



Magister En Educación  
Mención Gestión De Calidad

## **Trabajo De Grado II**

### **Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento**

#### **Colegio Águila Mayor - La Serena**



Profesora: Carmen Bastidas B.

Alumno: Juan Ricardo Morales  
Caquisane.

La Serena – Chile, Julio de 2020

# Índice

Índice.....	2
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco teórico.....	5
Marco contextual.....	10
Diagnostico institucional.....	13
Encuestas online.....	15
Análisis de resultados .....	22
A. Dimensión Liderazgo.....	24
B. Dimensión Gestión Pedagógica.....	31
C. Dimensión Formación y Convivencia.....	38
D. Dimensión Gestión de Recursos.....	43
Conclusión análisis de resultados.....	47
Plan de mejoramiento.....	49
Bibliografía.....	55
Anexos.....	56

### **3. Resumen**

Este Plan de Mejoramiento es un proceso de construcción colectiva y resultado del compromiso y la participación de todos los que forman parte de la unidad educativa Colegio Águila Mayor de La Serena.

Este se presenta como una alternativa para la gestión estratégica dentro del marco del nuevo modelo propuesto por la normativa vigente. Previo a la construcción del plan de mejoramiento obtendremos información relevante en las áreas de gestión que coexisten en la institución y cuya coordinación es esencial para el logro de las metas y objetivos establecidos en nuestro PEI. Al elaborar y ejecutar un plan de mejoramiento se está fortaleciendo la unidad educativa, en un tiempo y en un espacio determinados que son propias de nuestro establecimiento.

Se elaborará un diagnóstico institucional que abarque las cuatro áreas de la gestión educacional: Gestión Curricular, Liderazgo, Gestión de Recursos y Convivencia Escolar. Como parte del diagnóstico se aplican encuestas al equipo de gestión del Establecimiento y otros integrantes de la unidad educativa para autoevaluar el funcionamiento de los equipos de gestión en áreas como planificación, ejecución, control, evaluación, etc.

Finalmente se propone un plan de mejoramiento para cada dimensión y subdimensión a partir del análisis de la información recopilada utilizando como marco teórico los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores otorgado por el Ministerio de Educación.

## 4. Introducción

El presente Plan de Mejoramiento trata de un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas para obtener cambios, y mejoras de procedimientos en la organización educativa en el cual me desempeño como docente de idiomas.

La metodología para elaborar este documento consta de tres componentes principales:

1. Diagnóstico institucional: Donde se analiza el Proyecto Educativo Institucional como también la gestión del equipo directivo en 4 dimensiones; **Liderazgo, Gestión pedagógica, Gestión de Recursos y Formación y Convivencia.**
2. Análisis de la información: Donde se exponen los resultados de forma descriptiva y se localiza principalmente las fortalezas y debilidades para posteriormente elaborar el plan de mejoramiento correspondiente a las necesidades identificadas.
3. Elaboración del plan de mejoramiento: Donde acorde a los resultados obtenidos y analizados se crea el plan de mejoramiento con objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del modelo de calidad de la gestión escolar.

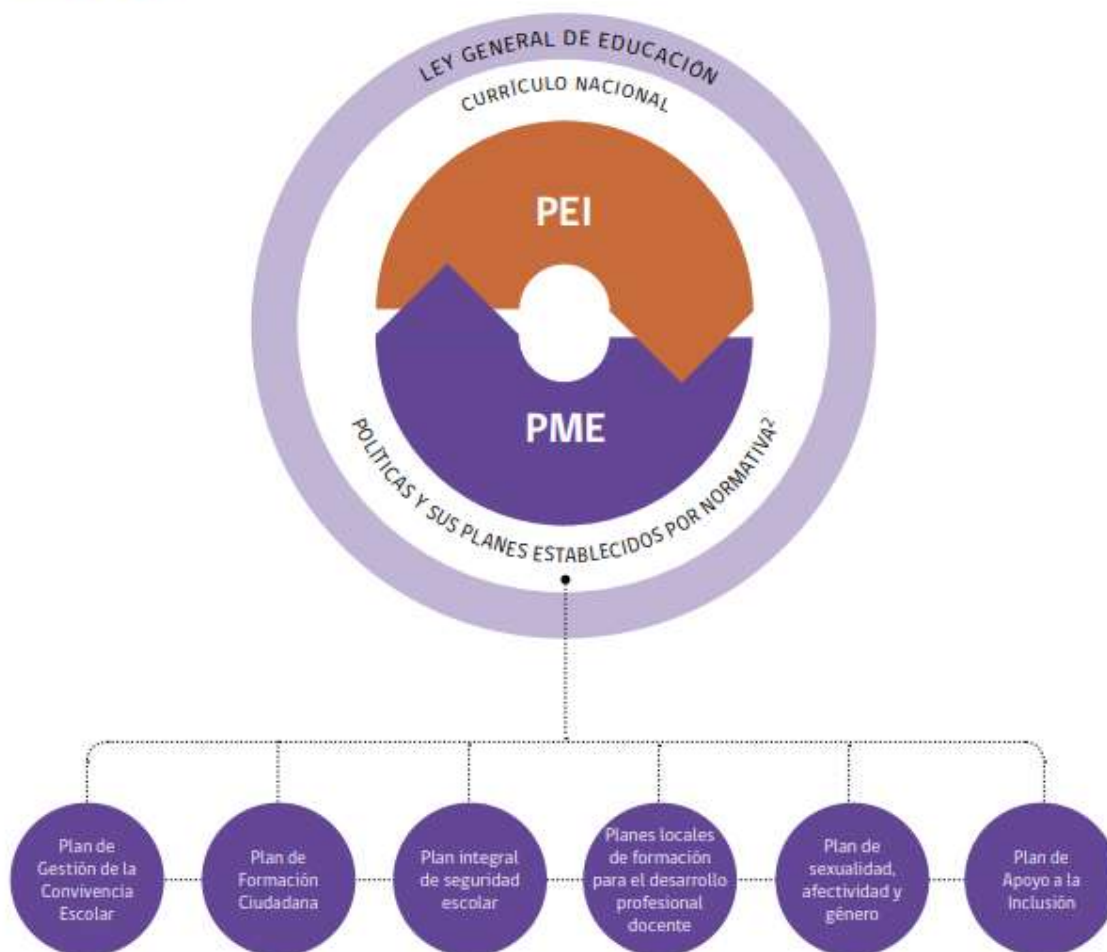
El plan de mejoramiento presentado tendrá vigencia por un año. Los instrumentos utilizados para recopilar la información necesaria son encuestas online al equipo directivo, docentes y apoderados. Así como también el análisis del PEI y otros documentos relevantes como los resultados de pruebas estandarizadas y los planes establecidos por normativas como el plan de convivencia escolar, plan de seguridad, plan de apoyo emocional, etc.

## 5. Marco Teórico

A continuación detallaré las fuentes de información importantes para la confección del presente trabajo que estén relacionados a los temas específicos que tengan mayor pertinencia y relevancia.

El Ministerio de Educación define el **ciclo de mejoramiento continuo** como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo, y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

### CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL



Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos, 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.

*(Orientaciones para la elaboración de un plan de mejoramiento educativo 2019, División de educación general, MINEDUC)*

El **Plan de Mejoramiento Educativo** es el instrumento a través del cual la escuela planifica y organiza su proceso de mejoramiento educativo centrado en los aprendizajes por un período de cuatro años. En él se establecen metas de aprendizaje y las acciones a desarrollar en cada escuela, se entregan más recursos donde más se necesitan, para lograr que todas y todos los estudiantes, sin distinción de edad, clase, sexo, pertenencia étnica u otros, aprendan lo que deben y pueden aprender. Siendo lo esencial que las y los alumnos aprendan y progresen en sus aprendizajes a lo largo de su vida escolar. Por tanto, todas las decisiones que la escuela y el sostenedor tomen en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos deben estar orientadas al aprendizaje de todos sus estudiantes.

### **Etapas del Plan de Mejoramiento Educativo:**

**1.- Diagnóstico:** desarrollo de un proceso interno de autoevaluación institucional con la comunidad educativa, que se inicia con el análisis de sus resultados de aprendizaje, para luego correlacionarlos con las acciones, prácticas y procesos que se desarrollan cotidianamente en el establecimiento. Es una síntesis que permite distinguir como la forma cotidiana en que se hacen las cosas se vincula con los resultados que se obtienen.

**2.- Planificación:** consiste en la definición y priorización de objetivos, metas, acciones y recursos para alcanzar la mejora educativa y de aprendizajes; componentes que se organizan y se articulan en el plan. En esta etapa el primer paso es la definición de un conjunto de metas de efectividad del rendimiento académico a alcanzar.

**3.- Ejecución, monitoreo y seguimiento:** corresponde al proceso de implementación de las acciones programadas en el Plan de Mejoramiento educativo; en las diferentes áreas de la gestión institucional. En forma simultánea, en esta fase se desarrolla el monitoreo y seguimiento a la ejecución de las acciones, para ver el grado de avance respecto de las metas y objetivos propuestos.

**4.- Evaluación:** corresponde al análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos al término del año escolar; y se sustenta principalmente en los datos e información recogida a partir del proceso de monitoreo y seguimiento al nivel de ejecución de las acciones y su contribución al logro de los objetivos y metas del plan. En esta fase se debe realizar una evaluación crítica por parte del establecimiento educacional de la programación anual de su Plan de Mejoramiento Educativo, de manera que las conclusiones les permitan realizar las adecuaciones y reformulaciones necesarias a los objetivos, metas y acciones planificadas, para reorientar el trabajo y planificar un nuevo ciclo de mejoramiento que se inicia a partir del siguiente año escolar

*(Plan de mejoramiento educativo PME, Ayuda MINEDUC)*

## **Estándares Indicativos de Desempeño**

### **¿Qué son los Estándares Indicativos de Desempeño?**

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.

### **¿Cuáles son los objetivos de los Estándares Indicativos de Desempeño?**

Los Estándares Indicativos tienen como objetivo:

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

### **¿Cómo se elaboraron los Estándares Indicativos de Desempeño?**

Los Estándares Indicativos de Desempeño son el resultado de un exhaustivo proceso de elaboración<sup>1</sup> que tuvo por objetivo sistematizar un conjunto de buenas prácticas de gestión escolar de probada efectividad y recoger información para ajustarlas a la realidad nacional. Este proceso se llevó a cabo entre los años 2009 y 2013, e incluyó:

- La revisión y sistematización de modelos nacionales e internacionales de evaluación de la gestión escolar.
- La revisión y sistematización de modelos nacionales e internacionales de aseguramiento de la calidad de la gestión educativa.
- La identificación de factores de efectividad escolar según la evidencia empírica.



- El estudio de bibliografía especializada en los temas de liderazgo, gestión pedagógica, convivencia y gestión de recursos.

## ¿Cómo se evalúan los Estándares Indicativos de Desempeño?

La Agencia de Calidad es la encargada de evaluar estos estándares mediante la Evaluación Indicativa de Desempeño a los establecimientos y sus sostenedores. Esta evaluación considera, además de los Estándares Indicativos, el contexto del establecimiento, sus resultados educativos y el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, y toma como antecedente el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de la autoevaluación del establecimiento. La evaluación indicativa podrá realizarse mediante:

- Visitas de evaluación y orientación.
- Requerimientos de información.
- Otros medios que se consideren idóneos para sus propósitos (encuestas, grupos focales, cuestionarios y otros).

ELEMENTOS QUE CONSIDERA EL INFORME DE LA EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

Proyecto Educativo Institucional	LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS	
<b>VARIABLES DE CONTEXTO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad de la madre</li> <li>• Vulnerabilidad</li> <li>• Entrada de alumnos con alto/bajo desempeño académico</li> <li>• Ruralidad o aislamiento</li> <li>• Ascendencia indígena</li> <li>• Tasa de delitos de violencia intrafamiliar</li> </ul>	Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal	<b>Recomendaciones Indicativas para el establecimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> </ul> ↓ Recomendaciones
<b>RESULTADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenación</li> <li>• Puntaje Simce</li> <li>• Estándares de Aprendizaje</li> <li>• Tendencia</li> <li>• Homogeneidad de resultados</li> <li>• Otros Indicadores de Calidad</li> <li>• Satisfacción de padres y apoderados</li> <li>• Cumplimiento de la normativa</li> </ul>	Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros	
	Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos	<b>Recomendaciones Indicativas para el sostenedor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> </ul> ↓ Recomendaciones

Fuente: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares\\_Indicativos\\_de\\_Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf)

## 6. Marco Contextual

### 1. Identificación del establecimiento:

Nombre Unidad Educativa: Colegio Águila Mayor

RBD: 13527

Sostenedor: Eduardo Rozas.

Directora: Ivonne Pavéz H.

Región: Coquimbo

Provincia: La Serena

Comuna: La Serena

Dirección: Avenida Cuatro Esquinas, La Serena 4503

Teléfono: 297797

Email: [secretaria.aguila.mayor@gmail.com](mailto:secretaria.aguila.mayor@gmail.com)

Página web: [www.colegioaguilamayor.cl](http://www.colegioaguilamayor.cl)

Horario de Funcionamiento: lunes a viernes de 8:00 hrs. A 18:00 hrs.

Fuente: <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha?rbd=13527>

### 2. Misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

Misión.

Educar personas con sólida formación valórica a través del desarrollo de vínculos y vivencias, junto a una educación de calidad, activa y creativa; permitiendo la interacción con su entorno social, cultural y natural de manera responsable, coherente y dinámica; respetando la individualidad de cada persona, para así poder alcanzar sus más altos ideales.

Visión.

Propiciar junto a la familia un ambiente Nutritivo para el desarrollo del niño, niña y adolescente, en su formación como persona y de esta manera lograr; reconocer sus potencialidades, habilidades y recursos; construir su identidad y sentido de vida, en virtud de su bienestar personal y social.

### 3. Características de formación del estudiante.

Los énfasis del proyecto educativo son: El desarrollo integral, La excelencia académica y valórica. La orientación religiosa es la católica.

Posee variados planes de formación que son liderados por las psicólogas del establecimiento tales como el programa de orientación, el plan de convivencia escolar, el plan de prevención de drogas y alcohol, programa de pastoral y plan de apoyo emocional entre otros.

### 4. Descripción general.

Fundado el año 2003 En el sector sur de la ciudad, El colegio Águila Mayor es de dependencia particular no subvencionado que imparte enseñanza Científico-Humanista desde pre-kinder hasta IV medio.

Cuenta con una matrícula de 181 alumnos el presente año con un promedio de 15 estudiantes por curso. Solo hay un curso por nivel y cuenta con una planta docente de 20 profesionales en aula y 5 profesionales de apoyo a la labor docente como psicopedagoga y psicólogas. No existe ningún inspector debido a que la buena convivencia escolar es uno de los pilares fundamentales del PEI y los conflictos son resueltos por el equipo de convivencia a cargo de las psicólogas.

El nivel socioeconómico de las familias es medio- alto y el colegio se emplaza en un sector acomodado de la ciudad, cerca de condominios y parcelas de alta plusvalía.

### 5. Ubicación



## 6. Últimos resultados SIMCE 2019

### Síntesis de Resultados 2019

Agencia de  
Calidad de la  
Educación

Establecimiento: COLEGIO AGUILA MAYOR








Comuna: LA SERENA

#### Categoría de Desempeño 2019

Educación Básica Medio

Educación Media Medio

#### Resultados educativos 8° básico 2019

Simce	Puntaje Promedio	Comparación con establecimientos de similar grupo socioeconómico
 Lectura	279	Similar
 Matemática	273	Más bajo
 Historia, Geografía y Cs. Sociales	283	Similar
Indicadores de Desarrollo Personal y Social	Puntaje	Comparación con establecimientos de similar grupo socioeconómico
 Autoestima académica y motivación escolar	81	Más alto
 Clima de convivencia escolar	84	Más alto
 Participación y formación ciudadana	82	Más alto
 Hábitos de vida saludable	75	Más alto

## 7. Diagnóstico Institucional

La primera etapa del Plan de mejoramiento escolar es el diagnóstico institucional que tiene como objetivo analizar la gestión de la unidad educativa en sus 4 dimensiones principales que son: Liderazgo, Gestión pedagógica, Gestión de Recursos y Formación y Convivencia basándose en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores establecidos por el Ministerio de Educación.

**Debido a la situación actual de pandemia del país, se aplicarán solo encuestas online a los distintos estamentos** para auto y/o coevaluar su gestión usando la siguiente rubrica con criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión definido.

Esta rúbrica comprende cuatro niveles de desarrollo:

**1. Desarrollo débil:** El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.

**2. Desarrollo incipiente:** El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.

**3. Desarrollo satisfactorio:** 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. Este nivel describe un desarrollo

adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.

**4. Desarrollo avanzado:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el nivel de desarrollo satisfactorio.

Estos criterios se aplicarán en las siguientes dimensiones y sub-dimensiones:

DIMENSIONES				
	LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)
	Liderazgo del director (7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)
	Planificación y gestión de resultados (6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)

## Encuestas Online

### ENCUESTA N°1

Personal encuestado: Sostenedor

Se aplica encuesta online sobre las siguientes dimensiones y subdimensiones con sus respectivos indicadores: **(ANEXO 1)**

**La Dimensión Liderazgo** comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.

1. La subdimensión LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan 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, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.

## ENCUESTA N°2

Personal encuestado: Directora

Se aplica encuesta online sobre las siguientes dimensiones y subdimensiones

con sus respectivos indicadores: **(ANEXO 2)**

2. La subdimensión LIDERAZGO DEL DIRECTOR describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.

3. La subdimensión PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen 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. Asimismo, esta subdimensión releva 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.



## ENCUESTA N°3

Personal encuestado: Equipo de Gestión y Docentes

Se aplica encuesta online sobre las siguientes dimensiones y subdimensiones

con sus respectivos indicadores: **(ANEXO 3)**

### **Dimensión 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.

4. La subdimensión **GESTIÓN CURRICULAR** describe 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. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

5. La subdimensión **ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA** describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

6. La subdimensión **APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES** describe 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. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren 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.

## ENCUESTA N°4

Personal encuestado: Equipo de convivencia escolar, alumnos y equipo docente.

Se aplica encuesta online sobre las siguientes dimensiones y subdimensiones con sus respectivos indicadores: **(ANEXO 4)**

**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.

7. La subdimensión FORMACIÓN describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

8. La subdimensión CONVIVENCIA describe 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. Los estándares definen 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.

9. La subdimensión PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA describe 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. Los estándares establecen 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.

## ENCUESTA N°5

Personal encuestado: Apoderados, estudiantes, Directora y equipo docente.

Se aplica encuesta online sobre las siguientes dimensiones y subdimensiones con sus respectivos indicadores: **(ANEXO 5)**

**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.

10. La subdimensión GESTIÓN DE PERSONAL describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente

11. La subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS describe las 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. Los estándares tienen por objetivo 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.

12. La subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.

## 8. ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados de las encuestas aplicadas basándose en los estándares indicativos de desempeño propuestos por el MINEDUC previamente mencionados.

Recordemos que rubrica comprende cuatro niveles de desarrollo:

**1. Desarrollo débil:** El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.

**2. Desarrollo incipiente:** El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.

**3. Desarrollo satisfactorio:** 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. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.

**4. Desarrollo avanzado:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de

mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el nivel de desarrollo satisfactorio.

## ANALISIS DE RESULTADOS

### A. DIMENSIÓN LIDERAZGO

Subdimensión	Estándar	Nivel de Desarrollo
<b>1. Liderazgo del sostenedor</b>	1.1 El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.	<p><b>Satisfactorio</b> El sostenedor asume la responsabilidad por los resultados del establecimiento y da cuenta anual a la comunidad educativa sobre el logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad.</p>
	1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.	<p><b>Satisfactorio</b> 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, y revisa y aprueba este proyecto una vez elaborado o actualizado.</p>
	1.3 El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.	<p><b>Satisfactorio</b> El sostenedor, en acuerdo con el director, define por escrito las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente.</p>
	1.4 El sostenedor comunica altas expectativas al	<p><b>Satisfactorio</b> El sostenedor comunica altas expectativas al</p>



	<p>director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.</p> <p>1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.</p> <p>1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.</p>	<p>director en relación con el logro de las metas académicas y formativas, el funcionamiento del establecimiento y el desempeño de los miembros de la comunidad educativa: motiva al director a asumir desafíos, analiza frecuentemente con él los aspectos a mejorar y fijan en conjunto metas desafiantes y alcanzables.</p> <p><b>Satisfactorio</b> 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.</p> <p><b>Satisfactorio</b> 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, atiende sus llamados, contesta sus correos y lo mantiene informado sobre temas pertinentes cuando corresponde.</p>
--	---	--

<p><b>2. Liderazgo del director</b></p>	<p>2.1 El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.</p> <p>2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.</p> <p>2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.</p>	<p><b>Satisfactorio</b> El director tiene presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con estudiantes y docentes, observa clases y participa en las actividades relevantes.</p> <p><b>Satisfactorio</b> 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.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El director y el equipo directivo promueven constantemente una cultura de altas expectativas en el establecimiento mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El aumento progresivo de las exigencias en todos los ámbitos.</li> <li>• El reconocimiento del esfuerzo, los logros y avances: Premiación a docentes destacados.</li> <li>• El relato constante de historias de</li> </ul>

	<p>2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.</p> <p>2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.</p> <p>2.6 El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.</p> <p>2.7 El director instaura un ambiente cultural y</p>	<p>superación para instalar la noción de que es posible enfrentar y superar las situaciones adversas.</p> <p><b>Satisfactorio</b> 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.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El director aborda las dificultades que enfrenta el establecimiento como oportunidades de mejora, con un espíritu constructivo y comprometido en la búsqueda de soluciones.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El director instaura un ambiente laboral de compromiso y responsabilidad que se refleja en la prevalencia de una ética de trabajo alta: personal dedicado, cumplidor, perseverante, esforzado, con iniciativa, entre otros.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El director gestiona, difunde y participa junto</p>
--	---	--

	académicamente estimulante.	con los docentes en actividades de actualización profesional, tales como seminarios, cursos, charlas, entre otros.
<b>3. Planificación y gestión de resultados</b>	<p>3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.</p> <p>3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.</p> <p>3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.</p>	<p><b>Incipiente</b> El establecimiento difunde de forma débil o selectivamente el Proyecto Educativo Institucional. Por ejemplo, utiliza únicamente la web para darlo a conocer, o solo lo promueve activamente entre los apoderados.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El proceso de autoevaluación involucra formal y sistemáticamente a los diferentes actores de la comunidad educativa. Por ejemplo, incluye instancias de análisis con los docentes y con el Consejo Escolar, encuestas a los estudiantes y apoderados, entre otros.</p> <p><b>Incipiente</b> El colegio cuenta con un PME pero que no es trabajado de forma constante y de conocimiento de los docentes, alumnos y apoderados.</p>

	<p>3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.</p> <p>3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.</p> <p>3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.</p>	<p><b>Satisfactorio</b> El director realiza una reunión anual para revisar el PME pero no profundiza en todos los aspectos del plan, solo en los más relevantes.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento organiza los datos que recopila en un sistema de fácil acceso, ya sea centralizado o en unidades claramente identificadas a cargo de la secretaría de rectoría.</p> <p><b>Incipiente</b> El sostenedor y/o el equipo directivo analizan de manera superficial los datos recopilados, ya que se limitan a evaluar la tendencia y a efectuar comparaciones básicas, y no profundizan en el análisis detallado de los datos, ni establecen relaciones y causas.</p>
--	--	--

## B. DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

Subdimensión	Estándar	Nivel de Desarrollo
<p><b>4. Gestión curricular</b></p>	<p>4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.</p> <p>4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.</p> <p>4.3 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p><b>Satisfactorio</b> 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.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura, por ejemplo, el método para aprender a leer. Además, sugieren constantemente estrategias didácticas a los profesores para fortalecer su trabajo en el aula.</p> <p><b>Satisfactorio</b> Los profesores 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.</p>

	<p>4.4 El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.</p> <p>4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.</p>	<p><b>Satisfactorio</b> El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases regularmente (al menos una vez al semestre a cada profesor o una observación semanal por directivo), con el fin de reflexionar con los docentes sobre la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p><b>Satisfactorio</b> 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 sobre su desempeño, ya sea con observaciones escritas o mediante la revisión grupal de las evaluaciones.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El director y el equipo técnico-pedagógico definen e implementan con los docentes estrategias remediales a partir del análisis de resultados efectuado. Por ejemplo, recalendarizan las planificaciones cuando se</p>
--	---	---

	<p>4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.</p>	<p>detectan desfases o vacíos, ajustan metodologías y prácticas, implementan medidas de apoyo para los estudiantes que lo requieren, entre otros.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El director y el equipo técnico-pedagógico gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes, tales como guías, presentaciones audiovisuales, pruebas, entre otros.</p>
<p><b>5. Enseñanza y aprendizaje en el aula</b></p>	<p>5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.</p> <p>5.2 Los profesores conducen las clases con claridad,</p>	<p><b>Satisfactorio</b> Los profesores imparten clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum.</p> <p><b>Satisfactorio</b> Docentes usan modelo de estructura de clase</p>



	<p>rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.</p> <p>5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.</p> <p>5.4 Los profesores manifiestan interés por sus Estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.</p> <p>5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.</p>	<p>propia del colegio (<b>anexo 6, Modelo planificación de clases</b>)</p> <p><b>Satisfactorio</b> 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. Docentes utilizan modelo DUA para lograr un aprendizaje efectivo.</p> <p><b>Satisfactorio</b> Docentes retroalimentan por medio de revisión de las actividades dadas y premian el logro de aprendizaje.</p> <p><b>Satisfactorio</b> Al ser pocos alumnos por sala se utiliza de buena forma los tiempos destinados para la enseñanza y aprendizaje.</p> <p><b>Incipiente</b> Docentes logran responsabilidad y autonomía a través de constante monitoreo en E. media pero en E. básica no es tan así, lo cual se demuestra en el bajo porcentaje en el</p>
--	---	--

		ciclo básico de las tareas cumplidas durante este periodo de pandemia.
<b>6. Apoyo al desarrollo de los estudiantes</b>	<p>6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.</p> <p>6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.</p> <p>6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con</p>	<p><b>Satisfactorio</b> El equipo técnico-pedagógico y los 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, ausencia de profesores, ritmo lento de aprendizaje, u otros)</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento organiza y fomenta actividades extracurriculares para estimular y desarrollar la diversidad de intereses y habilidades de los estudiantes, tales como taller literario, coro, diario escolar, grupo de debate, exposiciones artísticas, talleres deportivos, eventos culturales, entre otros.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento cuenta con encargado de convivencia que conoce las redes de atención especializada y que es el responsable de</p>

	<p>mecanismos efectivos para apoyarlos.</p> <p>6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.</p> <p>6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.</p> <p>6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de</p>	<p>derivar a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales hacia ayuda competente.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar, tomando en cuenta los siguientes factores de riesgo: • Asistencia menor al 90%. • Bajo rendimiento en Matemática y Lenguaje. • Problemas de conducta o comportamiento antisocial. • Repitencia. • Apatía o baja motivación escolar. • Embarazo. • Víctima o victimario de acoso escolar o bullying.</p> <p><b>Satisfactorio</b> 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.</p> <p><b>No Aplica</b></p>
--	--	--

	<p>Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.</p> <p>6.7 Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.</p>	<p><b>No Aplica</b></p>
--	--	-------------------------

### C. DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Subdimensión	Estándar	Nivel de Desarrollo
<b>7. Formación</b>	<p>7.1 El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.</p> <p>7.2 El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.</p> <p>7.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.</p> <p>7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.</p>	<p><b>Avanzado</b> El colegio tiene muy arraigado el PEI basado en las emociones mezclado con las bases curriculares</p> <p><b>Satisfactorio</b> El colegio monitorea constantemente el plan de formación pero no evalúa de forma continua su impacto.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El colegio trabaja para que los estudiantes tengan buenas actitudes a través de la formación católica.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El PJ tiene entrevistas con apoderados mensualmente para evaluar y acompañar a los estudiantes <b>(anexo 7, Planilla entrevistas</b></p>

	<p>7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.</p> <p>7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.</p> <p>7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.</p>	<p><b>apoderados)</b></p> <p><b>Satisfactorio</b> El colegio tiene distintos talleres durante el año sobre el tema además de trabajarlo constantemente en las clases de orientación</p> <p><b>Satisfactorio</b> El colegio tiene un casino saludable y talleres de autocuidado de forma mensual para el cuidado mental y físico de la comunidad.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El colegio promueve distintas acciones para involucrar a los padres como: Talleres para apoderados, charlas sobre un tema específico, etc.</p>
<b>8. Convivencia</b>	<p>8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de</p>	<p><b>Avanzado</b> El colegio tiene un plan de formación muy fuerte que se refleja en las pocas observaciones negativas por curso.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El colegio dentro de su plan de formación promueve la diversidad y tolerancia en todo aspecto.</p>

	<p>discriminación.</p> <p>8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.</p> <p>8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.</p> <p>8.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.</p> <p>8.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de</p>	<p><b>Avanzado</b> El establecimiento difunde el Manual de Convivencia a toda la comunidad educativa mediante su incorporación en la libreta de comunicaciones, la solicitud de su firma por parte de los apoderados y estudiantes, entre otros. <b>(anexo 8, Manual de Convivencia Escolar)</b></p> <p><b>Avanzado</b> El colegio entero realiza todos los días reuniones de 10 minutos al terminar la jornada de la mañana para reforzar las rutinas esperadas, recordar actividades relevantes entre otros.</p> <p><b>Satisfactorio</b> 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</p> <p><b>Satisfactorio</b> El equipo directivo y los docentes corrigen permanentemente y de manera formativa las</p>
--	--	--

	<p>los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.</p> <p>8.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.</p>	<p>Conductas antisociales de menor gravedad y mayor gravedad aplicando el manual de convivencia en todo momento.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento implementa un programa sistemático para prevenir el acoso escolar o bullying, y además cuenta con un protocolo de ciberbullying. <b>(Anexo 9, Protocolo anti-bullying)</b></p>
<p><b>9. Participación y vida democrática</b></p>	<p>9.1 El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.</p> <p>9.2 El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.</p>	<p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento promueve La organización y participación en actividades que fomentan el encuentro entre los miembros de la comunidad educativa, tales como convivencias, Campeonatos o ferias.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento promueve que los estudiantes organicen o participen activamente en iniciativas constructivas, tanto internas como externas, tales como el cuidado y ornato del establecimiento, campañas solidarias, trabajos de invierno, semanas culturales, campañas municipales de reciclaje, entre otros.</p>



	<p>9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.</p> <p>9.4 El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.</p> <p>9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.</p> <p>9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.</p>	<p><b>Satisfactorio</b> 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.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento cuenta con un consejo escolar, Centro de alumnos, Centro de padres y apoderados, Consejo de profesores que se reúnen mensualmente para tratar asuntos de cada estamento.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento implementa prácticas para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan ejercer su labor de manera efectiva.</p> <p><b>Incipiente</b> El establecimiento solo mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes sobre algunos temas, por ejemplo, asuntos prácticos o administrativos.</p>
--	--	---

## D. DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

Subdimensión	Estándar	Nivel de Desarrollo
<b>10. Gestión de personal</b>	<p>10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.</p> <p>10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.</p> <p>10.3 El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.</p>	<p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento cuenta con una definición clara y por escrito (por ejemplo, en un listado) de los cargos y respectivas funciones del personal y con un organigrama que especifica las líneas jerárquicas.</p> <p><b>Incipiente</b> El establecimiento no siempre logra reemplazar las ausencias de los docentes, por lo cual los estudiantes pierden clases esporádicamente.</p> <p><b>Satisfactorio</b> 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.</p> <p><b>Satisfactorio</b></p>

	<p>10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.</p> <p>10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.</p> <p>10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.</p> <p>10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.</p>	<p>El equipo directivo evalúa al personal, al menos una vez al año, considerando el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales.</p> <p><b>Satisfactorio</b> En los establecimientos no municipalizados, entre el 70 y el 89% de los profesores obtiene calificaciones aceptables en sus propias evaluaciones docentes, o solo entre el 60% y el 69% se encuentra calificado en los niveles aceptables, pero el establecimiento cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento para superar dichos resultados.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento define y prioriza las necesidades de perfeccionamiento del personal considerando la opinión de los directivos y profesores, los resultados en las evaluaciones de aprendizaje, la observación de clases y la evaluación docente.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento reconoce simbólicamente, de manera sistemática y pública la labor del personal mediante celebraciones, premiaciones, publicaciones, entre otros.</p>
--	---	---

	<p>10.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.</p> <p>10.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.</p>	<p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento cuenta con instancias formales de amonestación previas a los procesos de desvinculación.</p> <p><b>Avanzado</b> Casi la totalidad del personal estima que el clima laboral es excelente y prácticamente no hay miembros que consideren que es negativo.</p>
<p><b>11. Gestión de recursos financieros</b></p>	<p>11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.</p> <p>11.2 El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.</p>	<p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento promueve la asistencia de los estudiantes de manera sistemática mediante diversas estrategias efectivas, como comunicar la importancia de asistir a clases regularmente, exigir justificativos, contactar a los apoderados de los estudiantes ausentes, premiar a los cursos o estudiantes con mejor asistencia, entre otros.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento cuenta con un presupuesto anual mensualizado<sup>1</sup>, en el cual se detallan las diferentes partidas de ingresos y gastos</p> <p><b>Satisfactorio</b></p>

	<p>11.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.</p> <p>11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.</p> <p>11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.</p> <p>11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>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, y, en caso de ocurrir lo contrario, implementa medidas efectivas para revertir la situación.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento da a conocer sistemáticamente la normativa educacional vigente al personal y, para responsabilizarlo de su cumplimiento, incluye indicadores acordes en la evaluación directiva y docente.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento se mantiene informado y actualizado sobre los programas de financiamiento, entrega de recursos, apoyo pedagógico y asistencia técnica que se ofrecen.</p> <p><b>Satisfactorio</b> El establecimiento se relaciona y establece alianzas con otras instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencias y ayuda mutua, tales como preuniversitario Pedro de Valdivia.</p>
--	--	--

<p><b>12. Gestión de recursos educativos</b></p>	<p>12.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.</p> <p>12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.</p> <p>12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.</p> <p>12.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.</p> <p>12.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.</p>	<p><b>Avanzado</b> La comunidad educativa en general cuidan muy bien de los equipamientos. La infraestructura es de muy buena calidad y salas muy espaciosas.</p> <p><b>Incipiente</b> Los insumos son buenos pero no suficientes, ejemplo: No se cuenta con internet para realizar clases.</p> <p><b>Incipiente</b> El colegio cuenta con una biblioteca pequeña pero no tiene a nadie a cargo, tiene poco uso.</p> <p><b>Incipiente</b> El colegio funciona con el internet personal de cada docente así como el uso del email personal. No existe plataforma educativa.</p> <p><b>Incipiente</b> El colegio tiene un inventario pero no se actualiza de forma constante.</p>
--	---	---

## CONCLUSIONES

Acorde a los resultados obtenidos del análisis de los estándares indicativos de desempeño podemos afirmar las fortalezas y oportunidades de mejora que se detallan a continuación:

<b>Dimensión</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>Liderazgo del sostenedor y Liderazgo del director.</b> Se observa una presencia importante del sostenedor en el colegio, además de un buen liderazgo por parte de la directora, al propiciar el ambiente necesario para que los docentes puedan enseñar de la mejor forma.	<b>Planificación y gestión de resultados.</b> Se observa poca difusión del PEI en su totalidad por parte del equipo de gestión así como también el trabajo del PME que no es de manejo cotidiano por parte del cuerpo docente.

<p><b>Gestión Pedagógica</b></p>	<p><b>Gestión curricular y apoyo al desarrollo de los estudiantes.</b></p> <p>Se observa que el equipo de gestión y equipo docente gestionan de buena forma la organización curricular con respecto a planificación y observación de clases y además identifican potenciales alumnos con problemas de cualquier tipo para brindar ayuda, así como también los apoyan en sus intereses.</p>	<p><b>Enseñanza y aprendizaje en el aula.</b></p> <p>Los profesores no logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente en su totalidad acorde a los reportes de clases durante el periodo de pandemia.</p>
<p><b>Convivencia Escolar</b></p>	<p><b>Formación y Convivencia.</b></p> <p>Se observa que el colegio cuenta con un gran equipo de convivencia que gestiona de gran forma distintos planes relacionados al tema con gran cantidad de actividades en post de cumplir con los objetivos del plan de formación y convivencia escolar.</p>	<p><b>Participación y vida democrática</b></p> <p>El establecimiento no cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes lo que puede provocar acciones tardías en el ámbito de formación. El apoyo profesional emocional no siempre está 100% disponible.</p>
<p><b>Gestión de Recursos</b></p>	<p><b>Gestión de recursos financieros.</b></p> <p>El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando</p>	<p><b>Gestión de recursos educativos y Gestión de personal.</b></p> <p>El establecimiento no siempre logra reemplazar las ausencias de los docentes, por lo cual los</p>



	<p>corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos velando el cumplimiento de la normativa educacional vigente.</p> <p>Además elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad.</p>	<p>estudiantes pierden clases esporádicamente.</p> <p>No existe un “floating teacher” o docente a cargo exclusivamente de las ausencias inesperadas, por lo cual se opta por trabajar contenidos relacionados con el plan de convivencia hasta que se encuentre un reemplazo.</p>
--	--	---

## 9. Plan de mejora

A continuación se presenta el plan de mejoramiento educacional en función de los resultados obtenidos de la investigación. Este plan tiene como vigencia 1 año.

### A. Objetivos y metas generales por dimensión.

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Meta</b>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar y actualizar el PEI de acuerdo a las necesidades del Establecimiento.</li><li>• Revisar y actualizar el PEM de acuerdo a las necesidades del Establecimiento.</li><li>• Socializar de forma permanente ambos documentos con la comunidad educativa.</li></ul>	Mejorar la difusión del PEI y PME con la comunidad educativa junto con su revisión y actualización.
<b>Gestión Pedagógica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar estudiantes con dificultades en las áreas de autonomía y responsabilidad.</li><li>• Realizar plan de acompañamiento para esos</li></ul>	Reforzar los valores de autonomía en los estudiantes de enseñanza básica y responsabilidad en enseñanza media.

	<p>estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar entrevistas con los apoderados de forma constante para hacer el seguimiento correspondiente.</li> </ul>	
<b>Convivencia Escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar datos de contactos de apoderados y estudiantes de forma constante.</li> <li>• Actualizar información importante de página web del colegio de forma semanal.</li> <li>• Socializar con estudiantes horarios disponibles de psicólogas de atención de estudiantes.</li> </ul>	Mejorar los canales de comunicación entre el colegio y los apoderados y estudiantes, así como el acceso a ayuda profesional emocional.
<b>Gestión de Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar contratación de docente (s) para cumplir con función de Floating teacher.</li> <li>• Capacitar a docente (s) en los aspectos relevantes del PEI, metodología y aspectos curriculares del colegio.</li> </ul>	Proporcionar cobertura total de las ausencias de docentes asegurando cumplimiento de los aprendizajes esperados.

**B. Objetivos y metas por subdimensión acorde a los aspectos mencionados en tabla anterior.**

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
<b>Liderazgo</b>	1. Liderazgo del sostenedor	1. Articular reuniones con equipo docente y de gestión.	1. Crear instancias para realizar mejoras al PEI y PME.	1. Solicitar a directora programar reuniones con docentes 1 o 2 veces por semestre para revisar PEI y PME.	Sostenedor
	2. Liderazgo del director	1. Liderar equipo de trabajo para revisar y actualizar PEI y PME.	1. Actualizar documentos relevantes como PEI y PME.	1. Solicitar a equipo de gestión y docentes a reuniones con docentes 1 o 2 veces por semestre para revisar PEI y PME.	Directora
	3. Planificación y gestión de resultados	1. Revisar y actualizar PEI y PEM.  2. Compartir PEI y PME con la comunidad educativa.	1. Mejorar difusión de PEI y PME con la comunidad escolar.	1. Programar talleres en Marzo, julio y diciembre para revisar y actualizar PEI y PME.  2. Difundir PEI con la	Directora, equipo de gestión y docentes.

				<p>comunidad escolar a través de página web, folletos y talleres con alumnos</p> <p>3. En consejo de profesores ver avance del PME 1 vez cada dos meses.</p>	
<b>Gestión Pedagógica</b>	1. Gestión curricular	1. Identificar estudiantes con problemas de autonomía y responsabilidad a través de test o reportes de docentes.	1. Reconocer estudiantes con problemas en áreas específicas.	1. Solicitar a docentes lista de alumnos con problemas de autonomía y responsabilidad en marzo y julio.	Equipo de gestión.
	2. Aprendizaje y enseñanza en el aula	1. Planificar clases de orientación donde se trabaje autonomía y responsabilidad.	1. Organizar contenidos curriculares para reforzar áreas descendidas.	1. Crear material pedagógico para ser trabajado en clases de orientación sobre autonomía y responsabilidad.	Profesor jefe
	3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes	1. Crear plan de acompañamiento con medidas de apoyo a los estudiantes. 2. Realizar seguimiento	1. Apoyar a estudiantes con baja autonomía y responsabilidad.	1. Crear en abril plan de apoyo escolar acorde a las necesidades de cada alumno con medidas como: entrevistas con apoderados,	Encargada de convivencia y Profesor jefe

		de los casos en el plan de acompañamiento.		reuniones con profesor jefe, tests diagnósticos sobre hábitos de estudios, etc. 2. Evaluar avance del plan de acompañamiento de forma mensual.	
<b>Convivencia Escolar</b>	1. Formación	1. Involucrar a padres y apoderados en las actividades colegiales.	1. Mejorar lazos entre apoderados y colegio.	1. Realizar actividades de carácter formativo en talleres 1 vez al mes.	Encargada de convivencia
	2. Convivencia	1. Socializar con estudiantes horarios disponibles de psicólogas de atención de estudiantes.	1. Definir espacios disponibles para atención de alumnos con psicólogas.	1. Informar vía email a apoderados y en el panel de cada sala los horarios de atención a estudiantes con encargadas de convivencia.	Encargada de convivencia
	3. Participación y vida democrática	1. Actualizar datos de contactos de apoderados y estudiantes de forma constante.  2. Actualizar página web del colegio para entregar información relevante.	1. Aumentar fluidez en la comunicación del colegio con apoderados y alumnos	1. Completar listas de datos personales como emails de apoderados, teléfonos de padres y personales a alumnos en marzo.  2. Actualizar en página web del colegio información	Profesor Jefe  Encargado de página web del colegio.

				relevante cada viernes sobre actividades, reuniones de apoderados, campeonatos, etc.	
<b>Gestión de Recursos</b>	1. Gestión de personal	1. Contratar docente exclusivo para reemplazos en caso de ausencia de algún docente. 2. Capacitar al docente en los aspectos relevantes del PEI, metodología y aspectos curriculares del colegio.	1. Proporcionar cobertura total a las ausencias de docentes.	1. Entrevistar a postulantes para encargado de cubrir ausencias de los docentes. 2. Capacitar a docente en PEI, metodología de clases del colegio entre otros.	1. Directora.  2. Directora, Encargada curricular.
	2. Gestión de recursos financieros	1. Destinar recursos para contratación de docente extra.	1. Proporcionar recursos para contratación personal docente.	1. Ofrecer contrato a plazo fijo a docente.	1. Sostenedor.
	3. Gestión de recursos educativos	1. Proporcionar al docente con los recursos educativos necesarios para su labor docente.	1. Facilitar material docente al personal.	1. Entregar material a docente como: Lápices, plumones de pizarra, notebook, uniforme institucional, etc.	1. Personal RR.HH.

## 10. Bibliografía

- Ministerio de Educación. División de educación general, Orientaciones para la elaboración de un plan de mejoramiento educativo 2019.  
[https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019\\_LE.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf)
- Michael Fullan, 1991. El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000. Competencias para la profesionalización. Cap. II. Buenos Aires.
- Ministerio de Educación Plan de mejoramiento educativo PME, Ayuda MINEDUC.  
<https://www.ayudamineduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-pme>
- MINEDUC, fichas de establecimientos.  
<http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha?rbd=13527>
- MINEDUC, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.  
[http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares Indicativos de Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares%20Indicativos%20de%20Desempeno.pdf)
- MINEDUC, Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educativos - Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018  
<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>
- Resultados SIMCE 2019, Agencia de educación.  
[https://s3.amazonaws.com/archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2019/sintesis/sintesis\\_2019-13527.pdf](https://s3.amazonaws.com/archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2019/sintesis/sintesis_2019-13527.pdf)



## 11. Anexos

**ANEXO 1: Encuesta online a Sostenedor.**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRJTAlwluaQITUXX1oJ74rmyxjSWGHT\\_tqi9t0PXW8YSJ0g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRJTAlwluaQITUXX1oJ74rmyxjSWGHT_tqi9t0PXW8YSJ0g/viewform?usp=sf_link)

**ANEXO 2: Encuesta online a Directora.**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScSpsbh2N-JUFI6XJx3w83oqkKK2annBiJurqNEUg6D5q5M7g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScSpsbh2N-JUFI6XJx3w83oqkKK2annBiJurqNEUg6D5q5M7g/viewform?usp=sf_link)

**ANEXO 3: Encuesta online a Equipo gestión y Docentes.**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXpmXq97S6VKBovBGxX-j5Oaxq\\_uAh75ZEgo6phgYmissqPQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXpmXq97S6VKBovBGxX-j5Oaxq_uAh75ZEgo6phgYmissqPQ/viewform?usp=sf_link)

**ANEXO 4: Encuesta online a Equipo de convivencia escolar, alumnos y equipo docente.**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScsl5NQN7c-RJkBAgiXnse-Z9-zTMonr0OAPu6Cx3KeHUDqYw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScsl5NQN7c-RJkBAgiXnse-Z9-zTMonr0OAPu6Cx3KeHUDqYw/viewform?usp=sf_link)

**ANEXO 5: Encuesta online Apoderados, Estudiantes y Equipo Docente.**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdbH7RB0cGVA\\_WVGgbP92v3VVcJGtNu0LMxjZvXU\\_2SxqFD7g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdbH7RB0cGVA_WVGgbP92v3VVcJGtNu0LMxjZvXU_2SxqFD7g/viewform?usp=sf_link)

## ANEXO 6: Modelo Planificación de clase diaria (modalidad online)

Estructura de la clase CAM 2020	
Curso:	
Asignatura:	
Unidad:	
Fecha:	
Horario de clase:	
Número de Clase:	
Materiales en caso que requiera:	
<b>MOMENTO 1:</b> Objetivo de aprendizaje	
<b>MOMENTO 2:</b> Descripción de la Clase	
<b>MOMENTO 3:</b> Evidencias de Aprendizaje	

## ANEXO 7: Modelo Formulario entrevistas apoderados



Entrevista N° .....

<b>ENTREVISTA CON APODERADOS</b>	
<b>Nombre Apoderado(A)</b>	
<b>Nombre Alumno(A)</b>	
<b>Curso Alumno(A)</b>	
<b>Nombre De Entrevistador</b>	
<b>Fecha De Entrevista</b>	

<b>Asistentes a la Entrevista</b>					
<b>Apoderado</b>		<b>Profesor jefe</b>		<b>Coordinación</b>	
<b>Rectoría</b>		<b>Psicóloga</b>		<b>Encargado de Convivencia</b>	
<b>Evaluadora</b>		<b>Psicopedagoga</b>		<b>Profesor Asignatura</b>	

<b>Objetivo De Entrevista</b>
<b>Temas Tratados</b>
<b>Acuerdos</b>

**ANEXO 8: Manuel de convivencia escolar**

<http://www.colegioaquilamayor.cl/download/Reglamento%20Convivencia%20Escolar%20CAM%20AN%CC%83O%202020%20.pdf>

**ANEXO 9: Protocolo Anti-Bullying**

[http://www.colegioaquilamayor.cl/download/ACOSO%20ESCOLAR%20%20BULLYING%202020\(2\).pdf](http://www.colegioaquilamayor.cl/download/ACOSO%20ESCOLAR%20%20BULLYING%202020(2).pdf)