



# **MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

## **Trabajo de Grado II Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Liceo Técnico Los Andes**

**Profesora : Carmen Bastidas B.**

**Alumna : Noelia Rosinelli Pérez**

Los Andes - Chile, Abril de 2020

## INDICE

Resumen.....	3
Introducción. ....	4
Marco teórico	
Diagnóstico Institucional.....	5
Estándares Indicativos de Desempeño.....	7
Plan de Mejoramiento.....	9
Marco contextual	
Antecedentes generales.....	11
Antecedentes del entorno .....	13
Antecedentes pedagógicos.....	15
Diagnóstico institucional.....	17
Análisis de resultados.....	30
Plan de mejoramiento.....	37
Bibliografía.....	42

## RESUMEN

El propósito de este proyecto de magíster se centra en la realización de un diagnóstico que permite identificar la información necesaria de la unidad educativa “Liceo Técnico”, para posteriormente orientar el diseño de un plan de mejoramiento.

El proyecto busca identificar las debilidades y fortalezas del funcionamiento actual del establecimiento, analizando los puntos críticos, que constituyen la fuente para el diseño de condiciones que permitan el alineamiento de los diversos subsistemas; con la finalidad de que la organización cumpla con las metas y los objetivos propuestos y optimizar su rendimiento para el alcance de los resultados esperados.

El presente informe consta principalmente de cinco partes. La primera de ellas presenta el marco teórico, donde se revisa en forma sistematizada y actualizada la literatura en relación a los temas abordados que sustentan el trabajo. La segunda parte se explicita las características del contexto, tanto del entorno como del propio establecimiento. La tercera parte se realiza el diagnóstico del establecimiento, lo cual permite recabar información necesaria, basándonos en las orientaciones y lineamientos de los Estándares Indicativos de Desempeño, que conducen a la cuarta parte del nuestro trabajo de conocer y analizar estos resultados determinando las debilidades que finalmente nos da paso a la quinta y última de parte del proyecto donde se propone un plan de mejoramiento.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación permite conocer, describir, y dar respuesta a los puntos críticos de una unidad educativa, proceso que se inicia con la obtención de la visión actual del establecimiento para lo cual es necesario realizar un diagnóstico institucional.

Este diagnóstico se realiza en base a los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, emanado por Ministerio de Educación del Gobierno de Chile, Decreto Supremo de Educación N° 73/2014; que constituye un marco orientador para la evaluación de los procesos y de buenas prácticas de y para la gestión educacional.

Esta evaluación diagnóstica aborda cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y convivencia y Gestión de recursos; donde cada una de estas dimensiones, se encuentran divididas en subdimensiones con sus respectivos estándares que permitirán conocer finalmente el nivel de desarrollo que tiene actualmente la unidad educativa.

El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación de las prácticas y procesos desarrollados; permitirá conocer el nivel de desempeño del establecimiento, apoyando así a la mejora de la gestión, a identificar oportunidades de mejora definiendo metas y acciones que apunten a optimizar estos procesos, con el objetivo de mejorar los resultados de aprendizaje, representados en la elaboración de un plan de mejoramiento acorde al contexto y a la situación actual de la unidad educativa.

# MARCO TEÓRICO

## 1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas.

Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica.

El Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación.

Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias Prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes.

Para realizar un buen proceso de Diagnóstico es necesario tener evidencias generales del comportamiento de los resultados educativos, para ello es preciso conocer los antecedentes de matrícula y, a partir de las tres últimas mediciones, evaluar la tendencia que muestran cada uno de los resultados Educativos (SIMCE, PSU y Titulación TP), de Aprendizaje (por asignatura o núcleo de aprendizaje) y de Eficiencia Interna (Repitencia, Retiro y Aprobación por asignatura).

Las tasas de eficiencia interna: Retiro, Repitencia y Aprobación por asignatura, están vinculadas con una gestión escolar eficiente, que es capaz de identificar oportunamente los nudos críticos que impiden el progreso de los estudiantes y generar estrategias de apoyo para acompañarlos en el logro de sus aprendizajes y el desarrollo de sus Trayectorias Educativas.

Este análisis implica determinar el nivel de calidad de cada una de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas.

.Por lo mismo para la elaboración del Diagnóstico Institucional se sugiere:

- Sensibilizar a todos los actores de la comunidad escolar en la convicción que todos los estudiantes pueden y deben aprender y que la tarea fundamental de la escuela es, por lo tanto, realizar acciones intencionadas para mejorar el aprendizaje de todas y todos ellos.
- Convocar a la comunidad escolar a participar activamente en la autoevaluación y en la subsiguiente definición de las áreas a mejorar y su priorización.
- Organizar un sistema de reuniones para trabajar el diagnóstico que permita la participación de los diversos actores en la evaluación el EE debiera estar desarrollando acciones intencionadas, sistemáticas, y sometidas a permanente revisión y evaluación.
- Procurar que el proceso sea conducido por el/la directora/a o, en su defecto, por los profesionales competentes.
- Asegurar la participación del sostenedor en la mayor parte del proceso dada su responsabilidad en el logro de las metas del Plan de Mejoramiento Educativo.
- Es conveniente insistir en la necesidad de que el análisis realizado a nivel organizacional con el objetivo de someterla a reflexión y programación compartida, para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo

## **2. ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES**

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile.

De esta manera, la apropiación y el compromiso con estos estándares por parte de los establecimientos educacionales posibilitará avanzar adecuadamente en el logro de una educación de mayor calidad y más equitativa para todos los estudiantes del país.

Los ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica; denominados dimensiones, y que deben asegurar las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza-aprendizaje son: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de los Recursos.

- **Gestión pedagógica:** esta dimensión tiene como eje central el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta dimensión comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.
- **Liderazgo:** la dimensión de liderazgo implica el trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento (sostenedores, directores, equipos de gestión). La dimensión comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor(a) y el equipo directivo.

- **Convivencia Escolar:** se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales como de acciones específicas por asignatura. La dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo con el Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente.

- **Gestión de recursos:** la dimensión de gestión de los recursos implica brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. La dimensión implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.

Imagen 1

*Cuadro Resumen Estándares Indicativos de Desempeño*

		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)	

Los Estándares Indicativos de Desempeño se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares.



### 3. PLAN DE MEJORAMIENTO

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe 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 (4 años), 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).

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 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.

**El Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** es instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor(a), que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa.

EL PME consta de dos fases:

**1° Fase Estratégica:** proceso de levantamiento y análisis de información sobre el horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional y su situación institucional actual para la elaboración de una planificación a mediano plazo que se compone de objetivos, metas y estrategias. Con esta fase se inicia el ciclo de mejoramiento continuo, conformada por dos etapas: la primera corresponde al

análisis estratégico–autoevaluación institucional y la segunda, por la elaboración de la planificación estratégica.

**2° Fase Anual del ciclo de mejoramiento continuo:** corresponde a periodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME. Se compone de 3 etapas: Planificación Anual; Implementación, Seguimiento y Monitoreo, y la etapa de Evaluación. El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente, la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **ANTECEDENTES GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL**

Liceo Técnico; ubicado en la comuna de Los Andes, adscrito a gratuidad y al Programa de Integración Escolar, que incentiva el trabajo conjunto con la familia, el fortalecimiento de la disciplina como una actitud de vida, el desarrollo de habilidades cognitivas y hábitos de estudio, promueve hábitos de vida sana y saludable desde las perspectivas deportiva y cultural, comunidad educativa laica de formación Enseñanza Media Técnico Profesional.

El Proyecto Educativo es considerado el pilar fundamental de la institución. Por medio de la participación de los distintos miembros de la comunidad educativa, directivos, asistentes de la educación padres y/o apoderados, estudiantes con sentidos pedagógicos y sellos que contribuirán a la formación de nuestros estudiantes, dando respuesta a las exigencias nacionales. Como resultado del proceso educativo la institución pretende egresar estudiantes proactivos, autónomos, reflexivos y críticos, ciudadanos inclusivos y respetuosos de la democracia y los procesos sociales. Fortaleciendo sellos en base a una formación integral para la autonomía y el emprendimiento.

### **VISIÓN**

Ser un Liceo Técnico, reconocido por entorno provincial que entregue una formación integral que incentive la autonomía y el emprendimiento de todos sus estudiantes, generando profesionales competentes que se insertan como referentes positivos en su comunidad.

## **MISIÓN**

Formar Técnicos Nivel Medio cimentado en el desarrollo de competencias genéricas y específicas que les permitan desarrollarse enfrentándose a los desafíos del mundo productivo y educación superior.

## **SINTESIS HISTORICO**

El Liceo es fundado inicialmente en la ciudad de San Felipe en febrero de 1905, con el nombre de Escuela Profesional de Mujeres, con una matrícula de 130 alumnas y bajo la dirección de la docente Auristela Román. En sus inicios, el liceo impartía oficios y manualidades, siguiendo los parámetros de principios de siglo XX donde Chile transitaba desde una sociedad de carácter rural a una predominantemente urbana, que paulatinamente incorporaba a las mujeres en la vida laboral. En 1928 el Liceo se traslada a la ciudad de Los Andes, con el nombre de Escuela Técnica Femenina y contaba con un internado al cual no sólo acudían alumnas de la entonces Provincia de Aconcagua, sino además de otras zonas y ciudades del país. Entre los Oficios o Especialidades que se dictaban en sus aulas se pueden mencionar: Modas Adulto e Infantil, Lencería, Artesanía, Tejidos a Mano y Telar, Peluquería, Bordado a Mano y a Máquina. Con la Reforma Educacional de 1965 en el Gobierno del Presidente Eduardo Frei Montalva, se instauró la enseñanza media de cuatro años con las modalidades científico-humanista y técnico-profesional, que significó un proceso de profunda modernización; el Liceo se hace mixto, aunque por un período más bien breve, se renueva su equipamiento, las Carreras se agrupan en Áreas de Servicio y Producción y el Colegio mismo pasa a denominarse como Escuela de Servicios y Técnicas Especializadas. Dejan de otorgarse los Títulos de Jefe de Taller, pasando a entregarse Títulos de Técnico de Nivel Medio. En 1988 se inaugura la actual infraestructura con aulas, talleres de especialidad y un renovado equipamiento, en un proceso continuo de modernización para mejorar los servicios educativos que entrega al alumnado.

## ANTECEDENTES DEL ENTORNO

Los Andes es una ciudad y comuna chilena ubicada en la Región de Valparaíso. Con una superficie de 3054 km<sup>2</sup>, posee una población de 91 683 habitantes y su capital provincial es la Ciudad de Los Andes. Fundada con el nombre de Villa Santa Rosa de Los Andes de las tres piedras paradas el 31 de julio de 1791 por el Gobernador del Reino de Chile, el irlandés don Ambrosio O'Higgins Ballenary, en el lugar llamado "de las Piedras Paradas", zona fértil que cumplía con todas las condiciones para establecer un poblado que diera hospedaje y reabastecimiento a los viajeros que cruzaban la Cordillera de los Andes.

Los Andes es una ciudad ubicada en el valle de Aconcagua, en la zona central de Chile. Es conocida por su cercanía a la estación de esquí de Portillo y al paso de Uspallata, la espectacular ruta alpina que lleva a Argentina. También se encuentra cerca la reserva nacional de Río Blanco, donde habitan cóndores y pumas. En la ciudad, el Museo Histórico y Arqueológico de Los Andes expone objetos locales. El Cerro de la Virgen, con su estatua ubicada en la cima, tiene vistas panorámicas sobre el valle.

El centro de la ciudad ha sido declarado zona típica, por la presencia de algunas construcciones de gran valor histórico y por el trazado de damero, tradicional de las ciudades españolas en América, proyectado por el arquitecto italiano Joaquín Toesca y Ricci. Al centro del damero se encuentra la Plaza de Armas, con tres niveles, única en Chile, y equilibrio octogonal en jardines, pasillos, fuentes y monumentos. Frente a ella se encuentra Parroquia de Santa Rosa de Los Andes.

De actividad fuertemente agrícola y minera (yacimiento de cobre en Río Blanco de la División Andina de CODELCO Chile), con un completo sistema de canales que riegan adecuadamente todas las zonas de plantación.

Tiene una buena red interna de caminos pavimentados y posee una gran cantidad de vías de comunicación hacia la Capital, hacia el puerto de Valparaíso y hacia la Frontera con Argentina, donde está ubicado el complejo fronterizo *Los*

*Libertadores* que se encuentra a tan sólo 71 km de la ciudad. También llamado *Cristo Redentor*, se encuentra a una altura de 3.149 m sobre el nivel del mar y une las ciudades de Los Andes en Chile, y Mendoza, en Argentina.

En la comuna de Los Andes existe una gran variedad de atractivos, tanto naturales, históricos y patrimoniales que son visitados año a año por turistas de Chile, Sudamérica y todo el mundo. El atractivo más conocido de la comuna es el Centro Invernal Portillo que alberga a los mejores esquiadores del hemisferio norte, brasileños y sudamericanos en general, que vienen a deleitarse, con la que dicen, una de las mejores nieves del mundo.

Uno de los deportes más practicados es el tradicional *rodeo chileno*, todos los años en Semana Santa se corre el famoso Rodeo de Los Andes.

Teresa de Jesús de Los Andes es la primera persona nacida en Chile y la primera carmelita descalza americana canonizada. Fue además la cuarta Santa Teresa del Carmelo tras las santas de Ávila, de Florencia y de Lisieux que ha alcanzado el honor de los altares. Nació en el seno de una familia acomodada muy cristiana, hija de Miguel Fernández Jaraquemada y de Lucía Solar Armstrong. Falleció en 1920 a las 19:15 horas, por causa del tifus, en el Monasterio del Espíritu Santo de las Carmelitas Descalzas en la localidad de Los Andes. Fue beatificada por Juan Pablo II en 1987 durante su única visita a Chile y luego fue canonizada seis años después por el mismo Pontífice, en la Basílica de San Pedro, Ciudad del Vaticano.

Casa de Gabriela Mistral (1912-1918) Se ubica en el sector Coquimbito a la entrada de la ciudad de Los Andes. La poetiza chilena Lucila Godoy Alcayaga (Premio Nobel de Literatura en 1945) habitó esta casa en el año 1914. Vivió 6 años en la ciudad de Los Andes, aquí escribió sus conocidos "Sonetos de la Muerte".

## ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS

### - Planta Docente

Nivel	Cantidad
Docentes EM	31
Profesionales PIE	13
Total	44

### - Rendimiento académico

Situación	2017	2018	2019
Promovidos	93%	92%	94%
Reprobados	7%	8%	6%

### - Indicadores internos

Situación	2017	2018	2019
Asistencia	96%	97%	96%
Retención	92%	91%	93%

### - Resultados SIMCE

Prueba	2016	2017	2018
Lenguaje	224	233	232
Matemáticas	228	237	231

### - Resultados IDPS

IDPS	2016	2017	2018
Autoestima académica y motivación escolar	73	71	74
Clima de convivencia escolar	73	73	74
Participación y formación ciudadana	75	78	79
Hábitos de vida saludable	72	71	73

### - Resultados PSU

Prueba	2016	2017	2018
Lenguaje	537	534	545
Matemáticas	541	531	527
Promedio	539	533	536

### - Titulación TP

Año	2017	2018	2019
Egresados	91	97	94
Titulados	78	81	83
% Titulados	86%	84%	88%

- **Matrícula**

Nivel	Matrícula
Enseñanza media	467

- **Vinculación con el medio**

- ✓ CAE: Existe un Consejo Asesor Empresarial conformado formalmente que nos mantienen en trabajo colaborativo con empresas y organizaciones de la zona.
- ✓ Convenio cooperador vigente con empresas
- ✓ Participante de redes Ministeriales
- ✓ Participación de Red de Ingles de la comuna
- ✓ Convenio vigente con entidades de estudios superiores privada y estatal.

- **Infraestructura e implementación**

- ✓ Instalaciones deportivas: cancha cemento, gimnasio
- ✓ Salas de clases: 90% con proyectores instalados
- ✓ Salas PIE
- ✓ Instalación eléctrica
- ✓ Agua potable
- ✓ Servicio de telefonía
- ✓ Servicio de internet fija y en algunos sectores WIFI
- ✓ Sala de informática
- ✓ Talleres de especialidades
- ✓ Casino de alimentación
- ✓ Biblioteca CRA
- ✓ Baños damas y varones
- ✓ Oficinas administrativas



## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. El Diagnóstico es el primer paso para el mejoramiento continuo.

### RÚBRICA

Criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión definido. Comprende cuatro niveles de desarrollo:

1	2	3	4
<b>Desarrollo débil</b>	<b>Desarrollo incipiente</b>	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	<b>Desarrollo avanzado</b>
<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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</p>

## 1. DIMENSIÓN DE 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.

### 1.1 SUB DIMENSIÓN : LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

Es 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
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.		X		
1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.		X		
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.		X		
1.4 El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.		X		
1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.		X		
1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.		X		

## 1.2 SUB DIMENSIÓN : 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
1.2.1 El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento		X		
1.2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento		X		
1.2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.		X		
1.2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento		X		
1.2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.		X		
1.2.6 El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.		X		
1.2.7 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.		X		

### 1.3 SUB DIMENSIÓN : PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

Se 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
1.3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.	.	X		
1.3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.		X		
1.3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.		X		
1.3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.		X		
1.3.5 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.		X		
1.3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.		X		

## 2. 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.

### 2.1 SUB DIMENSIÓN: 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
2.1.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.	.	X		
2.1.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.		X		
2.1.3 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.			X	
2.1.4 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.		X		
2.1.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.		X		
2.1.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.		X		
2.1.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.		X		

## 2.2 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
2.2.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.	.		X	
2.2.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.			X	
2.2.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.			X	
2.2.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.		X		
2.2.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje			X	
2.2.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.		X		

## 2.3 SUB DIMENSIÓN: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

Se describen 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
2.3.1 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.	.	X		
2.3.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.		X		
2.3.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.		X		
2.3.4 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.		X		
2.4.5 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.		X		
2.4.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional. interculturales de sus estudiantes.		X		
2.4.7 Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.	x			

### 3. DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Esta 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.

#### 3.1 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
3.1.1 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.		X		
3.1.2 El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.		X		
3.2.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.		X		
3.2.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.			X	
3.2.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.		X		
3.2.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.		X		
3.2.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.		X		



### 3.2 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
3.2.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.	.	X		
3.2.2 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 discriminación.		X		
3.2.3 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.		X		
3.2.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.		X		
3.2.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.		X		
3.2.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.		X		
3.2.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o <i>bullying</i> mediante estrategias sistemáticas.		X		

### 3.3 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
3.3.1 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.	.	X		
3.3.2 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.		X		
3.3.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.		X		
3.3.4 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.		X		
3.3.5 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.		X		
3.3.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.		X		

## 4. DIMENSION GESTIÓN DE RECURSOS

Esta dimensión 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.

### 4.1 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
4.1.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.	.	X		
4.1.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.		X		
4.1.3 El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.		X		
4.1.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.		X		
4.1.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.		X		
4.1.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.		X		
4.1.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.		X		
4.1.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.		X		
4.1.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.		X		

## 4.2 SUBDIMENSIÓN 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
4.2.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.	.	x		
4.2.2 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.		X		
4.2.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.			X	
4.2.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.			X	
4.2.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.		x		
4.2.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.		x		

### 4.3 SUBDIMENSIÓN DE 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.

Estándar	Nivel de desarrollo			
	1	2	3	4
4.3.1 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.	.	X		
4.3.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.		X		
4.3.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.		X		
4.3.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.		X		
4.3.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.		X		

# ANÁLISIS DE RESULTADOS

## 1. DIMENSIÓN LIDERAZGO

Dimensión que obtiene 39 puntos de nivel de desarrollo, que lo clasifica en nivel incipiente; a 18 puntos del nivel satisfactorio y a 37 puntos del nivel avanzado. Obteniendo la subdimensión con más bajo resultado la de Liderazgo del Director y la menos baja la Subdimensión de Planificación y Gestión de resultados; que nos lleva a indicar que no existe una comunicación fluida, con metas y objetivos institucionales claros que permitan el avance y logro de estos; en consecuencia, dificulta apropiación de los procesos o estos van modificando constantemente lo que no permite el mejoramiento continuo que contribuya al aumento del aprendizaje y de los resultados de los estudiantes.

**1.1 Liderazgo del sostenedor:** los 6 estándar descritos de esta subdimensión se encuentra en nivel de desarrollo incipiente, ninguna destacando sobre otra, obteniendo un total 12 puntos en su diagnóstico, a 6 puntos de alcanzar el nivel satisfactorio y a 12 puntos de diferencia del nivel avanzado. Esto responde a que el sostenedor se vincula más bien directamente con el aspecto administrativo-legal, de una comunicación vertical, delegando en terceros las responsabilidades, que no necesariamente corresponde a su funciones y/o cargo; convirtiéndose luego en un receptor de información.

**1.2 Liderazgo del director:** los 7 estándar que componen esta subdimensión se encuentran en nivel de desarrollo incipiente, obteniendo un total de 14 puntos, a 7 puntos de lograr el nivel satisfactorio y a 14 puntos del nivel avanzado. El director se encuentra limitado en algunas funciones; no tiene la autonomía necesaria para la toma decisiones, funcionamiento, en algunas ocasiones confusión en las responsabilidades y funciones, además que su alcance se restringe a mas tareas administrativas que académicas y formativas, o de control, tomando inclusive estas responsabilidades y decisiones terceras personas.

**1.3 Planificación y Gestión de Resultados:** los 6 estándares de esta subdimensión se encuentran en nivel de desarrollo incipiente. En respuesta de los otros estándar, se puede señalar que no hay un PEI actualizado, no existe un proceso sistemático de monitoreo o autoevaluación que permita controlar, monitorear, analizar y tomar decisiones; obteniendo la subdimensión un total de 12 puntos a 6 puntos de diferencia para alcanzar el nivel satisfactorio y a 12 puntos para alcanzar el nivel avanzado.

**Tabla 1**  
**Resultados diagnóstico: Dimensión de Liderazgo**

Dimensión	Subdimensión	Puntaje obtenido	Puntaje esperado Nivel Satisfactorio	Diferencia con el Nivel Satisfactorio	Puntaje esperado Nivel Avanzado	Diferencia con el Nivel Avanzado
Liderazgo	Sostenedor	12	18	-6	24	-12
	Director	14	21	-7	28	-14
	Planificación y Gestión de resultados	12	18	-6	24	-12
	Sub Total	38	57	-19	76	-38

En la 3° columna de la tabla muestra el puntaje obtenido en la Dimensión y subdimensión mencionada; consigo se señalan los puntajes esperados en los niveles de desarrollo superior al obtenido, y su respectivo puntaje de diferencia para alcanzarlos.

## 2. DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

La dimensión se divide en 3 subdimensiones, presenta un total de 43 puntos que lo categoriza en nivel incipiente, a 17 puntos del nivel de satisfactorio y a 37 puntos de alcanzar el Nivel Avanzado. La subdimensión mas descendida corresponde a apoyo al desarrollo de los estudiantes y con mayor puntaje la Enseñanza y Aprendizaje en el aula; con lo que podemos afirmar que no existe un trabajo sistemático para el logro del aprendizaje y desarrollo de los estudiantes; donde se requiere que todos los subsistemas trabajen de forma coordinada y colaborativa.

**2.1 SUB DIMENSIÓN GESTIÓN CURRICULAR:** la subdimensión presenta 7 estándares, los cuales se encuentran en nivel incipiente a excepción del referidos a la planificación realizada por los profesores, ya que ya se encuentra implementado un sistema de planificación efectiva; existe poca coordinación entre el equipo directivo, más bien se informan pero no hay un trabajo colaborativo, ni tampoco de monitoreo sistemático de planificaciones, cobertura, evaluaciones o conducción efectivo del procesos enseñanza-aprendizaje.

**2.2 SUB DIMENSIÓN ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA:** de los 6 estándares que forman esta subdimensión, 4 se encuentran en nivel satisfactorio ya que se destaca el trabajo sistematizado de los profesores en el aula, los otros 2 restantes, se encuentran en nivel incipiente ya que no se logra que los profesores entreguen a los estudiantes retroalimentación oportuna, valoren sus logros, sus esfuerzos que los impulse a un trabajo responsable e independiente. Esta subdimensión presenta el más alto puntaje de la dimensión con 16 puntos, solo a 2 puntos del nivel de satisfactorio y a 8 puntos para lograr llegar a nivel avanzado..

**2.3 SUB DIMENSIÓN APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES:** presenta 7 estándares de los cuales 6 se encuentran en nivel incipiente ya que no existe un sistema sistematizado de diagnóstico, de apoyo al aprendizaje de los estudiantes, con diferentes intereses y con dificultades sociales, entre otros, mientras que el último referido a la interculturalidad se encuentra en nivel de desarrollo débil; ya que no se encuentra ni se proyecta la implementación de un programa intercultural; la subdimensión cuantificada obtuvo 44 puntos a 16 puntos de diferencia del nivel satisfactorio y a 37 puntos de alcanzar un nivel avanzado.



**Tabla 2**  
**Resultados de diagnóstico Dimensión Pedagógica**

Dimensión	Subdimensión	Puntaje obtenido	Puntaje esperado Nivel Satisfactorio	Diferencia con el Nivel Satisfactorio	Puntaje esperado Nivel Avanzado	Diferencia con el Nivel Avanzado
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	15	21	-6	28	-13
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	16	18	-2	24	-8
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	13	21	-8	28	-15
	Sub Total	44	60	-16	80	-37

En la 3° columna de la tabla muestra el puntaje obtenido en la Dimensión señalada y sus respectivas subdimensiones; consigo se señalan los puntajes esperados de los niveles de desarrollo superior al obtenido, y su respectivo puntaje de diferencia para alcanzarlos.

### 3. DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA:

La dimensión presenta un total de 40 puntos que se clasifica en el nivel incipiente a 20 puntos de lograr un nivel satisfactorio y a 40 puntos del nivel avanzado (Tabla N°3), presentando las 3 subdimensiones en un mismo nivel de desarrollo; no logrando entonces una gestión sistemática para el logro de aprendizaje de los estudiantes en el ámbito ético moral afectivo, físico y su desarrollo social y personal.

**3.1 SUB DIMENSIÓN FORMACIÓN:** 6 de los 7 estándares se encuentran en nivel de desarrollo incipiente, destacando el referido al rol del profesor jefe que se encuentra en nivel satisfactorio. A modo general, subdimensión presenta un total de 15 puntos, lo que lo deja a 6 puntos del nivel satisfactorio y a 13 puntos del nivel avanzado. (Tabla N°3) No existe una correlación en de un plan de formación de estudiantes y apoderados con el PEI, OAT y Bases curriculares, ni un sistemático de monitoreo del mismo.

**3.2 SUBDIMENSIÓN DE CONVIVENCIA:** los 7 estándares que forman esta subdimensión se encuentran en nivel incipiente, lo que significa que existe un reglamento de convivencia escolar con los protocolos que exige el pero no todos tienen conocimiento y ni se realiza el debido proceso correspondientes de la independencia que cada caso tiene. Esta subdimensión presenta un total de 14 puntos a 7 puntos del nivel satisfactorio y a 14 puntos de alcanzar el nivel avanzado. (Tabla N°3)

**3.3 SUBDIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA:** en nivel incipiente se encuentran los 6 estándares de descritos de la subdimensión, si bien existe la atención directa de los estudiantes y apoderados a través los profesores jefes no existen protocolos de atención y/o comunicación a nivel de establecimiento ni tampoco políticas y planes implementados que permitan desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. La subdimensión presenta 11 puntos a 7 del nivel satisfactorio y a 13 puntos del nivel avanzado. (Tabla N°3)

**Tabla N°3**  
**Diagnóstico institucional Dimensión de Formación y Convivencia**

Dimensión	Subdimensión	Puntaje obtenido	Puntaje esperado Nivel Satisfactorio	Diferencia con el Nivel Satisfactorio	Puntaje esperado Nivel Avanzado	Diferencia con el Nivel Avanzado
Formación y Convivencia	Formación	15	21	-6	28	-13
	Convivencia	14	21	-7	28	-14
	Participación y Vida Democrática	11	18	-7	24	-13
	Sub total	40	60	-20	80	-40

En la 3° columna de la tabla muestra el puntaje obtenido en la Dimensión señalada y de sus respectivas subdimensiones; consigo se señalan los puntajes esperados de los niveles de desarrollo superior al obtenido, con sus respectivos puntajes de diferencia para alcanzarlos.

#### **4. DIMENSIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS**

Los recursos son clave para el funcionamiento de la unidad educativa, por lo que resulta esencial que el establecimiento los gestione oportunamente. Los resultados del diagnóstico de esta dimensión lo ubican en el nivel de desarrollo incipiente, lo que radica en la necesidad de mejorar la gestión en la obtención de recursos tanto personal, financieros como educativos.

**4.1 SUBDIMENSIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAL:** la subdimensión se encuentra categorizada en incipiente, faltando sistematizar procedimientos en la administración de personal; como en la selección, capacitación, retención, promoción, evaluación, retroalimentación y desvinculación de personal. La subdimensión obtiene un puntaje de 18 a 9 puntos del nivel satisfactorio y a 18 puntos del nivel avanzado

**4.2 SUBDIMENSIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS:** dimensión categorizada con nivel de desarrollo incipiente en todos sus estándares, obteniendo 14 puntos, con 4 puntos de alcanzar el nivel de desarrollo satisfactorio y a 10 puntos del avanzado. El establecimiento cuenta con sistema de gestión en presupuestos y compra, controlando su avance; lo que no asegura la obtención del 100% de lo presupuestado en forma oportuna afectando la viabilidad de la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje y en ocasiones utilizando redes, asesorías o asistencias que no satisfacen en totalmente necesidades institucionales.

**4.3 SUBDIMENSIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS:** la subdimensión se encuentra categorizada con todos sus estándares en nivel incipiente con un total de 10 puntos, a 5 puntos bajo del puntaje requerido para alcanzar el nivel satisfactorio y 10 para nivel avanzado. El EE cuenta con recursos didácticos, material, insumos y equipamiento pero no en forma oportuna ni todo lo que demandan los programas de estudio, que faciliten el aprendizaje y bienestar de la comunidad educativa; existe un control de inventario poco sistematizado que asegure la mantención, adquisición y reposición de los recursos oportunamente.

**Tabla N°4**  
**Diagnóstico Institucional Dimensión Gestión de Recursos**

Dimensión	Subdimensión	Puntaje obtenido	Puntaje esperado Nivel Satisfactorio	Diferencia con el Nivel Satisfactorio	Puntaje esperado Nivel Avanzado	Diferencia con el Nivel Avanzado
Gestión de recursos	Gestión de personal	18	27	-9	36	-18
	Gestión de recursos financieros	14	18	-4	24	-10
	Gestión de recursos educativos	10	15	-5	20	-10
	Sub total	42	60	-18	80	-38

En la 3° columna de la tabla muestra el puntaje obtenido en la Dimensión señalada y sus correspondientes subdimensiones; consigo se señalan los puntajes esperados de los niveles de desarrollo superior al obtenido, y su respectivo puntaje de diferencia para alcanzarlos.

En términos generales, el establecimiento educacional se encuentra en nivel **INCIPIENTE**, se detectan debilidades en todas las dimensiones, por lo cual se sugiere revisar un PEI, Planes Ministeriales y PME de manera de lograr una articulación entre estos y que respondan a las circunstancias, necesidades y requerimientos actuales de la comunidad educativa, con el foco en el aprendizajes de los estudiantes, describiendo claramente políticas, procedimientos y prácticas en virtud de propuestas alcanzables de metas y objetivos acorde al actual diagnóstico de la unidad educativa.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

La Autoevaluación Institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, todos directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes y basados en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

En virtud de los antecedentes y resultados descritos, se propone:

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>
Liderazgo	Implementar un sistema comunicación generando en la comunidad escolar mayor proximidad a las orientaciones, prioridades, metas y actividades del ámbito escolar.	Alcanzar al menos un 85% de logro en la encuesta de satisfacción aplicada a la comunidad educativa.
Gestión pedagógica	Potenciar la implementación de la propuesta curricular en función de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes fortaleciendo el proceso pedagógico prácticas docentes y trabajo colaborativo para la mejora de los objetivos de aprendizaje a nivel institucional.	Mejorar en al menos un 10% los resultados de aprendizaje en función de los resultados del año anterior.
Convivencia escolar	Avanzar hacia una cultura de buen trato Sustentado en procesos participativos preventivos y pedagógico en el Liceo, por medio del trabajo colaborativo los distintos estamentos del Liceo, contribuyendo a una formación integral de los estudiantes.	Aumentar en al menos 3 puntos los IDPS en comparación al año anterior.
Gestión de recursos	Dirigir los recursos humanos, financieros, administrativos y educativos de manera eficiente y eficaz para sustentar el mejoramiento educativo del Establecimiento.	Cumplir con el 100% en la adquisición de recursos según presupuesto anual.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Sostenedor	Implementar un sistema de comunicación efectiva con el equipo directivo realizando seguimiento de compromisos.	Se reunirán al menos 1 vez a la semana para conocer de las actividades formativas y pedagógicas, con el fin de tomar acuerdos.	Sistema de comunicación	Sostenedor
	Director	Sistematizar el seguimiento, monitoreo y control de las actividades del EE, implementando comunicación efectiva por medio de la participación activa, reuniones, documentos formales y correo electrónico institucional	Realizar 1 reunión semanal con cada integrante de equipo directivo y al menos 1 reunión de coordinación semanal con el equipo directivo,	Sistema de monitoreo	Director
	Planificación y Gestión de resultados	Implementar un plan de actualización y articulación de PEI, planes de Gestión ministeriales Y PME	Se realizará 1 reunión mensual de seguimiento de avances	Actualización Institucional	Equipo Directivo

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Mejorar la apropiación curricular y lineamientos pedagógicos para su implementación.	El 100% de los docentes implementarán los nuevos lineamientos de planificación y cobertura curricular	Implementación curricular	UTP
		Mejorar las metodologías y estrategias de enseñanza-aprendizaje detectando su fortalezas y debilidades	Movilizar al 80% de los docentes a un nivel superior.	Acompañamiento al aula	Equipo directivo
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Implementar un plan de nivelación y reforzamiento para los estudiantes descendidos en las asignaturas de lenguaje y matemática en, 1° md y 2° md.	Mejorar los resultados de aprendizaje de al menos el 80%	Plan de nivelación y reforzamiento	UTP
		Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Trabajar colaborativamente para que estudiantes con NEE participen y progresen en el curriculum nacional	Mejorar los resultados de aprendizajes de al menos el 60% de los estudiantes del PIE	PIE
	Contribuir a la formación integral de los estudiantes fomentando la cultura y deporte.		Aumentar la participación de los estudiantes en al menos en un 10% en comparación al año anterior	Academias deportivas y culturales	UTP

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Formación y Convivencia	Formación	Promover la formación moral, afectiva, social y física de los estudiantes mediante actividades que contribuyan a su formación integral	Participación del 85% de los estudiantes en las actividades	Plan de formación	Depto. Orientación
	Convivencia	Mejorar el clima escolar, por medio de la ejecución de actividades que contribuyan a la formación integral de alumnos, incluyendo en el proceso de intervención a los apoderados, familias y funcionarios; considerando como premisa, que todos los estudiantes pueden modificar sus actitudes, comportamientos y hábitos	Atender y monitorear la evolución del 100% de los estudiantes derivados	Atención de estudiantes derivados	Inspectoría General
	Participación y Vida Democrática	Generar instancias de diálogo y participación, lideradas por el equipo de convivencia escolar, que contribuyan a mejorar el clima escolar, formación ciudadana y educación cívica para contribuir a la mejora aprendizajes y resultados académicos.	Participación de al menos 90% de los estudiantes en las actividades	Proyecto República	Equipo Formación Ciudadana



Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de recursos	Gestión de personal	Implementación de un sistema de selección, contratación y seguimiento para generar eficiencia interna en el desempeño del personal	El 100% del personal participarán del sistema de selección, contratación y seguimientos implementado	Selección y seguimiento de personal	RRHH
	Gestión de recursos financieros	Proveer con los recursos necesarios para el funcionamiento y cumplimientos de objetivos y metas del EE.	Cumplir con el 100% del presupuesto anual.	Gestión de compras	Depto. Administración y Finanzas
	Gestión de recursos educativos	Contribuir al logro de aprendizajes por medio de la adquisición, instalación y utilización de recursos didácticos y tecnológicos, durante el desarrollo de las clases	Atender al 100% de los cursos con recursos educativos	Implementación educativa	Depto. Adquisiciones

## BIBLIOGRAFÍA

- Guía para el diagnóstico institucional, Octubre 2013  
Ministerio de educación, División General de Educación
- Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, Ministerio de Educación de Chile  
Decreto Supremo de Educación N° 73/2014
- Otros indicadores de la Calidad  
Ministerio de Educación, Decreto Supremo N° 381/2013
- Orientaciones para la elaboración de un Plan de Mejoramiento educativo 2020  
Ministerio de Educación, División de Educación General