



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO LICEO COMERCIAL ALEJANDRO LUBET VERGARA,
DE LA COMUNA DE QUILPUÉ, REGIÓN DE VALPARAÍSO.**

Nombre candidato a magíster: Marcelo Cornejo Romero

Nombre tutor guía: Genaro Moyano Arcos

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Diciembre de 2022

1. ÍNDICE

1. ÍNDICE	2
2. RESUMEN	5
3. INTRODUCCIÓN	6
4. MARCO TEÓRICO	8
5. MARCO CONTEXTUAL	12
6. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	15
6.1 ESCALA EVALUATIVA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE PROCESO	15
6.2 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE PROCESO	16
6.2.1 DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA	16
6.2.1.1 Subdimensión: Gestión del Currículum	16
6.2.1.2 Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	19
6.2.1.3 Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	21
6.2.2 DIMENSIÓN DE LIDERAZGO ESCOLAR	23
6.2.2.1 Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor	23
6.2.2.2 Subdimensión: Liderazgo Formativo y Académico del Director	24
6.2.2.3 Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados	26
6.2.3 DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR	28
6.2.3.1 Subdimensión: Formación	28
6.2.3.2 Subdimensión: Convivencia Escolar	30
6.2.3.3 Dimensión: Participación	32
6.2.4 DIMENSIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS	34
6.2.4.1 Subdimensión: Gestión del Recurso Humano	34
6.2.4.2 Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administración	36

6.2.4.3 Dimensión: Gestión de Recursos Educativos	37
--	-----------

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS **38**

7.1 ANÁLISIS GRÁFICO Y ESTADÍSTICO POR ÁREA.	38
7.1.1 DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	38
7.1.1.1 Subdimensión: Gestión del Currículum	38
7.1.1.2 Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	39
7.1.1.3 Subdimensión: Apoyo al Desarrollo del Estudiante	40
7.1.2 DIMENSIÓN DE LIDERAZGO ESCOLAR	42
7.1.2.1 Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor	42
7.1.2.2 Subdimensión: Liderazgo Formativo y Académico del Director	43
7.1.2.3 Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados	44
7.1.3 DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR	45
7.1.3.1 Subdimensión: Formación	45
7.1.3.2 Subdimensión: Convivencia Escolar	46
7.1.3.3 Subdimensión: Participación	47
7.1.4 DIMENSIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS	49
7.1.4.1 Subdimensión: Gestión del Recurso Humano	49
7.1.4.2 Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administración	50
7.1.4.3 Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos	51
7.2 ANÁLISIS FODA POR ÁREA	52
7.2.1 ÁREA GESTIÓN DEL CURRÍCULUM	52
7.2.2 ANÁLISIS FODA PARA ÁREA DE LIDERAZGO ESCOLAR	53
7.2.3 ANÁLISIS FODA PARA ÁREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR	54
7.2.4 ANÁLISIS FODA PARA GESTIÓN DE RECURSOS	55

8. PLAN DE MEJORAMIENTO POR ÁREAS **56**

8.1 DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA	56
8.2 DIMENSIÓN: LIDERAZGO ESCOLAR	59
8.3 DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR	62

8.4 DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS 63

9. BIBLIOGRAFÍA 64

2. RESUMEN

El siguiente trabajo presenta un diagnóstico y autoevaluación institucional para el Liceo Comercial Alejandro Lubet Vergara de Quilpué, a partir del análisis de los estándares educativos de desempeño considerando cuatro dimensiones de la gestión escolar, éstas son: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos, con el objetivo de proponer un plan de mejoramiento educativo.

El objetivo de este trabajo es acordar junto a toda la comunidad escolar un diagnóstico y autoevaluación institucional para el Liceo Comercial Alejandro Lubet Vergara de Quilpué, Región de Valparaíso, para proponer un plan de mejoramiento educativo.

La metodología aplicada para realizar el diagnóstico institucional está basada en la propuesta del Ministerio de Educación. En una primera instancia se realiza una reflexión y análisis colectivo sobre las prácticas que se abordan para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, donde todos los integrantes de la comunidad educativa son representados. Para el plan de mejoramiento se establecen las metas de efectividad de rendimiento académico, se determinan las acciones de aprendizaje y se programan para cada subsector (incluidos programas de apoyo), se determinan los responsables para cada acción y monitoreo respectivo.

Los resultados y propuestas remediales abarcaron las cuatro dimensiones de la gestión escolar, en particular se profundizó la Gestión Pedagógica debido a los resultados obtenidos en pruebas estandarizadas.

3. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es acordar junto a la participación de toda la comunidad educativa del Liceo Comercial Alejandro Lubet Vergara de Quilpué un diagnóstico y autoevaluación institucional mediante la reflexión y análisis de las cuatro dimensiones de la gestión escolar, a saber, Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos, con el propósito de proponer, diseñar y monitorear mejoras un plan de mejoramiento educativo.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se define como “un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistemática, coherente y articulada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los y las estudiantes, en función de lo declarado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)”¹. Es por ello que el PME es un instrumento colectivo que representa el espíritu del establecimiento educacional y pilar de sus políticas, y debe ser diseñado, ejecutado y monitoreado con el compromiso de todos los componentes de la comunidad escolar. Ahora bien, para lograr este compromiso y participación colectiva “es necesario el ejercicio de un liderazgo distribuido” (Spillane & Mertz, 2015). Por otra parte, no basta con abrir espacios de participación, sino que también es necesario desarrollar las habilidades necesarias para poder participar de manera significativa y legítima (Gutmann, 1987).

El presente trabajo tiene una estructura que cuenta con un Marco Teórico que tiene como elementos principales el Ciclo de Mejoramiento Continuo con una fase estratégica y una anual. Para ello se analiza el Proyecto Educativo Institucional y su vinculación con los planes requeridos por la normativa y realiza una autoevaluación institucional. La planificación anual se vincula con la fase estratégica y se determina un monitoreo y seguimiento. El Marco Contextual de este trabajo cuenta con una reseña histórica del Liceo Comercial Alejandro Lubet Vergara y las características contextuales en las cuales estamos inmersos y antecedentes geográficos y culturales de nuestro entorno. El Diagnóstico Institucional que tiene

1. MINEDUC (2020). Orientaciones para elaboración y registro del PME en tiempos de crisis. p.1.

como objetivo recabar información relevante para la mejora de la calidad de la educación, para ello se utilizan los estándares indicativos de desempeño para la autoevaluación institucional. En el Análisis de Resultados se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional, determinando las prácticas institucionales relacionadas con el aprendizaje y gestión y la autoevaluación institucional identificando fortalezas y debilidades. El Plan de Mejoramiento tiene como elementos los estándares indicativos de desempeño junto a objetivos, acción y responsables a cargo.

4. MARCO TEÓRICO

El rol del Ministerio de Educación es “proponer y evaluar las políticas y diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico-pedagógico para sostenedores, equipos directivos y técnicos, docentes y asistentes de la educación de los establecimientos educacionales, con el propósito de fomentar el mejoramiento del desempeño de cada uno de ellos y el desarrollo de capacidades técnicas y educativas de las instituciones escolares y sus sostenedores”². Es en este sentido que el MINEDUC promueve procesos de mejoramiento continuo, proceso que comienza con una autoevaluación y diagnóstico institucional. Estos procesos son colectivos y de participación de todos quienes componen la comunidad escolar. “La participación se observa como una herramienta para la mejora escolar, por una parte, centrada en procesos institucionales y, por otra, como proceso formativo de enseñanza y aprendizaje, a través del cual se puede facilitar la construcción de valores éticos y democráticos”³.

La participación es un proceso compuesto de fases sucesivas y abarca distintos niveles del sistema escolar, es decir, sala de clases, establecimiento, nivel regional y nivel nacional, además tiene dimensiones, por ejemplo, cognitiva, social, emocional, ética, etc. Es por ello que la participación debe representarse mediante acciones. En este caso se utilizaron cinco acciones:

1. **Informar:** a los diversos estamentos que conforman la comunidad educativa en formatos como: mail, infografías, publicaciones en redes sociales, llamadas telefónicas, reuniones y asambleas.
2. **Opinar:** todos los integrantes de la comunidad escolar expresan sus ideas y opiniones subjetivas de forma amplia y directa, organizado por un moderador.
3. **Debatir/deliberar:** discutir ideas defendiendo ideas e intereses con el propósito de tomar una decisión.
4. **Expresar preferencia:** mediante votación.

² MINEDUC (2012) *Guía para el Diagnóstico Institucional*

³ Tonon, 2012; Fierro, 2013; en Mineduc, 2021.

5. Co-construir: crear soluciones integrales entre todos mediante la participación democrática.

En relación con los Estándares Indicativos de Desempeño (en adelante EID) éstos se diseñan según la “Ley General de Educación” (ley 20.370, promulgada el año 2009) y en la ley que instituye el “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización” (ley 20.529, promulgada el año 2011).

Los EID se definen como: “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”⁴.

Los EID 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.”⁵

Respecto al PME debemos comprender el significado y propósito del Ciclo de Mejoramiento Continuo, según MINEDUC:

“El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual, cada comunidad educativa analiza su realidad en los ámbitos institucional y

⁴ Ministerio de Educación, 2014, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, p 17.

⁵ Ministerio de Educación, 2014, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, p 17.

pedagógico, a partir de los cuales traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano plazo (4 años). Para ello, planifica e implementa estrategias y acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional”⁶.

El PME se divide en dos etapas:

- Fase Estratégica: parámetros para alcanzar mejoras en 4 años (mediano plazo).
- Planificación Anual: prioriza acciones propuestas en la Fase Estratégica de mediano plazo a corto plazo, es decir, un año, la que será abordada en este trabajo.

“La decisión sobre cuáles serán las acciones por desarrollar, está conectada directamente con la comprensión de los nudos críticos y factores que obstaculizan avanzar hacia el futuro deseado, así como con el reconocimiento de las fortalezas y motivaciones sobre las que se pueda apoyar un proceso de cambio. La forma en que se lee el estado actual en el marco de una autoevaluación ayudará a priorizar y definir los objetivos, estrategias y acciones. Por esto, un hito relevante en la planificación de la mejora escolar es la etapa de autoevaluación institucional”⁷

Es por ello que los equipos directivos tienen el gran desafío de articular el PME con las herramientas de gestión. El MINEDUC señala:

"Integrar los objetivos del PME con cada uno de los planes normativos asociados, es mucho más que ordenarlos en un formato único, sino que tiene como objetivo final que todos los planes y acciones contribuyan al logro de los objetivos de aprendizaje. (...) La integración de planes se alcanza, fundamentalmente, a

⁶ MINEDUC (2020). Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo.

⁷ MINEDUC, 2021, Herramienta 4, Mapa sistémico para la toma de decisiones en la elaboración del PME.

través de la definición de acciones comunes lo que permite, además, elaborar un PME con un número más acotado de acciones”⁸.

“Una práctica central en el PME es el monitoreo, entendido como un proceso continuo y sistemático mediante el cual verificamos la eficiencia y la eficacia del plan, estableciendo el nivel de ejecución de las acciones a la luz de los objetivos y metas planteadas en el establecimiento. Permite identificar logros y debilidades e implementar medidas correctivas cuando es necesario, tras explorar las razones por las cuales la planificación no está cumpliendo su función. Se trata de un proceso que permite optimizar los procesos para el logro de mejores resultados y también sirve como insumo para la evaluación de la gestión.”⁹

La estrategia utilizada en el presente trabajo para desarrollar el Diagnóstico Institucional fue la presentada por el MINEDUC a través de la “Guía para el Diagnóstico Institucional” mediante el análisis de las áreas de proceso: Área de Gestión del Currículum, Área de Liderazgo Escolar, Área de Convivencia Escolar y Área de Gestión de Recursos.

Para el Análisis de los Resultados, se tomaron en cuenta, estadísticas extraídas del Diagnóstico Institucional y análisis FODA, analizando amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades para cada área.

⁸ MINEDUC, 2021, Plan de Mejoramiento Educativo: Herramientas de planificación y gestión de la escuela, Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares 2021, p. 18.

⁹ MINEDUC, 2021, Herramienta 8. Estrategia para complementar el monitoreo del PME de manera reflexiva y ágil.

5. MARCO CONTEXTUAL

Nuestra historia El Liceo Comercial “Alejandro Lubet Vergara”, tiene una trayectoria de 54 años al servicio de jóvenes de la comuna y alrededores, recibe su nombre en honor a un distinguido hombre público de Quilpué que fue profesor del establecimiento. Pertenece a la Corporación Municipal de Quilpué. Se fundó el 1 de marzo de 1966 y en sus inicios contaba con una matrícula mixta de 212 alumnos, distribuidos en dos cursos de niñas y cuatro de niños, correspondientes a 7° y 8° básico. Su primer director y fundador fue don Sergio Salas Rozas. En el año 1968 cambia su nombre por centro de educación media comercial, comenzando con los primeros medios. Ya en junio de 1971, por decreto N.º 1737 se dispone el cambio de nombre a instituto comercial. En el año 1981 es traspasado desde el MINEDUC a la Corporación Educacional de Quilpué. Resolución N° 9763 de 1981 y 3 años después por decreto N° 82 del 30/5/84 pasa a denominarse, Liceo “Alejandro Lubet Vergara”. En la actualidad, atiende estudiantes de 1° a 4° medio, e imparte la formación diferenciada Técnico Profesional (TP) en jornada diurna, en las especialidades de Contabilidad, Administración (ambas menciones) y Conectividad y Redes. En Jornada Vespertina, 1° y 2° ciclo HC, 3° y 4° medio Técnico Profesional, con las especialidades de Administración y Contabilidad. Con anterioridad al 2014 el establecimiento impartía las especialidades de Contabilidad, Administración, Secretariado y Ventas. 2004 el liceo ingresa a modalidad JEC. 2013 se suscribe el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, mediante el cual accede a la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Durante el 2014, debido a modificaciones curriculares comienza la especialidad de Asistente en Geología, se cierra las de Secretariado y Ventas, y se mantienen las de Administración y Contabilidad. Luego, en 2016 se incorpora la especialidad de Conectividad y Redes, en respuesta a la demanda de apoderados y estudiantes, y dos años después, dado el limitado mercado laboral, se decide cerrar la especialidad de Asistente en Geología. En la actualidad, la inclusión es un aspecto altamente valorado por la comunidad es por esto, que el Programa de

Integración Escolar (PIE), tiene una red de trabajo vinculante entre lo HC y TP destinado, no solo a brindar apoyo pedagógico a los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), sino también a toda la comunidad escolar. El establecimiento cuenta con un Consejo Asesor Empresarial (CAE), con quien se mantiene vinculación y comunicación para el logro de mejoras en el perfil de egreso.

Nuestro Liceo Alejandro Lubet Vergara está ubicado en la ciudad de Quilpué, es una comuna chilena, perteneciente a la Región de Valparaíso, en la zona central de Chile, es la capital de la Provincia de Marga, y junto con las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Concón y Villa Alemana, integra el área Metropolitana porteña denominada como Gran Valparaíso. Recibe el apodo de “Ciudad del Sol”, “por su clima benigno y prodigioso”. Geográficamente está asentada sobre las cuencas de los esteros Quilpué, Marga y Puangué, y pertenecen a ella subterritorios como El Belloto, en el área urbana, o Colliguay, en la zona rural. Quilpué es el tercer municipio más poblado de la región, por detrás de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar (los tres estando dentro de Gran Valparaíso), siendo sus principales actividades económicas la industria manufacturera, el comercio, el rubro inmobiliario y la enseñanza. Quilpué fue la primera comuna de la región en poner en marcha el proceso de enseñanza municipalizada, el 16 de diciembre de 1981. No obstante, hacia el año 2014 el 75,2 % (94) de los establecimientos educativos de Quilpué era particular subvencionado, mientras, un 4,8 % (6) era particular pagado, y solo un 20,0 % (25) dependía de la Corporación Municipal. Por entonces, el número de matrículas mantuvo una proporción similar. Cabe destacar que el primer establecimiento educativo en servir a la comunidad fue el colegio público D-416 Manuel Bulnes Prieto, inaugurado en 1845, y que sigue en operaciones actualmente. En el ámbito rural, el primer centro de enseñanza se estableció en el decenio de 1920, en el asentamiento de Colliguay. Nuestra ciudad es cuna de grandes bandas musicales tales como Congreso, Chico Trujillo, entre muchas otras. Posee un Teatro Municipal donde se realizan festivales de Jazz y Teatro

cada año. En lo deportivo Quilpué cuenta con un gimnasio y un estadio municipal, donde se practican diversos deportes, fomentando la vida sana.

6. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

6.1 Escala Evaluativa para el Análisis de las Áreas de Proceso

Describe la calidad de la instalación de las Prácticas Institucionales y/o Pedagógicas que componen las diferentes Dimensiones. La siguiente escala evaluativa contiene cuatro valores que definen los diferentes niveles de calidad en que puede estar una Práctica, que van desde el valor 1 que refiere a un quehacer institucional en el cual los propósitos no están claramente definidos para la comunidad escolar y su implementación no presenta sistematicidad de acuerdo a los requerimientos de la Práctica, a su vez, el mayor valor (4) representa una Práctica de calidad que está en condiciones de articularse con otra para establecer Sistemas de Trabajo.

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

6.2 Análisis de las Áreas de Proceso

6.2.1 Dimensión Gestión Pedagógica

6.2.1.1 Subdimensión: Gestión del Currículum

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las Metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				X
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				X
3. El equipo técnico-pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que		X		

ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		X		
6. El equipo técnico-pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.			X	
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		X		
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				X
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				X
11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o Prácticas a mejorar.			X	

<p>12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.</p>				X
<p>13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.</p>			X	

6.2.1.2

Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			X	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				X
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		X		
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				X
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				X

6.2.1.3

Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

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

información actualizada sobre alternativas de estudio,
instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.

--	--	--	--

6.2.2 Dimensión de Liderazgo Escolar

6.2.2.1 Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor

Proceso general a evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.

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

6.2.2.2 Subdimensión: Liderazgo Formativo y Académico del Director

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

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

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

6.2.2.3 Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados

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

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

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

6.2.3 Dimensión de Convivencia Escolar

6.2.3.1 Subdimensión: Formación

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

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

riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				X

6.2.3.2 Subdimensión: Convivencia Escolar

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

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

6.2.3.3

Dimensión: Participación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				X
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				X
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.		X		
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				X
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				X
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X

8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				X
10.El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				X

6.2.4 Dimensión de Gestión de Recursos

6.2.4.1 Subdimensión: Gestión del Recurso Humano

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

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

7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				X
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				X

6.2.4.2

**Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros y
Administración**

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

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

6.2.4.3

Dimensión: Gestión de Recursos Educativos

Práctica general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.

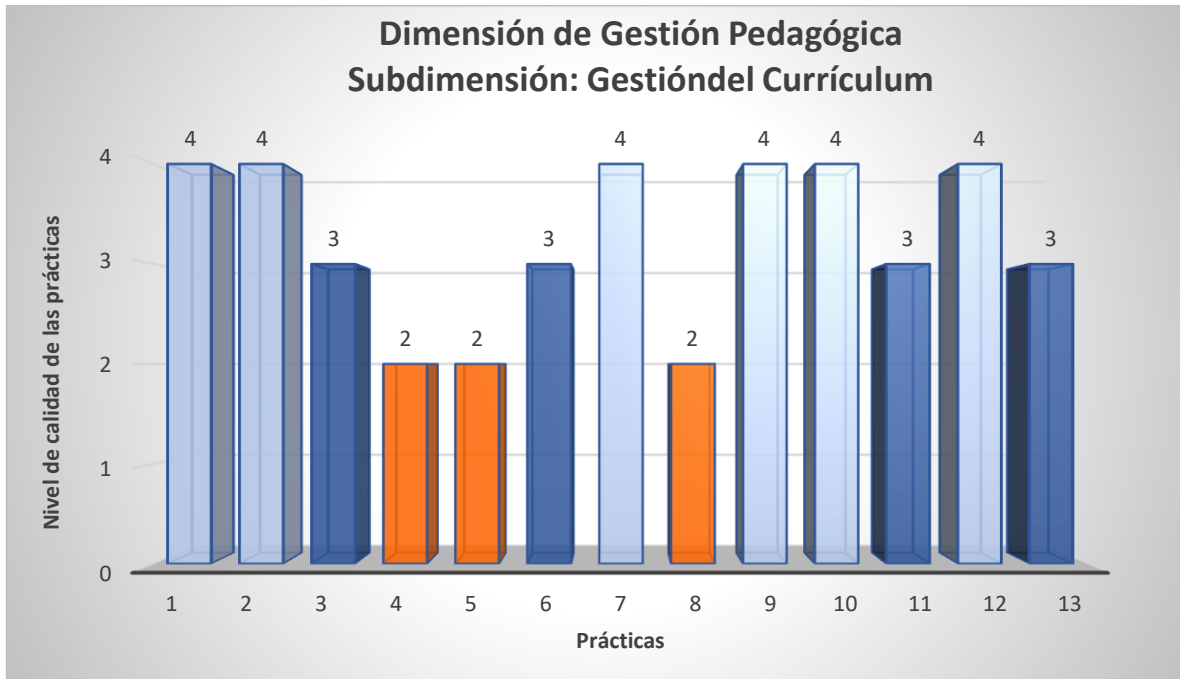
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos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

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1 Análisis Gráfico y Estadístico por Área.

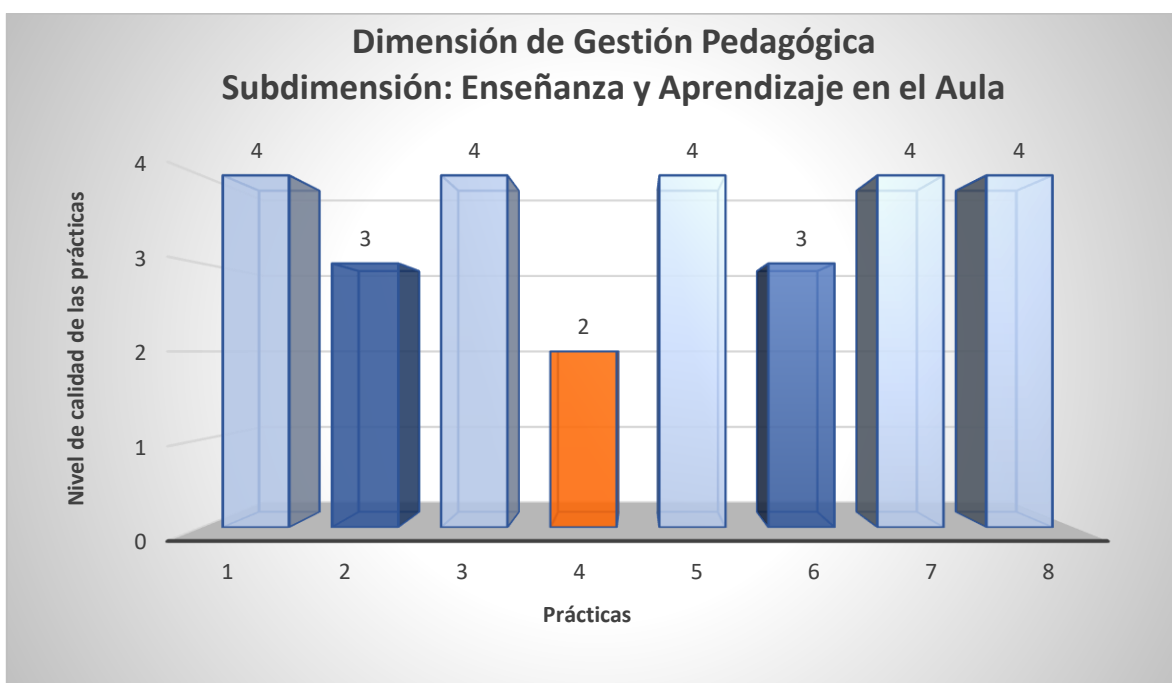
7.1.1 Dimensión de Gestión Pedagógica

7.1.1.1 Subdimensión: Gestión del Currículum



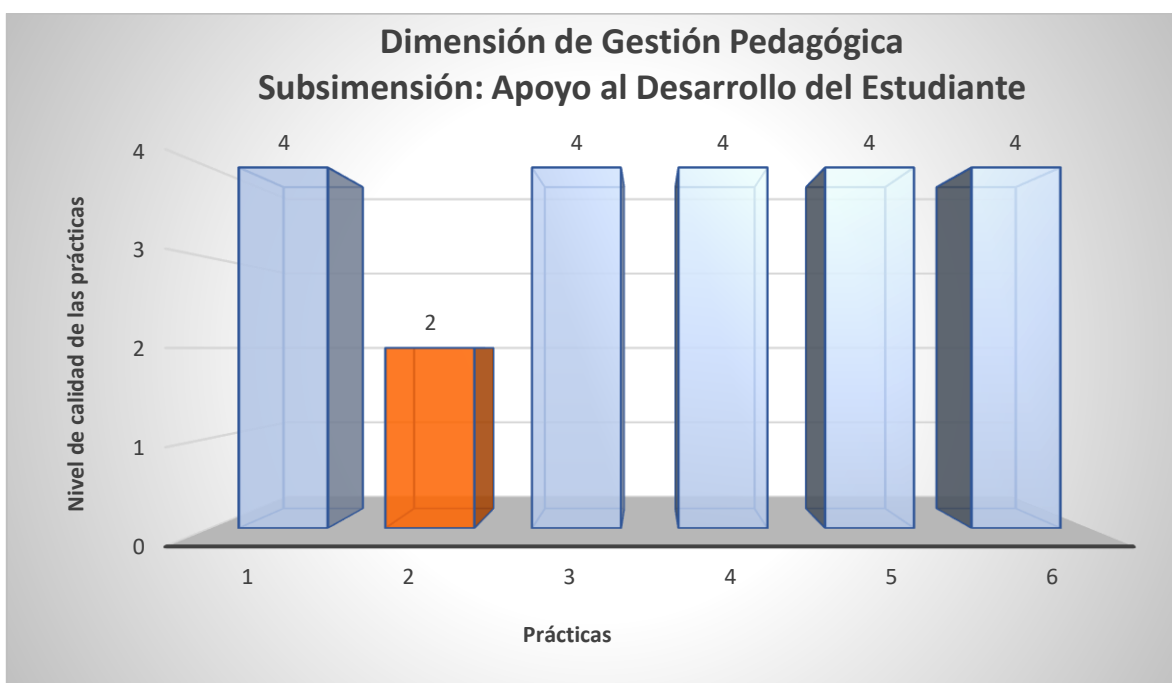
El 23% de las prácticas del equipo técnico pedagógico carecen de orientación a la mejora de los resultados institucionales y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, generadas por falta de personal y tiempo para revisar y analizar las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido. Por otro lado, el 46% de las prácticas tienen el máximo nivel de calidad, sobre todo aquellas que tienen relación con organizar y planificar el proceso de enseñanza aprendizaje, como organizar carga horaria y asignación de profesores en función de criterios pedagógicos. El equipo técnico pedagógico realiza reuniones semanales grupales e individuales con los docentes donde se retroalimenta las acciones pedagógicas de planificación y ejercicio en el aula.

7.1.1.2 Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula



El 62,5% de las prácticas son destacadas con nivel 4, éstas han sido establecidas como prácticas permanentes, tales como: relacionar los objetivos y las actividades que se desarrollan en clase mediante cursos realizados por Unidad Técnico Pedagógica (en adelante UTP) y Programa de Integración Escolar (en adelante PIE), actualizar base de datos de planificaciones por departamento monitoreadas por UTP, acompañamiento en el aula y retroalimentación a docentes monitoreadas por UTP y la realización de instancias de reflexión y análisis de las buenas prácticas pedagógicas semanales y mensuales organizadas por UTP. Una de las ocho prácticas analizadas está evaluada con nivel 2, es el indicador relacionado con la incorporación de recursos didácticos y tecnológicos, si bien el establecimiento cuenta con salas temáticas y laboratorios de computación, faltan recursos para la mantención de éstos. El 25% de los indicadores están en nivel 3, o sea, falta la evaluación y perfeccionamiento permanente de las estrategias pedagógicas diversas utilizadas en el aula.

7.1.1.3 Subdimensión: Apoyo al Desarrollo del Estudiante



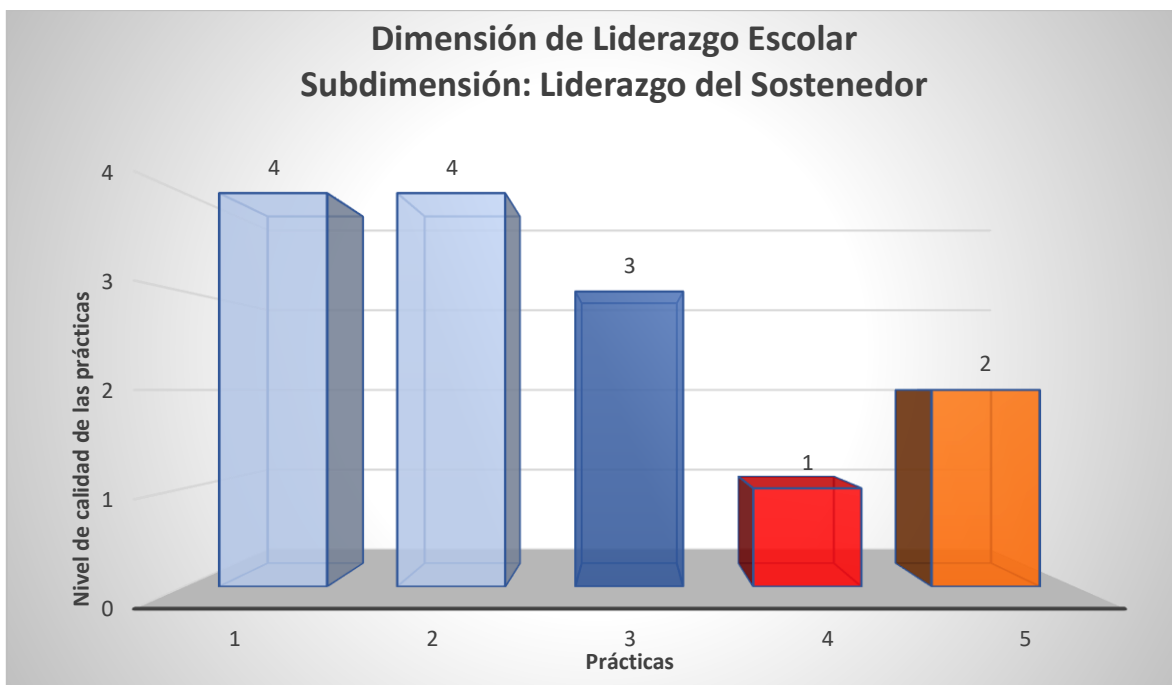
En la dimensión de Apoyo al Desarrollo del estudiante más del 80% de las prácticas son destacadas con nivel 4. El establecimiento cuenta con un departamento PIE quienes identifican, apoyan y monitorean estudiantes con dificultades académicas. Además, este departamento en cooperación con docentes y UTP implementan planificaciones y planes individuales para cada estudiante con necesidades educativas especiales, trabajo con la familia, evaluaciones y seguimiento. Por otro lado, el establecimiento cuenta con dupla Psico-Social, departamento de Convivencia Escolar, y Orientación, quienes identifican a aquellos estudiantes en riesgo escolar, social y familiar quienes orientan y acompañan a los estudiantes durante todo el año académico en el proceso de elección de estudios superiores, postulación de becas y gratuidad. Estos departamentos intervienen semanalmente en reuniones y consejos de la comunidad escolar.

Una de las seis prácticas está en nivel 2, relacionada con la implementación de estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e

intereses diversos, si bien existe esta práctica en la mayoría de los docentes, falta la evaluación y perfeccionamiento de éstas.

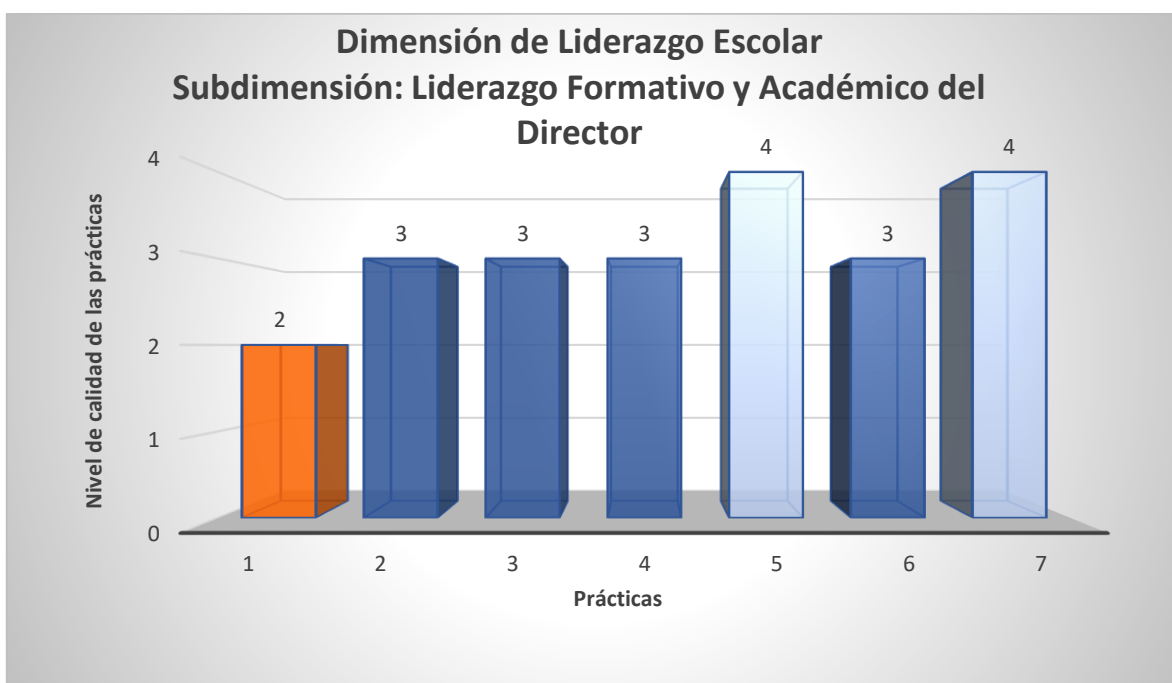
7.1 2 Dimensión de Liderazgo Escolar

7.1.2.1 Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor



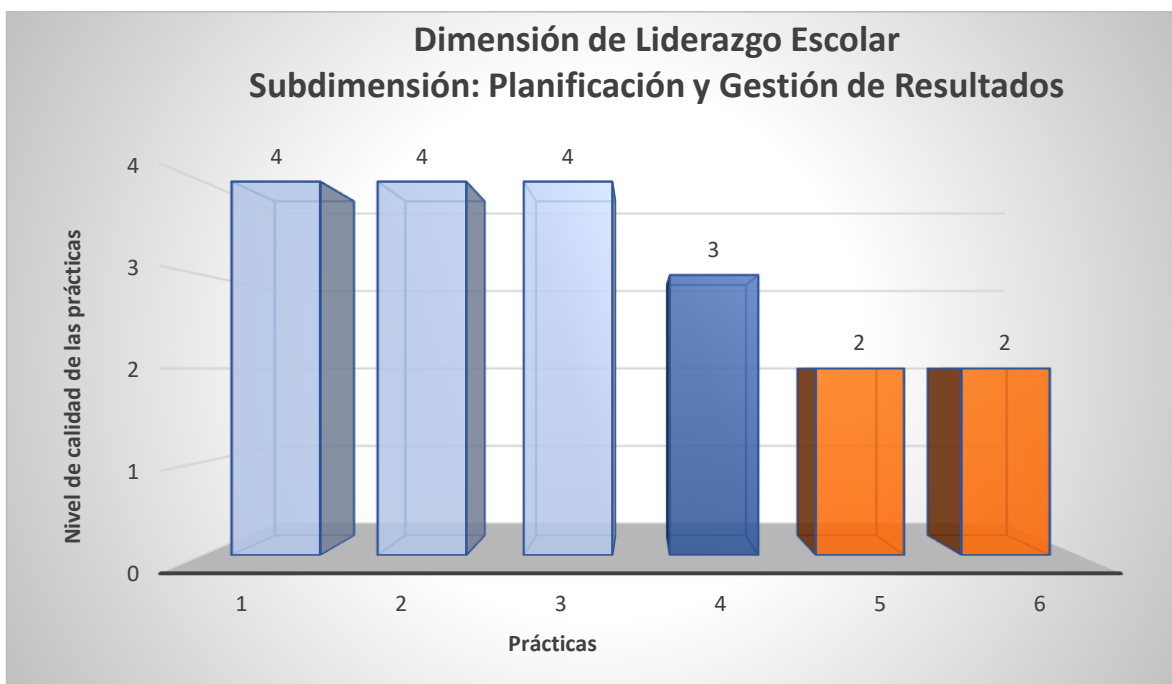
El 40% de los indicadores están en nivel 4, el sostenedor define metas claras, roles y atribuciones del equipo directivo. La entrega oportuna de recursos es la práctica con menor evaluación, debido a que ha sido un problema recurrente en los últimos cinco años. Por otro lado, los canales de comunicación con el sostenedor existen, pero con los cambios de jefaturas constantes éstas se han deteriorado.

7.1.2.2 Subdimensión: Liderazgo Formativo y Académico del Director



El 29% de las prácticas de la dimensión Liderazgo Formativo y Académico del Director están en un nivel 4, debido a que el director promueve en toda la comunidad escolar una ética de trabajo y constantemente lidera conversaciones, retroalimenta, comparte reflexiones pedagógicas con los docentes. El 57% de los indicadores en nivel 3, esto por la falta de evaluación y perfeccionamiento en comprometer a la comunidad educativa con objetivos planteados en el PEI, en promover una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar, en detectar problemas y acuerdos para solucionarlos y en generar procesos de cambios. Y finalmente uno de los indicadores está en nivel 2 por la falta de sistematicidad en el compromiso del director con el logro de altos resultados académicos y formativos.

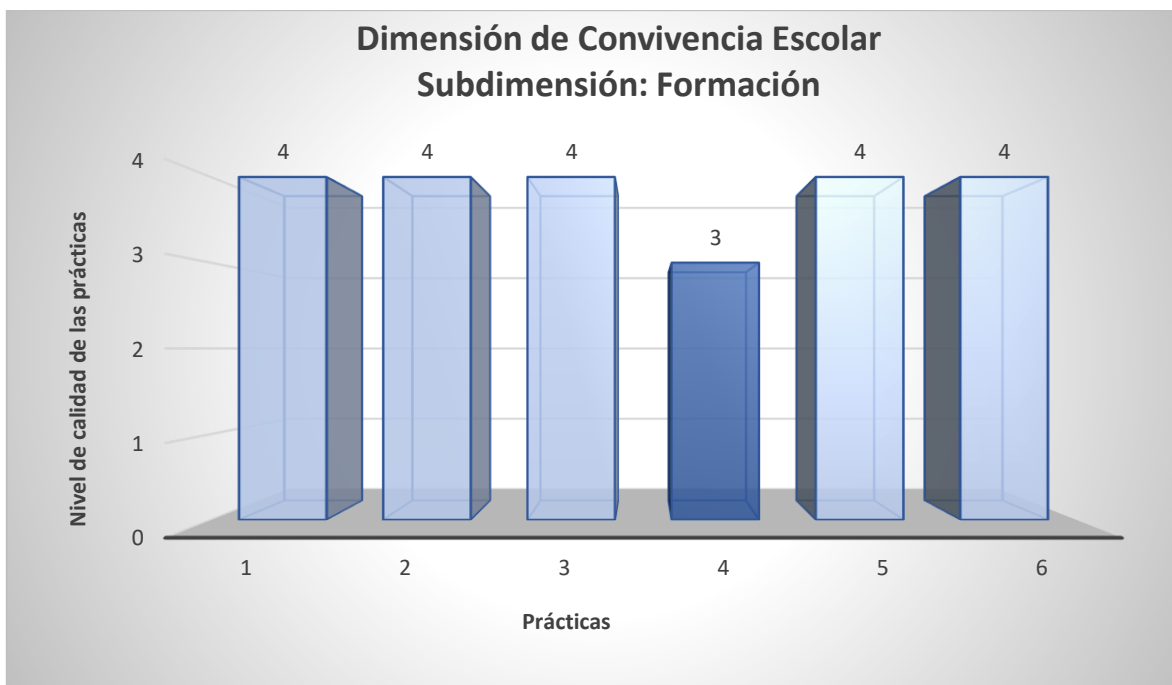
7.1.2.3 Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados



El 50% de los indicadores está valorado en nivel 4, ya que el establecimiento cuenta con un PEI y PME actualizado. Si bien el establecimiento cuenta con un PME, carece de monitoreo periódico efectivo, es por lo que esta práctica está valorada con nivel 3. Respecto la recolección y sistematización de datos, el establecimiento cuenta con sistemas de bases de datos administrados por ciertos departamentos, que son de difícil acceso para docentes, estos indicadores son valorados nivel 2.

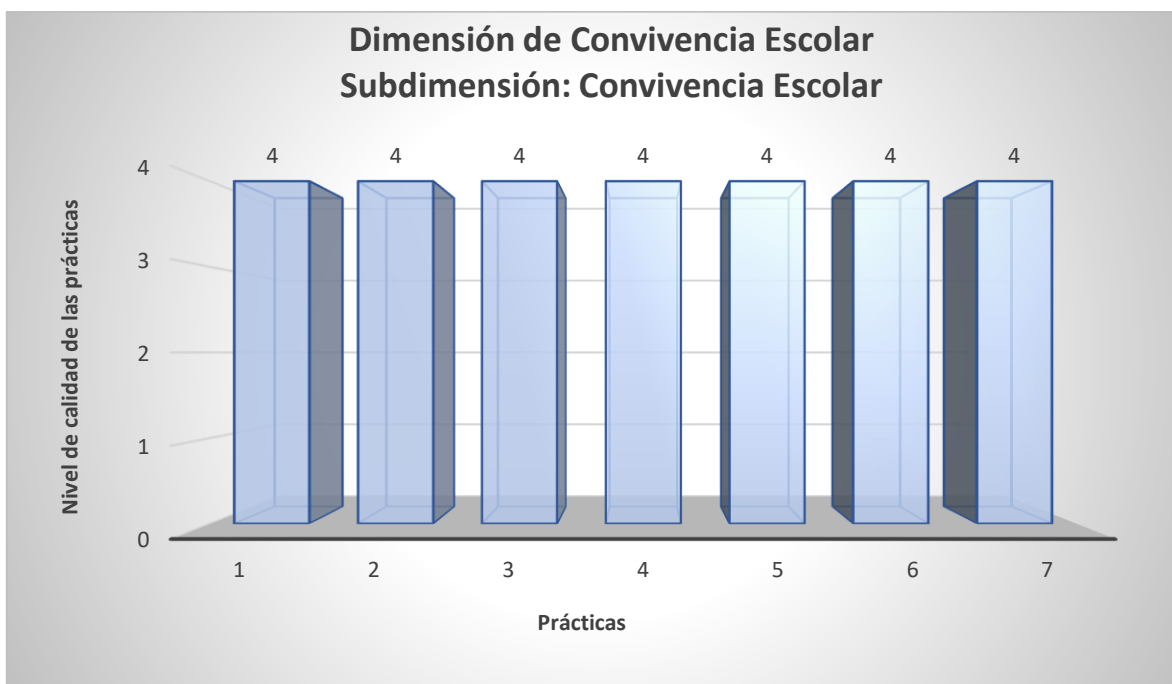
7.1.3 Dimensión de Convivencia Escolar

7.1.3.1 Subdimensión: Formación



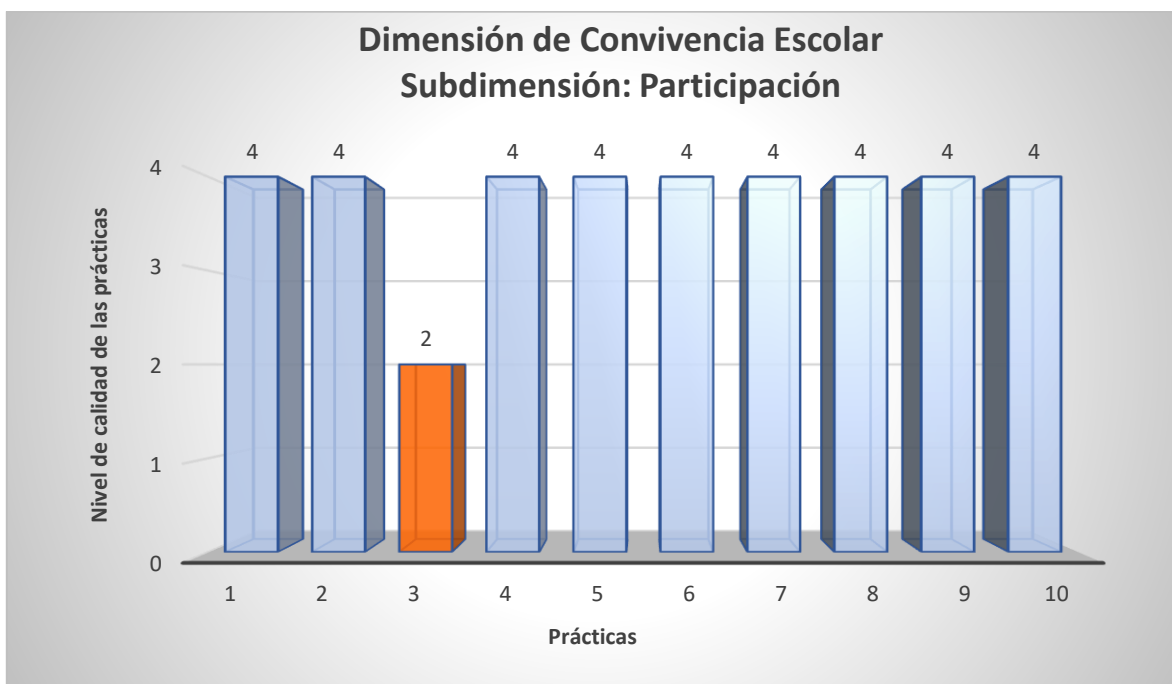
El 83% de los indicadores está en nivel 4, puesto el establecimiento cuenta con un departamento de Convivencia Escolar quien implementa y monitorea lineamientos formativos. El establecimiento promueve en toda la comunidad escolar maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos. El establecimiento cuenta con un programa y reglamento de convivencia escolar e involucra a padres y apoderados en el proceso académico y formativo de los estudiantes. Si bien el establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, no siempre evalúa sus resultados.

7.1.3.2 Subdimensión: Convivencia Escolar



El 100% de las prácticas en la dimensión Convivencia Escolar está en nivel 4, porque el establecimiento promueve en todos los estamentos un ambiente de respeto y buen trato, el equipo directivo junto a los docentes previene todo tipo de discriminación. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia, previene comportamientos violentos y enfrenta el bullying.

7.1.3.3 Subdimensión: Participación

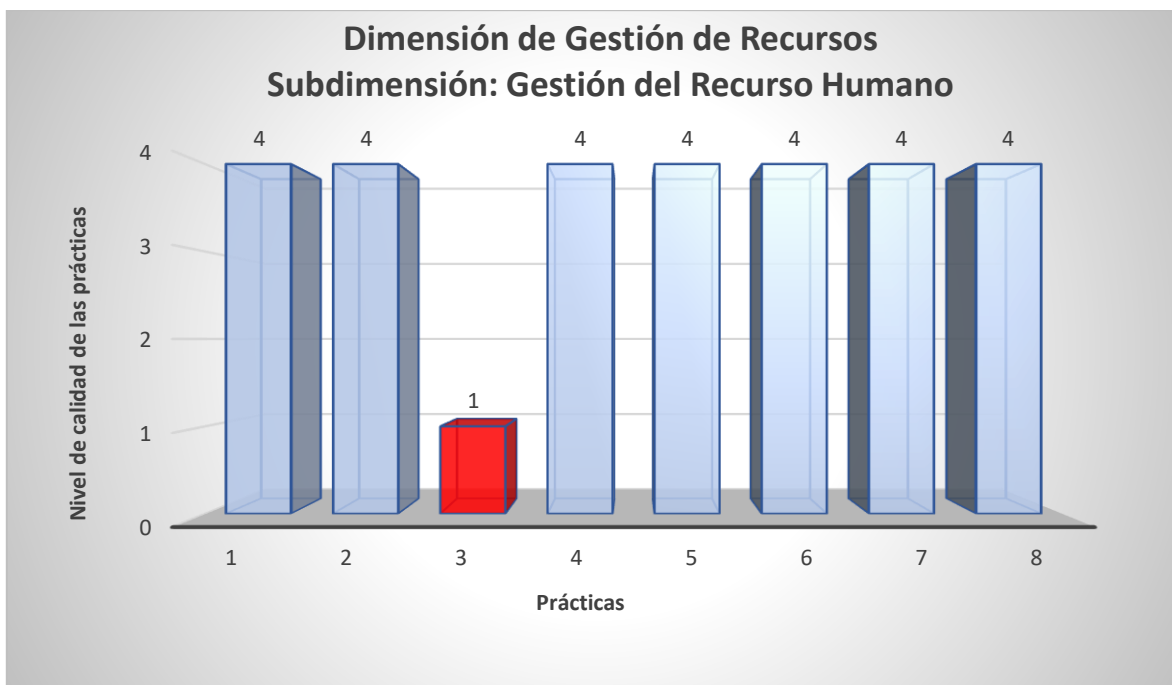


El 90% de los indicadores está en nivel 4. El establecimiento está comprometido con desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, motivando la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, promoviendo reuniones del Consejo Escolar, de los estudiantes a lo largo del año como, por ejemplo, elecciones del Centro de Alumnos, día de la ciencia, inglés, lectura, celebrando días de la independencia de nuestros estudiantes inmigrantes, etc. El establecimiento organiza y promueve Consejo de Profesores dos veces por semana, donde entre otros temas se implementan prácticas relacionadas con el PEI. El establecimiento cuenta con horarios de todos los docentes para resolver dudas y consultas de padres y apoderados, además de reuniones de apoderados mensuales. En general, el establecimiento tiene una política de atención constante de padres y apoderados, abierta a todos los estamentos, como Inspectoría, Dirección, Convivencia Escolar, dupla Psico-Social, Centro de Recursos para el Aprendizaje (en adelante CRA), PIE, Orientación y docentes. El 10% de las prácticas está con nivel 2, esto debido a que el establecimiento está en una etapa post pandemia regulando y acentuando políticas de buen trato y comportamiento

para evitar y controlar casos de violencia, y por ende el sentido de responsabilidad con la comunidad ha sido complejo de modelar.

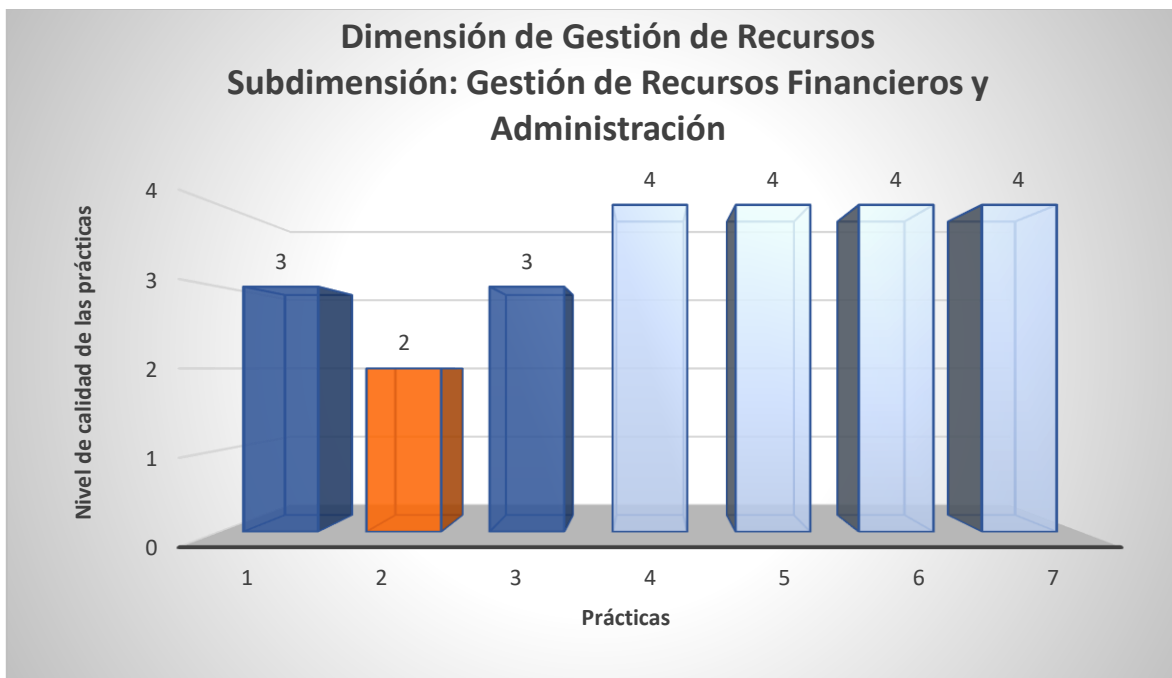
7.1.4 Dimensión de Gestión de Recursos

7.1.4.1 Subdimensión: Gestión del Recurso Humano



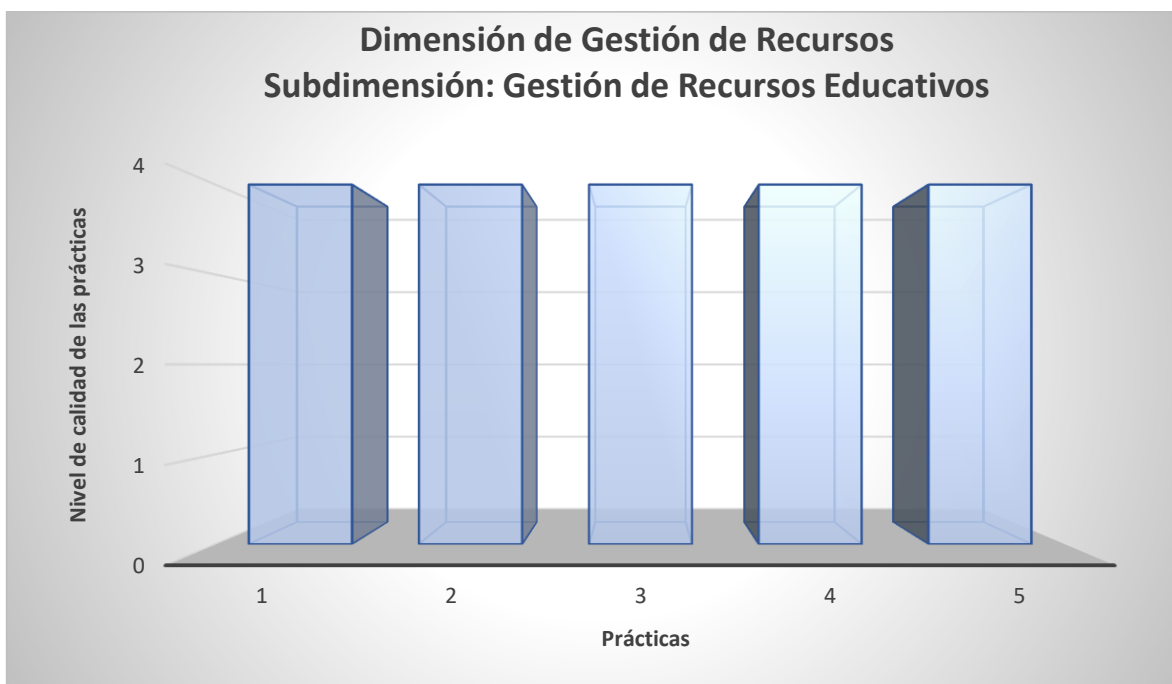
El 87,5% de los indicadores de la dimensión Recursos Humanos está en nivel 4, el establecimiento posee claras políticas de cargos y funciones, valora el trabajo docente y está en constante retroalimentación de las prácticas pedagógicas mediante jornadas de trabajo mensuales. Se ha creado un clima laboral positivo, de respeto y colaborativo. Uno de los indicadores con menor valor es el relacionado con que el establecimiento no cuenta con estrategias para atraer y retener mejores profesores.

7.1.4.2 Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administración



El 57% de los indicadores están en nivel 4, las prácticas relacionadas con una contabilidad ordenada y actualizada sin sanciones de la Superintendencia, además de generar alianzas y acuerdos en favor de docentes y estudiantes. El 29% de las prácticas tienen nivel 3, no siempre es posible el cumplimiento del presupuesto a tiempo lo que genera un retraso en la organización. La matrícula y asistencia ha tenido un deterioro con el tiempo por lo que no se ha logrado completar cupos de matrícula.

7.1.4.3 Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos



Todos los indicadores de la dimensión Gestión de Recursos Educativos está en nivel 4, puesto que el establecimiento cuenta con instalaciones y equipamiento apropiado para la gestión pedagógica. Posee un CRA con material didáctico para toda la comunidad educativa, con el tiempo se ha convertido en sala de estudios muy solicitada por los estudiantes durante toda la jornada escolar. El establecimiento cuenta con recursos TIC y un encargado de administrar todos los recursos del establecimiento.

7.2 Análisis FODA por Área

7.2.1 Área Gestión del Currículum

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Mala gestión del tiempo de UTP para evaluar y monitorear algunos procesos de la gestión pedagógica.• Poca mantención de los recursos didácticos y tecnológicos del equipo directivo del establecimiento.• Débil implementación de UTP de estrategias para potenciar a estudiantes con habilidades destacadas.	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Equipo UTP bien cohesionado con docentes.• Equipo directivo proactivo.• Buenas relaciones laborales entre equipo directivo y docentes.• Docentes comprometidos con la institución.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Sostenedor ineficiente en relación con la gestión de recursos económicos para mantención de recursos didácticos y tecnológicos.	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones externas para fortalecimiento de la gestión del currículum.• Generación de vínculos con instituciones de educación superior y revisión de currículum para homologar ramos.• Apoyo del Programa de Acceso a la Educación Superior (PACE) en cuanto a capacitación de estrategias usadas en el aula.

7.2.2 Análisis FODA para Área de Liderazgo Escolar

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de compromiso del director con el logro de altos resultados académicos.• El establecimiento cuenta con un sistema organizado débil e ineficiente de datos académicos y formativos de los estudiantes.	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Director promueve reflexiones pedagógicas con docentes y un alto sentido de la ética laboral.• El establecimiento cuenta con PME y PEI.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Sostenedor no entrega a tiempo recursos comprometidos.	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Sostenedor establece metas y criterios claros para el funcionamiento del establecimiento.

7.2.3 Análisis FODA para Área de Convivencia Escolar

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de apoyo a Convivencia Escolar de parte de Inspectoría para resolver casos complejos de comportamientos violentos de estudiantes.	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Dirección promueve variados espacios y tiempos para generar sentido de pertenencia para toda la comunidad educativa a través de actividades sincronizadas con PEI, como jornadas y talleres deportivos, foros y mesas redondas donde los estudiantes expresan sus ideas.• Dirección fomenta y organiza prácticas para crear un clima de respeto y valoración, organizando jornadas de no violencia e incentivando actividades en hora de Consejo de Curso asesoradas por Orientación y Convivencia Escolar.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Padres y apoderados poco comprometidos con el desarrollo formativo y académico de los estudiantes.	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Ubicación en el centro de la ciudad del establecimiento lo que permite un fácil acceso a la locomoción colectiva, para comodidad y sentido de pertenencia de los estudiantes y trabajadores.• Establecimiento amplio, con patios, jardines y canchas para la práctica de diversas actividades deportivas y formativas.

7.2.4 Análisis FODA para Gestión de Recursos

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de estrategias de dirección para atraer y retener mejores profesores.	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• CRA consolidado como un área importante de recursos didácticos y un espacio cómodo y atractivo para docentes y estudiantes.• Dirección y departamento de Formación Técnico Profesional genera constantemente alianzas estratégicas para dar a los estudiantes mejores oportunidades de desarrollo.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Sostenedor con problemas deficitarios de recursos económicos durante más de cinco años consecutivos.	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Dirección proactiva en postular a fondos para desarrollar actividades y compras relacionadas con PEI.

8. PLAN DE MEJORAMIENTO POR ÁREAS

8.1 Dimensión: Gestión Pedagógica

Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión del Currículum	Evaluar y perfeccionar la calendarización anual de cobertura curricular.	Analizar en un 100% cada fin de semestre calendario anual de cobertura curricular.	Organizar grupos de trabajos por departamentos cada fin de semestre.	Jefe UTP
Gestión del Currículum	Mantener y actualizar la base de datos de actividades pertinentes de acuerdo al calendario anual de cobertura curricular, en caso de ausencia de un profesor.	Disponer de actividades pertinentes para cada asignatura y nivel en un 100%.	Solicitar 6 actividades pertinentes por semestre a cada docente.	Jefe UTP
Gestión del Currículum	Evaluar e incorporar lineamientos metodológicos y estrategias didácticas generales.	Revisar y analizar en un 100% lineamientos metodológicos y estrategias didácticas.	Organizar jornada anual docente de evaluación de metodologías y estrategias didácticas.	Jefe UTP
Gestión del Currículum	Sistematizar logro de la cobertura curricular.	Monitorear en un 80% el logro de cobertura curricular por nivel y departamento.	Revisar mensualmente leccionarios y acompañamiento al aula, por nivel y departamento.	Equipo UTP
Gestión del Currículum	Estructurar revisión y análisis de planificaciones con cada profesor.	Retroalimentar en un 80% planificaciones de	Calendarizar reuniones con cada profesor a comienzo de cada semestre.	Equipo UTP

		clases de cada profesor.		
Gestión del Currículum	Evaluar listado de estudiantes que necesitan apoyo y metodologías utilizadas.	Cualificar en un 100% estudiantes que necesitan apoyo y metodologías utilizadas.	Organizar jornada de trabajo trimestralmente, con participación de docentes, PIE y equipo UTP.	Jefe UTP
Gestión del Currículum	Perfeccionar sistema de uso de recursos pedagógicos.	Revisar en un 80% recursos pedagógicos de profesores (instrumentos evaluativos y actividades pedagógicas y remediales).	Analizar semestralmente recursos pedagógicos con docentes.	Jefe UTP
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Perfeccionar proceso de implementar nuevos conceptos curriculares.	Revisar anualmente en un 100% bases curriculares para detectar nuevos conceptos.	Organizar anualmente jornadas de trabajos por departamentos.	Dirección y Jefe UTP
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Acceder recursos tecnológicos apropiados en coherencia con Bases Curriculares.	Disponer en un 80% de recursos tecnológicos.	Actualizar diariamente planilla de acceso a recursos tecnológicos.	Encargado Recursos.
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Consolidar la participación activa de los estudiantes en el aula.	Lograr en un 90% la participación activa de los estudiantes en clases.	Analizar semestralmente con docentes, PIE y Equipo UTP metodologías específicas para estudiantes que no logran una participación activa en el aula.	Jefe UTP

Apoyo al desarrollo del estudiante	Sistematizar estrategias para potenciar estudiantes destacados.	Potenciar en un 100% a estudiantes destacados según área curricular.	Organizar de manera estratégica a fin de primer semestre acciones determinadas por docentes para cada estudiante con habilidades destacadas e intereses diversos.	Dirección y Jefe UTP
---	---	--	---	----------------------

8.2 Dimensión: Liderazgo Escolar

Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo del Sostenedor	Perfeccionar canales de comunicación entre sostenedor y equipo directivo.	Reducir a 5 días hábiles respuestas generadas por equipo directivo del establecimiento.	Chequear diariamente ordinarios generados por equipo directivo y dar respuesta en plazo de 5 días hábiles.	Director de Educación Corporación Municipal
Liderazgo del Sostenedor	Sistematizar entrega de recursos en los tiempos requeridos.	Entregar el 100% de los recursos comprometidos en los plazos establecidos.	Auditar anualmente recursos comprometidos al establecimiento, entregando informe a dirección.	Director de Educación Corporación Municipal
Liderazgo del Sostenedor	Gestionar a tiempo los apoyos acordados.	Coordinar con establecimiento apoyos acordados en un 100%.	Controlar mediante reuniones mensuales a los distintos departamentos de la Corporación para verificar apoyos acordados.	Director de Educación Corporación Municipal
Liderazgo Académico y Formativo del Director	Comprometer mejoras en el logro de altos resultados académicos.	Aplicar en el 100% de los estudiantes, instrumento de evaluación interno por niveles	Crear instrumento de evaluación interno (online o presencial) en las áreas de matemáticas y lenguaje para determinar debilidades académicas y así co-construir	Dirección, Jefe UTP y PIE

			estrategias pedagógicas efectivas.	
Liderazgo Académico y Formativo del Director	Difundir en la comunidad educativa objetivos formativos y académicos del establecimiento.	Contar con la participación de mínimo el 60% de la comunidad escolar.	Organizar conversatorios guiados bimensuales con la comunidad educativa.	Dirección
Liderazgo Académico y Formativo del Director	Promover una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar.	Contar con la participación en las charlas motivacionales de a lo menos el 60% del estudiantado.	Realizar charlas motivacionales semestrales donde participen ex alumnos y expongan su testimonio y experiencia de vida.	Dirección
Liderazgo Académico y Formativo del Director	Evaluar gestión pedagógica y formativa del establecimiento	Realizar una vez al mes Consejo de Profesores de Evaluación de gestión.	Organizar en Consejo de Profesores mensualmente evaluación de gestión pedagógica y formativa por departamentos.	Dirección
Liderazgo Académico y Formativo del Director	Perfeccionar gestión de procesos de cambio y mejora en el establecimiento.	Realizar semestralmente jornada de trabajo por departamentos.	Retroalimentar mejoras y cambios en el establecimiento mediante jornadas de trabajo semestrales por departamentos.	Dirección
Planificación y Gestión de Resultados	Perfeccionar sistema de monitoreo de avance de PME.	Chequear con ficha técnica en un 100% avances de	Controlar mensualmente mediante ficha técnica avances de	Dirección

		acuerdos y acciones del PME	acuerdos y acciones del PME.	
Planificación y Gestión de Resultados	Mejorar diseño y acceso de base de datos de resultados académicos y formativos de los estudiantes	Recibir respuesta de la encuesta a docentes de a lo menos el 90%.	Enviar encuesta a fines del primer semestre a docentes para obtener información sobre mejora de diseño y acceso de base de datos de resultados académicos y formativos de los estudiantes.	Dirección

8.3 Dimensión: Convivencia Escolar

Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Formación	Realizar seguimiento a implementación de programa sobre afectividad y sexualidad.	Cumplir en un 100% con reuniones bimensuales entre dirección y convivencia escolar.	Organizar reuniones bimensuales entre dirección y Convivencia Escolar para hacer seguimiento de programa sobre afectividad y sexualidad.	Dirección
Participación	Promover entre estudiantes sentido de responsabilidad con su comunidad.	Por lo menos el 30% de los Aprendizajes Basados en Proyectos (ABP) deben ser asociados con aportes a la comunidad.	Incluir en estrategia de ABP, listado de proyectos asociados con aportes a la comunidad.	Jefe UTP

8.4 Dimensión: Gestión de Recursos

Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión del Recurso Humano	Implementar estrategias para retener y atraer los mejores profesores.	Retener a por lo menos el 80% de los profesores de excelencia académica.	Otorgar un 20% más de horas de planificación a aquellos profesores de excelencia académica y que realicen estudios de post grado.	Dirección
Gestión de Recursos Financieros y Administración	Clasificar principales razones de ausentismo escolar.	Obtener a lo menos respuestas de un 90% de los estudiantes.	Generar encuesta a estudiantes para recopilar y analizar razones de ausentismo escolar.	Dirección
Gestión de Recursos Financieros y Administración	Mejorar control de presupuesto anual del establecimiento.	Controlar en un 100% presupuesto del establecimiento	Implementar mejoras anuales a software de seguimiento de gastos con empresa contratada.	Dirección

9. BIBLIOGRAFÍA

1. MINEDUC, 2014, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, p 17.
2. MINEDUC, 2012, Guía para el Diagnóstico Institucional.
3. MINEDUC, 2021, Herramienta 4, Mapa sistémico para la toma de decisiones en la elaboración del PME.
4. MINEDUC, 2021, Herramienta 8. Estrategia para complementar el monitoreo del PME de manera reflexiva y ágil.
5. MINEDUC, 2020, Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo.
6. MINEDUC, 2020, Orientaciones para elaboración y registro del PME en tiempos de crisis. p.1.
7. MINEDUC, 2021, Plan de Mejoramiento Educativo: Herramientas de planificación y gestión de la escuela, Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares 2021, p. 18.
8. Tonon, 2012; Fierro, 2013; en Mineduc, 2021.