanza media, considerando los positivos resultados educacionales hasta esa fecha. Dado el compromiso que el Directorio había establecido con la comunidad educativa y el decidido respaldo moral y económico que los padres brindaron a la gestación de esta nueva etapa, la idea fue acogida favorablemente.

4.2 Nuestra realidad

El Colegio Lirima tal y cual como lo conocemos, está ubicado en Av. La Tirana 4650, cuyo reconocimiento oficial del Ministerio de Educación como “Colegio cooperador de la función Educacional del Estado”, se realizó mediante la resolución exenta N° 544, del 10 de Julio de 1986. Es un centro educacional privado, laico y coeducacional, uno de cuyos rasgos distintivos es la enseñanza bilingüe castellano - inglés, característica que permea todo el currículo de la institución y capacita a nuestros estudiantes, futuros agentes de la sociedad del siglo XXI, para incorporarse en forma protagónica al mundo global. En el plano religioso es un colegio de inspiración cristiana, y a la vez, abierto y respetuoso frente a otras creencias. El Colegio atiende los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media en su modalidad científico humanista.

4.3 Síntesis de antecedentes del entorno

El Colegio Lirima, se encuentra ubicado en la ciudad de Iquique, I región de Tarapacá. Iquique, al poseer una Zona Franca, posibilita la presencia de distintas culturas. Dentro de los aspectos socioculturales de nuestros estudiantes, al ser un colegio bilingüe, nos encontramos con una diversidad cultural bastante importante. Entre las nacionalidades de nuestros estudiantes, podemos encontrar Hindúes, Pakistaníes, Asiáticos. En el plano religioso es un colegio de inspiración cristiana, y a la vez, abierto y respetuoso frente a otras creencias.

En cuanto al nivel socioeconómico de la población a la cual atiende el colegio, la podemos clasificar en un nivel alto. La mensualidad promedio fluctúa alrededor de \$360.000.

4.4.- Síntesis de antecedentes pedagógicos

Decisión de asumir un lugar preponderante en el concierto de los colegios de excelencia del país. Buscando la calidad académica de sus profesores. Trabajando con programas, metodologías y un ambiente educacional para la formación de líderes. Acogiendo los métodos y enfoques innovadores junto con una permanente búsqueda de la excelencia y superación en todos los planos, aprovechando los medios técnicos que ayudan en la tarea educativa, principalmente las nuevas tecnologías. Nuestro colegio busca tener una actitud permanente de perfeccionamiento profesional y humano, con amor genuino por el trabajo.

4.5. Modalidad de enseñanza

Educación Parvularia	Educación Básica	Educación Media
X	X	X

4.6 NÚMERO DE CURSOS

NIVELES	Nº CURSOS
PG	1
PK	1
K	2
1	2
2	2
3	2
4	2
5	2
6	2
7	2
8	2
1M	2
2M	2
3M	2
4M	2

4.7 MATRÍCULA 2019

NIVELES	MATRÍCULAS
PG	15
PK	20
K	30
1	60
2	60
3	60
4	60
5	60
6	60
7	60
8	60
1M	60
2M	60
3M	60
4M	60
TOTAL	785

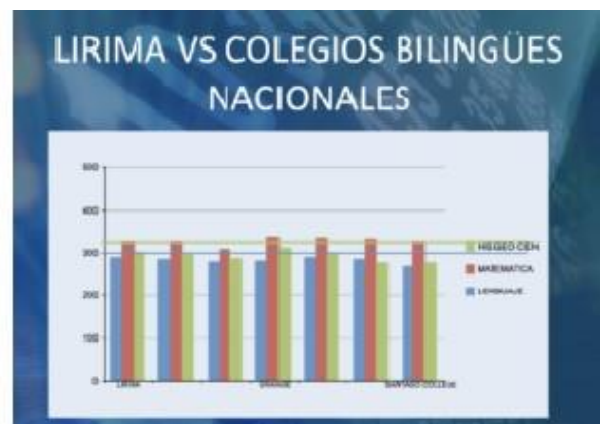
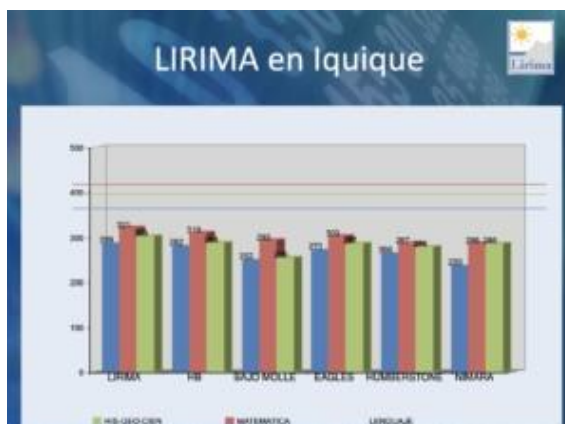
4.8 NÚMERO DE DOCENTES

Educación Parvularia	Educación Básica	Educación Media
8	30	28

4.9 RESULTADOS SIMCE Y PSU

El Colegio Lirima, se ha destacado en los resultados del SIMCE Colegio Lirima, un año más se ha destacado en los resultados del SIMCE rendida el pasado 8 y 9 de octubre 2019. A diferencia de otros años, el reporte solo incluye resultados de 8° Básico dada la situación del país en octubre y noviembre 2019, la aplicación de 4° Básico se vio interrumpida por alteraciones en varios establecimientos educacionales y la de II medio no pudo aplicarse. En este evento participaron 5.953 establecimientos de todo el país y 222.353 estudiantes, es decir el 94% de la cobertura total.

Renata Santander Alvarado, obtuvo puntaje nacional PSU de Matemáticas, logrando 850 puntos, Lenguaje 794 y mejor promedio PSU a nivel regional con 822 puntos.



4.10 Metas

Se espera que los estudiantes sean capaces de:

Aprender y trabajar de manera autónoma y junto con otros para explorar nuevas ideas y estrategias innovadoras. Aprender con entusiasmo y mantener las ansias de aprender durante su vida. Utilizar las habilidades del pensamiento crítico para analizar y tomar decisiones responsables. Solucionar conflictos emergentes acorde a su edad. Intervenir en la búsqueda de alternativas que brinden respuesta a sus necesidades inmediatas. Comunicar de forma efectiva y creativa sus necesidades e ideas a quienes corresponda en más de un idioma y de muchas maneras. Generar, a partir de las experiencias de aprendizaje, diversas oportunidades para continuar su camino hacia la enseñanza superior, con confianza y libertad, demostrando que sus competencias son herramientas sólidas que les permitirán ser los protagonistas de un futuro excepcional. Establecer progresivamente una rutina de revisión de sus libros y cuadernos en casa. Involucrarse de forma activa en su proceso de aprendizaje, considerándola una experiencia enriquecedora, asumiendo además la responsabilidad de sus acciones y sus consecuencias. Colaborar, escuchando con atención las perspectivas del otro. Mostrar empatía, compasión y respeto. Apreciar su cultura e historias personales, así como los valores y tradiciones de los demás. Identificar sus fortalezas y debilidades con el fin de ayudar en su aprendizaje y desarrollo personal.

Personas comprometidas, con sentido de identidad, que hacen suyos los principios y valores institucionales. Responsables, respetuosos, solidarios, alegres. Inquisitivos, con inquietud intelectual, buscando siempre la excelencia personal y académica. Con competencias digitales, creativas e innovadoras. Autónomos, con capacidad para resolver problemas en forma reflexiva. Hacerse cargo de su aprendizaje y toma de decisiones. Personas con una comunicación asertiva, con pensamiento crítico, capaces de resolver conflictos manejando su frustración. Tolerantes y empáticos. Personas con conciencia social y medioambiental, con capacidad de liderazgo e intención de participar activamente en la sociedad, valorándose positivamente.

5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para el desarrollo de la investigación, se ha aplicado a una muestra representativa de la comunidad, un Diagnóstico Institucional, con el fin de obtener información para la mejora de la calidad de la educación. Cada participante de la encuesta debió asignar un valor a cada práctica de las dimensiones planteadas. Además, se intentó abarcar todas las áreas de gestión institucional (Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, Recursos). Como instrumento de evaluación, se utilizaron los Estándares Indicativos de Desempeño propuestos por el Ministerio de Educación y que fueron sugeridos en la presente asignatura “Trabajo de Grado”.

5.1 Escala evaluativa para las áreas de proceso

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

5.2 Áreas del proceso a evaluar

1. Áreas de gestión del currículum

1.1 Dimensión: Gestión pedagógica:

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas:

1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.

2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).

3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.

4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.

5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.

6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.

7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.

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

9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.

11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.

12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.

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

1.2 Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas:

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

1.3 Dimensión: apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas:

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

2. Área liderazgo Escolar

2.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Prácticas

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

2.2 Dimensión: Liderazgo formativo académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas:

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

6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.

7. El director promueve una ética de trabajo.

2.3 Dimensión: Planificación y gestión de los resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas

1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.

4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.

6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

3. Área convivencia escolar

3.1 Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas:

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

3.2 Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas

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

3.3 Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas

1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

4. Área gestión de recursos

4.1 Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas:

1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas

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

4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.

Prácticas:

1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.

6. Análisis de resultados

6.1. Análisis cuantitativo de los datos

En esta sección se presentan los resultados de la aplicación del Diagnóstico Institucional. Los resultados fueron ingresados a una tabla Excel para su posterior análisis cuantitativo. (ver tabla en el anexo)

1. Áreas de gestión del curriculum

1.1 Dimensión: Gestión pedagógica:

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Promedio
Prácticas:	
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	3,25
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).	3,125
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	3,375
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	3,125
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	3
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos	3

metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	3,375
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	2,875
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	3,125
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	3,125
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	3,125
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	3
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	3,125

1.2 Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los Promedio aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas:

1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	3,125
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	3,5
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	3,375
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	3,5
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	3,25
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	2,75
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	3,375
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	3,125

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.	Promedio
Prácticas:	
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	3,25
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	2,625
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	2,625
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	3
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	3,125
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	3,25

2. Área liderazgo escolar

2.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Prácticas	Promedio
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	2,75
2. El sostenedor establece metas claras al director.	2,5
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	3
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	2,875
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	2,75

2.2 Dimensión: Liderazgo formativo académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas:	Promedio
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	3,375
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	3,125
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	3,375
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece	3

acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	3,25
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	3,125
7. El director promueve una ética de trabajo.	3

2.3 Dimensión: Planificación y gestión de los resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Promedio
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	3,875
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	2,5
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	3
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	2,625
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	2,625
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	2,75

3. Área Convivencia escolar

3.1 Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas:	Promedio
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	3,375
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	3,625
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	3,125
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	3,625
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	2,875
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	3,25

3.2 Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Promedio
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	3,375
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	3,25
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	3,5
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	3,5
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	3,25
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	3
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	3

3.3 Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Promedio
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	2,625
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	2,875
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	3,125
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	3,125
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	2,5
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	3,625
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	3,25
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	3,125
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	3,5
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los	3,25

apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

4. Área Gestión de recursos

4.1 Dimensión: Gestión de recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas:	Promedio
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	3,375
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	2,625
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	2,5
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	2,75
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	2,125
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	2,5
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	2,75
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	3,25

4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Promedio
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	3,75
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	2,5
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	2,625
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	2,625
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	3,25
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	2,875
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	3,125

4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.

Prácticas:	Promedio
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	3,25
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	2,875
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	3,75
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	3,5
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.	3,5

6.2 Análisis cualitativo de los resultados

Área: Gestión Pedagógica	
Fortalezas	Debilidades
<p>En esta área se puede observar, que el equipo pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que detalla los objetivos de aprendizaje a contemplar cada mes en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran. Esta acción permite que se cumplan las planificaciones y objetivos para cada asignatura y cada clase.</p>	<p>En este ítem podemos observar una problemática que luego de los sucesos acontecidos (pandemia, clases online) ha costado que puedan tomar nuevamente el ritmo. Los profesores no logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, otros.)</p>

Área: Liderazgo	
Fortalezas	Debilidades
<p>Como fortaleza en esta área es que el establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y la visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar y esos elementos centrales los comunica a la comunidad de docentes que ya saben hacia donde centrar la formación.</p>	<p>Podemos apreciar es este ítem, que el sostenedor no establece metas claras al director, lo que podría desembocar en que los objetivos a lograr no estén especificados.</p> <p>Otro punto débil que se puede observar a partir de la aplicación del instrumento de diagnóstico es si es que el equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Proyecto de mejoramiento educativo.</p>

Área: Formación y Convivencia

Fortalezas	Debilidades
<p>Como fortaleza en este sentido, encontramos que el establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la convivencia escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.</p>	<p>El estudiante promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del consejo escolar. Ésta instancia, según en instrumento aplicado se encuentra más débil y corresponde a la apreciación que tenemos los profesores sobre el trabajo que realiza ese estamento dentro de la comunidad.</p> <p>Otro punto que se encuentra debilitado es si el establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al PEI.</p>

Área: Gestión de recursos

Fortalezas	Debilidades
<p>Como fortaleza en este ítem encontramos que el establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases y también que el establecimiento cuenta con una biblioteca CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.</p>

7. Plan de mejoramiento

7.1 A continuación, se dará a conocer la tabla de cada dimensión analizada junto a su objetivo y meta correspondiente:

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Lograr que todos los estudiantes participen de manera activa en clases.	Contar con un plan de preparación para los docentes, que le entregue herramientas para superar las dificultades que se van presentando en el aula.
Liderazgo	Que la institución realice un proceso sistemático anual de autoevaluación.	Contar con reuniones periódicas que permitan una constante retroalimentación y una autoevaluación al finalizar el año, de todo el establecimiento, para poder elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo.
Convivencia escolar	Crear un sentido de pertenencia de nuestros alumnos con la institución y con el Proyecto Educativo Institucional.	Incorporar en nuestros estudiantes, en aula y en el diario quehacer elementos que permitan crear un sentido de pertenencia a la comunidad educativa.
Gestión de recursos	Que la institución cuente con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, que cuente como base para implementar políticas de formación continua y perfeccionamiento para los profesores.	Implementar un sistema que permita detectar las diferentes necesidades de perfeccionamiento docente, y así lograr un proceso de formación continua que se verá reflejado en la puesta en práctica de la labor docente.

7.2 Plan de Mejoramiento Educativo pensado para ser aplicado en un año:

Dimensión	Subdimensión	objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Lograr que todos los estudiantes participen de manera activa en clases.	Contar con un plan de preparación para los docentes, que le entregue herramientas para superar las dificultades que se van presentando en el aula.	Fortalecer el sistema de enseñanza con constantes capacitaciones que permitan implementar y entregar herramientas a los profesores en temáticas como, manejo de tecnologías, innovación, etc.	Unidad técnica pedagógica.
Liderazgo	Planificación y gestión de los recursos.	Que la institución realice un proceso sistemático anual de autoevaluación.	Contar con reuniones periódicas que permitan una constante retroalimentación y una autoevaluación al finalizar el año, de todo el establecimiento, para poder elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo.	Que el equipo de gestión promueva la realización de un Proyecto de Mejoramiento Educativo y que en su realización participen todos los miembros de la comunidad educativa, para de esta forma, asegurar los distintos enfoques de quienes participan de ella y que sea conocido por la totalidad de la comunidad.	Equipo de gestión.

Convivencia escolar	Participación	Crear un sentido de pertenencia de nuestros alumnos con la institución y con el Proyecto Educativo Institucional.	Incorporar en nuestros estudiantes, en aula y en el diario quehacer elementos que permitan crear un sentido de pertenencia a la comunidad educativa.	Integrar a nuestras planificaciones, distintas actividades que permitan y aseguren una participación completa de los estudiantes en temáticas como la pertenencia a una comunidad, basándose en los valores de nuestra comunidad educativa y que en él se ve reflejado el Proyecto Educativo de la institución.	Equipo de gestión. Docentes.
Gestión de recursos	Gestión de recurso humano	Que la institución cuente con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, que cuente como base para implementar políticas de formación continua y perfeccionamiento para los profesores.	Implementar un sistema que permita detectar las diferentes necesidades de perfeccionamiento docente, y así lograr un proceso de formación continua que se verá reflejado en la puesta en práctica de nuestra labor docente.	Que, al finalizar cada año, la institución pueda aplicar un instrumento de diagnóstico y de autoevaluación que permita poder detectar los puntos a reforzar en los que se refiere a la formación y capacitación de la planta docente. Con esa información, que es real y empírica se podría comenzar cada año escolar con capacitaciones que permitirían enfrentar con nuevas herramientas los desafíos de cada año.	Equipo de gestión.

8. Bibliografía

- <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/antecedentes-generales-sep-12>
- <https://www.supereduc.cl/conoce-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad/>
- file:///C:/Users/isabe/Downloads/IGE_TESIS.pdf
- Treviño, E., Ordenes, M., & Treviño, K. (2009). ¿Cómo los Planes de Mejoramiento Educativo SEP pueden ayudar a mejorar los aprendizajes? *Revista Enfoque en Educación*, 2, 1-30.
- <http://mineduc.cl>
- https://www.lirima.com/wp-content/uploads/2021/01/Proyecto-Educativo_LIRIMA.pdf
- Assaél, J., Contreras, P., Corbalán, F., Palma, E., Campos, J., Sisto, V., & Redondo, J. (2012). Ley SEP en escuelas municipales emergentes: ¿cambios en la identidad docente?
- Raczynski, D., Muñoz, G., Weinstein, J., & Pascual, J. (2013). Subvención escolar preferencial (SEP) en Chile: un intento para equilibrar la macro y la micropolítica escolar. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- <http://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/6455>

9. Anexo

Tabla de datos obtenidos de la aplicación del diagnóstico institucional.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	X
1. Área de gestión del currículum																										
1.1 Dimensión: Gestión pedagógica																										
1	4	4	3	3	2	4	4	2	3																	3,2
2	4	4	2	2	3	4	3	3	3																	3,1
3	4	4	2	3	3	4	3	4	4																	3,4
4	3	3	4	3	3	2	3	4	3																	3,1
5	4	3	2	3	3	2	4	3																		3,0
6	3	2	2	4	2	3	4	4	3																	3,0
7	4	4	2	3	3	3	4	4	4																	3,4
8	3	4	2	4	2	3	2	3	2																	2,8
9	4	3	3	3	2	3	3	4	3																	3,1
10	3	2	3	4	3	3	3	4	3																	3,1
11	4	4	3	2	2	2	4	4	3																	3,1
12	4	2	3	2	3	2	4	4	3																	3,0
13	4	2	3	3	3	3	4	3	3																	3,1
1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula																										
1	3	4	3	3	3	2	3	4	3																	3,1
2	3	4	4	4	2	3	4	4	4																	3,6
3	4	3	3	4	3	2	4	4	3																	3,3
4	4	3	3	4	3	3	4	4	4																	3,6
5	3	3	4	3	2	3	4	4	4																	3,3
6	3	3	4	2	2	2	3	3	3																	2,8
7	4	3	4	3	3	3	3	4	3																	3,3
8	3	3	4	3	3	2	3	4	4																	3,2
1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes																										
1	4	4	3	2	3	3	3	4	3																	3,2
2	3	2	2	3	2	3	2	4	3																	2,7
3	3	3	2	2	3	2	2	4	3																	2,7
4	4	3	3	2	3	2	3	4	3																	3,0
5	5	2	3	3	2	3	3	4	3																	3,1
6	5	2	3	2	3	3	4	4																		3,3
2 Área Liderazgo Escolar																										
1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor																										
1	1	1	4	4	2	3	4	3	3																	2,8
2	1	1	3	4	2	3	3	3	2																	2,4
3	3	3	3	4	1	3	4	3	2																	2,9
4	1	3	4	4	3	2	3	3	3																	2,9
5	1	3	4	4	1	2	4	3	4																	2,9
1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director																										
1	4	3	3	4	3	3	4	3	3																	3,3
2	3	2	4	3	2	3	4	4	4																	3,2
3	3	1	4	4	3	4	4	4	4																	3,4
4	4	2	4	3	2	2	3	4	4																	3,1
5	4	2	4	3	2	3	4	4	3																	3,2
6	4	2	4	3	2	3	4	3	3																	3,1
7	4	1	4	3	2	3	4	3	3																	3,0
1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados																										
1	4	4	4	4	3	4	4	4	4																	#DIV/0!
2	4	1	3	2	2	2	2	4	4																	3,9
3	4	3	3	2	3	2	3	4	3																	2,7
4	4	1	3	2	2	3	2	4	3																	3,0
5	1	2	3	2	2	3	4	4	3																	2,7
6	1	2	3	3	2	3	4	4																		2,7
6	1	2	3	3	2	3	4	4																		2,8
3 Área Convivencia Escolar																										
1.1. Dimensión: Formación																										
1	3	4	3	3	3	3	4	4	3																	3,3
2	4	4	4	3	3	3	4	4	3																	3,6
3	4	2	3	3	2	3	4	4	3																	3,1
4	4	3	4	4	2	4	4	4	4																	3,7
5	3	1	3	3	3	3	3	4	3																	2,9
6	4	3	3	3	2	3	4	4	3																	3,2
1.2. Dimensión: Convivencia escolar																										
1	4	2	4	3	3	3	4	4	4																	3,4
2	4	2	3	3	3	3	4	4	4																	3,3
3	4	3	4	4	3	3	3	4	4																	3,6
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4																	3,6
5	3	2	4	3	3	3	4	4	3																	3,2
6	3	2	3	2	3	3	4	4	3																	3,0

