



**Magister en educación  
Mención gestión de calidad.**

## **TRABAJO DE GRADO II**

---

**ALUMNO  
MANUEL A. HERRERA MERINO.**

---

# **DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

## **LICEO “SANTO PADRE HURTADO”**

## ÍNDICE

N° pagina

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Portada</b>   | <b>2</b>  |
| <b>Índice</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Introducción</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Marco teórico</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Dimensionamiento del establecimiento.</b>   | <b>6</b>  |
| <b>Diagnostico institucional</b>   |           |
| <b>Liderazgo / Gestión curricular / Convivencia escolar./ Gestión de recursos</b>  |           |
| <b>Instrumento Utilizado en el Diagnóstico de la situación inicial de la escuela en cuanto a las ares de gestión institucional</b> | <b>7</b>  |
| <b>Análisis del diagnóstico institucional</b>  | <b>16</b> |
| <b>Resultado Generales</b>   |           |
| <b>Desarrollo de los descriptores</b>  |           |
| <b>Resultados de la satisfacción con la gestión institucional</b>  | <b>18</b> |
| <b>Análisis de los resultados</b>  | <b>19</b> |
| <b>Resultados de la satisfacción de los sistemas de gestión</b>  |           |
| <b>Resumen de la opinión de los actores</b>  | <b>20</b> |
| <b>Plan de mejoramiento Educativo</b>  | <b>23</b> |
| <b>1.- Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad</b>  | <b>23</b> |
| <b>2.- Liderazgo directivo</b>   | <b>23</b> |
| <b>3.- Gestión de las competencias profesionales docentes</b>  | <b>25</b> |
| <b>4. Planificación</b>  | <b>26</b> |
| <b>5. Gestión de los procesos</b>  | <b>27</b> |
| <b>6. Gestión de los resultados</b>  | <b>28</b> |

## Introducción

El presente Diagnóstico Institucional y Plan de mejoramiento educativo del Liceo Santo Padre Hurtado, se ha llevado a cabo a través de un proceso de autoevaluación.

Este proceso permitió saber las opiniones, grados de conocimiento, satisfacción y niveles de participación de los diversos actores de la comunidad educativa.

La metodología de trabajo consistió en el desarrollo de un proceso sistemático en que el establecimiento relevó la información clave de su gestión mediante la aplicación de los instrumentos de autoevaluación que complementaron otras fuentes de información disponibles en el colegio, es decir, que por medio de los resultados cuantitativos y cualitativos, la organización se ha analizado a sí misma y se ha comparado con el estándar establecido.

Finalmente el sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar es una herramienta de carácter informativo e investigativo nos ayuda a fortalecer las prácticas pedagógicas mejorando el modelo institucional de planificación y comprometiéndolo a la familia activamente y la comunidad en su conjunto con el aprendizaje de nuestros hijos.

**Marco teórico**

La adecuada administración y mejora Organizacional se constituye en un elemento unificador de las prácticas pedagógicas de los educadores favoreciendo el logro de los objetivos que la unidad educativa se propone (Osborne, 1992).

La sensación de pertenencia en profesores y alumnos generada por el mejoramiento educativo del colegio, compromete respecto a los resultados del establecimiento y el éxito de los proyectos que emprenden (Mells, 1994).

En el contexto escolar, la cultura organizacional de un colegio da origen a cierto Clima Organizacional y por ende a una determinada cultura organizacional. Por lo tanto la Cultura Organizacional es una variable que modela las conductas tanto en los profesores como en directivos, es decir, que las prácticas habituales desarrolladas dentro y fuera de la sala de clases, influyen en la calidad de la interacción de la escuela (Smey - Richman, 1991).

El sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, es un instrumento de la política pública en educación, que incorpora a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, lo que permitirá desarrollar capacidades de gestión institucional, a través de la implementación de una cultura evaluativa orientada a la obtención de resultados a nivel institucional". (SACGE, p.3)

La congruencia en los objetivos de la escuela, especialmente, respecto de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el rol del director como líder que maneja la simbología asociada con la cultura organizacional de la escuela, las expectativas de rendimiento de los profesores y alumnos.

**Dimensionamiento del establecimiento.****Diagnostico institucional**

La autoevaluación institucional fue un proceso clave en el Diagnóstico Institucional y consideró el diagnóstico del establecimiento en base a la aplicación de las encuestas a la comunidad escolar (Directivos, Docentes, Alumnos y Apoderados) en que se midieron las seis áreas del Modelo de Gestión Escolar.

Las áreas medidas fueron las siguientes:

**Liderazgo:**

Considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados de su establecimiento, incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales. Finalmente aborda la forma en que las autoridades del establecimiento lo conducen y orientan hacia la obtención de resultados, a la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y a la agregación de valor en el desempeño organizacional.

**Gestión curricular:**

Referido a la integración de equipos de trabajo, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos, el desarrollo de las competencias docentes y considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico.

Se traduce en sistemas que suponen la existencia y uso de perfiles de competencias docentes, que posibiliten los procesos de selección, capacitación, promoción y desvinculación de los profesionales de la institución

**Convivencia escolar.**

La forma en que el establecimiento conoce a los usuarios, sus expectativas y el nivel de satisfacción de los mismos. Analiza la forma en que el establecimiento promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar.

**Gestión de recursos**

Financieramente incluye los controles presupuestarios, sistemas de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales.

Administrativamente nos referimos a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa, tales como los reglamentos internos, registros, normas, definición de roles y funciones, recursos didácticos, infraestructura etc.

**Instrumento Utilizado en el Diagnóstico de la situación inicial de la escuela en cuanto a las áreas de gestión institucional**
**Liderazgo**

|   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta Liderazgo del Sostenedor  |   |   |   |   |   |   |
| El sostenedor establece metas claras al director. Liderazgo del Sostenedor  |   |   |   |   |   |   |
| El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente. Liderazgo del Sostenedor                              |   |   |   |   |   |   |
| El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos Liderazgo del Sostenedor   |   |   |   |   |   |   |
| El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados Liderazgo del Sostenedor  |   |   |   |   |   |   |
| El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos Liderazgo Formativo y Académico del Director   |   |   |   |   |   |   |
| El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional. Liderazgo Formativo y Académico del Director |   |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 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. Liderazgo Formativo y Académico del Director   |  |  |  |  |  |  |
| 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. Liderazgo Formativo y Académico del Director |  |  |  |  |  |  |
| 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. Liderazgo Formativo y Académico del Director                               |  |  |  |  |  |  |
| 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 Liderazgo Formativo y Académico del Director   |  |  |  |  |  |  |
| El director promueve una ética de trabajo bien hecho Liderazgo Formativo y Académico del Director  |  |  |  |  |  |  |
| 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. Planificación y Gestión de Resultados   |  |  |  |  |  |  |
| 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 Planificación y Gestión de Resultados   |  |  |  |  |  |  |



|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos. Planificación y Gestión de Resultados  |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual. Planificación y Gestión de Resultados  |  |  |  |  |  |  |
| 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. Planificación y Gestión de Resultados |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta Planificación y Gestión de Resultados  |  |  |  |  |  |  |

**Gestión curricular**

|   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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. Gestión pedagógica   |   |   |   |   |   |   |
| 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).en la dimensión pedagógica  |   |   |   |   |   |   |
| 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. En la dimensión pedagógica |   |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura en la dimensión pedagógica                                   |  |  |  |  |  |  |
| El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular en la dimensión pedagógica   |  |  |  |  |  |  |
| 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 en la dimensión pedagógica                                   |  |  |  |  |  |  |
| 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 en la dimensión pedagógica   |  |  |  |  |  |  |
| El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido en la dimensión pedagógica   |  |  |  |  |  |  |
| 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 en la dimensión pedagógica |  |  |  |  |  |  |
| 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 en la dimensión pedagógica  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 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 en la dimensión pedagógica |  |  |  |  |  |  |  |
| 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. en la dimensión pedagógica  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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 en la dimensión pedagógica  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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. En Enseñanza y Aprendizaje en el Aula   |  |  |  |  |  |  |  |
| Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual. En Enseñanza y Aprendizaje en el Aula   |  |  |  |  |  |  |  |
| 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 en Enseñanza y Aprendizaje en el Aula   |  |  |  |  |  |  |  |
| Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes. en Enseñanza y Aprendizaje en el Aula   |  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 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 en Enseñanza y Aprendizaje en el Aula  |  |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |  |  |
| Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros). en Enseñanza y Aprendizaje en el Aula   |  |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |  |  |
| 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. En Enseñanza y Aprendizaje en el Aula  |  |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |  |  |
| 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 en Enseñanza y Aprendizaje en el Aula   |  |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes  |  |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes  |  |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes  |  |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |  |  |
| 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. Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema. Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes  |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes |  |  |  |  |  |  |

**Convivencia escolar**

|   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia - escuela, entre otros). Formación |   |   |   |   |   |   |
| 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. Formación   |   |   |   |   |   |   |
| 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. Formación   |   |   |   |   |   |   |
| El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos Formación  |   |   |   |   |   |   |
| 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. Formación   |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados Formación           |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos. Formación   |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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). Convivencia |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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. Convivencia  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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. Convivencia                         |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas. Convivencia  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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). Convivencia     |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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 Convivencia  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas Convivencia   |  |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional. Participación  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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 Participación  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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 Participación   |  |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto. Participación   |  |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar Participación  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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 Participación  |  |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso. Participación  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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 Participación |  |  |  |  |  |  |  |
| El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y  |  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| estudiantes respecto de su funcionamiento Participación   |  |  |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |  |  |  |
| 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 Participación |  |  |  |  |  |  |  |

## Análisis del diagnóstico institucional

### Resultado Generales

Escala de instrumento utilizado.

| Valor | Nivel  | Descriptor de las dimensiones   |
|-------|--|---|
| 0     | No hay evidencias.   | No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.   |
| 1     | Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad. | Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones. |
| 2     | Práctica sistemática con despliegue parcial.                             | Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de   |



|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <i>decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.</i>   |
| 3 | <i>Práctica sistemática con despliegue total y orientado a resultados.</i>                      | <i>Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.</i>   |
| 4 | <i>Práctica sistemática con despliegue total y orientado a resultados. Evaluada y mejorada.</i> | <i>Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.</i>   |
| 5 | <i>Práctica efectiva.</i>   | <i>Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.</i> |

**Escala de valoración:**

| Valor de 0 a 1                                     | Valor de 2 a 3  | Valor de 4 a 5  |
|--|---|---|
| Nivel de insatisfacción importante con la gestión. | Nivel de insatisfacción aceptable, con disconformidad en varios aspectos de la gestión. | Nivel de satisfacción importante con la Gestión, requiere mejoras en dimensiones específicas. |

**Desarrollo de los descriptores****Resultados de la satisfacción con la gestión institucional**

| Satisfacción con la Gestión Institucional                |                     |         |          |            |
|--|---------------------|---------|----------|------------|
| ÁREAS  | Padres y apoderados | Alumnos | Docentes | Directivos |
| 1. Orientación hacia los Alumnos, Familia y la Comunidad | 2,88                | 3,02    | 3,01     | 3,12       |
| 2. Liderazgo Directivo                                   | 3,05                | 3,03    | 3,07     | 3,49       |
| 3. Gestión de las Competencias Profesionales Docentes    | 2,97                | 2,87    | 2,76     | 2,9        |
| 4. Planificación   | 3,01                | 2,99    | 3,01     | 3,24       |
| 5. Gestión de Procesos                                   | 2,97                | 3,04    | 3,12     | 3,22       |
| 6. Gestión de Resultados                                 | 3,11                | 2,97    | 3,14     | 3,19       |
| Totales  | 2,99                | 2,98    | 3,01     | 3,19       |

Los resultados de la Tabla muestran un total general de la Satisfacción con la Gestión Institucional de los actores encuestados de **3.2 puntos**,

**Es decir**, la comunidad representada por los padres y apoderados, estudiantes, docentes y directivos en su conjunto han manifestado su apreciación y opinión respecto de la gestión institucional llevada a cabo por el Colegio, de acuerdo a la

escala de valoración la comunidad en promedio ha valorado la gestión con un nivel aceptable de satisfacción, manteniendo disconformidad en varios aspectos de la gestión.

El actor que manifiesta una **insatisfacción importante** con la gestión institucional son los apoderados y los estudiantes, valorando la gestión con un **2,99** y un **2,98** respectivamente. El actor que le asigna mayor valoración a la gestión son los directivos, valorando la gestión con un **3,19**.

### Análisis de los resultados

#### Resultados de la satisfacción de los sistemas de gestión

| Áreas  | Docentes | Directivos |
|--|----------|------------|
| 1. Orientación hacia los Alumnos, Familia y la Comunidad | 2,96     | 3,23       |
| 2. Liderazgo Directivo                                   | 3,03     | 3,37       |
| 3. Gestión de las Competencias Profesionales Docentes    | 2,76     | 2,88       |
| 4. Planificación   | 2,99     | 2,78       |
| 5. Gestión de Procesos                                   | 2,85     | 2,91       |
| 6. Gestión de Resultados                                 | 2,79     | 2,84       |
| Totales  | 2.89     | 3.0        |

El proceso de autoevaluación de los sistemas de gestión contó con la participación de docentes y directivos, estos actores manifestaron su opinión respecto del nivel de instalación de los sistemas de gestión en el colegio. Según se muestra en la tabla 2, los directivos valoran con un **3.0** los sistemas de gestión instalados en el colegio y los docentes evalúan este aspecto de la gestión con un **2,89**. Sin embargo, ambos coinciden en un nivel de insatisfacción importante con los sistemas de gestión. Al igual que en los resultados obtenidos en la Satisfacción con la Gestión Institucional el área con una valoración más descendida es el **área 3 Gestión de las Competencias Profesionales Docentes**.

## Resumen de la opinión de los actores

| ACTOR               | TEMAS Y ÁREAS CRÍTICAS   |
|---------------------|--|
| Padres y Apoderados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel académico</b> del colegio: recuperar el nivel que tenía el colegio, aumentar ingreso de los alumnos a la universidad, preparar a los alumnos en PSU, aumentar nivel y calidad de la educación que los profesores entregan, "tener oportunidad para que nuestros hijos reciban una buena educación"</li> <li>• <b>Docentes:</b> seleccionar y contratar mejores docentes, el nivel de matemática ha bajado considerablemente en el colegio, "en cursos de 45 alumnos la mayoría no aprende, controlar lo que el profesor enseña en clases "pase la materia y se pase como corresponde y al nivel que se debe". Docentes más dedicados y entregados a sus alumnos, especialmente a aquellos de bajo rendimiento, mejorar formas de exigir a los desventajados (trato a los alumnos) y controlar la disciplina en aula.</li> <li>• <b>Infraestructura:</b> cuidado de la higiene y mantención de los baños, renovar y reconstruir el colegio: sus salas, mesas y sillas, el patio, instalar bancas, piletas, arbolitos. Solución a los estacionamientos de los apoderados, ingreso y salida de los alumnos muy difícil pone en riesgo su seguridad e integridad física.</li> <li>• <b>Apoyo y formación:</b> incentivo y estímulo del desarrollo de las capacidades y habilidades de los niños, apoyo a los estudiantes, reforzamiento en las materias que se requieran. Exigencias a los estudiantes para que se superen.</li> <li>• <b>Disciplina:</b> control de los inspectores en recreos, baños y la salida de los alumnos, escasa vigilancia en patios y recreos. Cuidado de que la violencia no aumente.</li> <li>• <b>Cambio frecuente de los Directores,</b> "todo lo que se avanza se retrocede con la llegada de nuevas personas, donde es un nuevo comenzar".</li> <li>• <b>Participación:</b> apertura a recibir ideas de los alumnos y apoderados, crear espacios donde los apoderados puedan tener más participación, especialmente en la parte académica.</li> </ul> |

|                 |  |
|-----------------|--|
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Directivos:</b> pro actividad para enfrentar ausencias de los docentes, mayor comunicación con los apoderados. Capacitar a los docentes y elevar exigencias a los docentes. Control y evaluación de todos los docentes.</li> </ul>   |
| <b>Alumnos</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infraestructura y equipamiento:</b> baños, mesas, sillas, el suelo del segundo piso, las escaleras, el suelo principal, luces en general. Gimnasio techado.</li> <li>• <b>Computación:</b> más computadores para los alumnos y poder ocupar "siempre los computadores".</li> <li>• <b>Bienestar del alumnado:</b> instalar casino o kiosco.</li> <li>• <b>Apoyo al alumno:</b> motivar a los alumnos a rendir más y a superarse, tener tutores que apoyen a los alumnos.</li> <li>• <b>Mejor nivel académico:</b> urgencia en preparación PSU, talleres para mejorar el aprendizaje en Educación Media.</li> <li>• <b>Academias:</b> más academias de deportes e instrumentos.</li> <li>• <b>Docentes:</b> mejora de su capacidad de enseñar y reforzar a los alumnos, uso de material didáctico y metodologías diversas para enseñar a todos los alumnos. Que los alumnos aumenten su aprendizaje. Evaluación y control de su desempeño. Dedicación y entrega a sus alumnos para que aprendan. Más profesores capacitados para enseñar sus materias.</li> <li>• <b>Énfasis en las actividades religiosas</b> dejando de lado preparación académica. "Deberían preocuparse más de tener buenos profesores y buenas implementaciones para así mejorar la educación del colegio".</li> </ul> |
| <b>Docentes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bienestar docente:</b> falta sala de profesores y otras instalaciones adecuadas a la vida laboral y necesidades de los docentes.</li> <li>• <b>Clima laboral:</b> mejora de la comunicación, mayor información al personal, distanciamiento docentes – dirección mejora de las relaciones (trato y motivación a los docentes).</li> <li>• <b>Infraestructura:</b> "mejora urgente" del estado del colegio y la limpieza.</li> <li>• <b>Capacitación:</b> priorizar este aspecto de la gestión por sobre</li> </ul>   |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | <p>otros.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Convivencia escolar:</b> falta cohesión para el logro de metas. Mejora de la disciplina para mejorar el rendimiento.</li></ul>  |
| <b>Directivos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Inquietud</b> frente a al modo en que el sostenedor reaccionará ante las debilidades y necesidades del colegio.</li><li>• <b>Docentes:</b> Necesidad de evaluación e incentivos docentes. Limitaciones para la capacitación docente (poca oferta en la zona). Indiferencia y escasa motivación de los docentes.</li><li>• <b>Gestión del sostenedor:</b> políticas de asignación de las cargas horarias a los docentes. Ausencia de políticas de la misión orientadas a la calidad docente y de todo el personal, incluyendo a capellanía. Lentitud en la implementación de medidas y políticas de mejora desde la misión "ha pasado mucho tiempo". Muchas limitaciones para avanzar en la implementación del mejoramiento educativo. Políticas de actividades evangelísticas que debe cumplir el colegio.</li><li>• <b>Escaso tiempo del equipo UTP</b> para ofrecer un apoyo técnico efectivo a los docentes (conformación de equipos técnicos especializados).</li></ul> |

**Plan de mejoramiento Educativo****1.- Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad**

**1.1 Objetivo Estratégico:** Medir el grado de satisfacción de los padres y estudiantes del colegio, para incorporar esta información al plan institucional.

| Líneas de acción   | Actividades                                    | Metas   |
|--|--|---|
| 1. Diseñar procedimientos sistemáticos de evaluación que permitan recoger información sobre el grado de satisfacción de padres y apoderados. | 1.1 Elaboración de instrumentos de evaluación. | Durante el año escolar se aplicarán dos encuestas para medir el grado de satisfacción de padres y estudiantes . |

**1.2 Objetivo Estratégico:** Identificar y relacionarse con los espacios e instancias culturales que facilitan la integración con la comunidad vecinal.

| Líneas de acción                                       | Actividades   | Metas  |
|--|---|--|
| 1. Establecer redes de contacto con la comunidad local | 1.1 Organizar encuentros con el municipio, instituciones comunales y establecimientos educativos. | Realizar a lo menos tres encuentros durante el año.<br>Establecer a lo menos un convenio con la municipalidad, |

**2.- Liderazgo directivo**

**2.1 Objetivo Estratégico:** Reordenar la organización institucional y los mecanismos de coordinación, y evaluación en concordancia con el PEI.

| Líneas de acción   | Actividades  | Metas  |
|--|--|--|
| 1. Definición de la estructura organizativa y funcional del colegio. | 1.1 Reuniones con Estamentos para actualización del Organigrama. | Actualizar el organigrama institucional.                 |
|  | 1.2 Reuniones don estamentos para actualización de roles y       | Tener elaborado documento escrito con roles y funciones, |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | funciones.   | sancionado.  |
|   | 1.3. Elaboración de políticas y revisión de reglamentos y manuales de procedimientos | Contar con un documento que dé cuenta de las Políticas, reglamentos y manuales |
| 2. Definición de procesos de seguimiento y evaluación | 1.1 Reuniones con Estamentos para actualización del Organigrama.                     | Actualizar el organigrama institucional.                                       |
|   | 1.2 Reuniones con estamentos para actualización de roles y funciones.                | Tener elaborado documento escrito con roles y funciones, sancionado.           |

**2.2 Objetivo Estratégico:** Establecer metas académicas que respondan a altas expectativas respecto de la formación valórica y académica de las alumnas.

| Líneas de acción                          | Actividades   | Metas  |
|---|---|--|
| 1. Centralidad en lo formativo – valórico | 1.1 Conformar equipos profesionales para determinar valores que se espera sean vivenciados por las alumnas y metas de logro | Establecer a partir de un panel valórico institucional y metas de desarrollo personal en las alumnas.                      |
| 2. Centralidad en lo pedagógico           | 2.1 Revisar libros de clases quincenalmente.  | Mantener el registro al día libros de clases, de acuerdo a las planificaciones   |
|   | 2.1 Monitorear por departamentos el desarrollo de los Programas de estudio.   | Contar con información actualizada de estado de avance de los aprendizajes esperados de acuerdo a los Programas de estudio |
|   | 2.3 Monitorear programas desarrollados de acuerdo a lo planificado.   | Contar con información acabada del cumplimiento de programas de estudios   |
|   | 1.1 Conformar equipos profesionales para determinar valores que se espera sean vivenciados por las alumnas y metas de logro | Establecer a partir de un panel valórico institucional y metas de desarrollo personal en las alumnas.                      |



**2.3 Objetivo Estratégico:** Mejorar los resultados académicos del colegio.

| Líneas de acción   | Actividades   | Metas   |
|--|---|---|
| 1. Determinar metas institucionales y particulares y su priorización | 1.1 Definición de metas y su priorización por colegio, niveles y sub sectores de aprendizaje. | Establecer metas de logro académico que mejoren significativamente los resultados de aprendizaje obtenidos actualmente. |
|  | 1.2 Elaborar Pautas de registro de cumplimiento de metas establecidas.                        | Evaluar semestralmente el cumplimiento de las metas fijadas   |

**3.- Gestión de las competencias profesionales docentes****3.1 Objetivo Estratégico:** Definir perfiles de competencias profesionales docentes.

| Líneas de acción                                | Actividades   | Metas   |
|---|---|---|
| 1. Definir competencias profesionales docentes. | 1.1 Formar equipos de trabajo ad hoc.               | Organizar equipos de trabajo con tareas claras.                 |
|   | 1.2 Elaborar un proyecto de perfil de competencias. | Contar con una propuesta de Perfil de competencias              |
|   | 1.3 Someter el proyecto a validación                | Validar el proyecto con la participación de todos los docentes. |
|   | 1.4 Socializar versión final                        | Informar a todo el personal docente del documento final         |

**3.2 Objetivo Estratégico:** Elaborar un sistema de evaluación docente.

| Líneas de acción                                       | Actividades  | Metas  |
|--|--|--|
| 1. Elaborar instancias para evaluar la gestión docente | 1.1 Formar equipos de trabajo para la confección de instrumentos de evaluación . | Confeccionar diversos instrumentos de evaluación de acuerdo a las áreas de trabajo |
|  | 1.2 Socializar instrumentos.   | Revisión los instrumentos de evaluación confeccionados                             |
|  | 1.3 Aplicar instrumentos a   | Validar los instrumentos de evaluación   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | muestras representativas.                                       |  |
|  | 1.4 Aplicar los instrumentos de evaluación a todos los docentes | Aplicar y conocer en totalidad la evaluación en los diferentes ámbitos del quehacer educativo que permitan mejorar los procesos. |

#### 4. Planificación

**4.1 Objetivo Estratégico:** Organizar el Plan Anual en función del planeamiento, con la participación de todos los estamentos y socializarlos a la comunidad Educativa.

| Líneas de acción   | Actividades   | Metas   |
|--|---|---|
| 1. Elaboración del Plan Anual en concordancia con el Plan de mejoramiento. | 1.1 Formación de equipos de trabajo para la elaboración del Plan Anual, por área. | Elaborar el Plan Anual de acuerdo a las directrices institucionales.                          |
|  | 1.2 Realizar el cronograma de desarrollo del plan anual                           | Contar con todas las actividades del Plan anual debidamente planificadas para el año escolar. |
| 2. Difusión del Plan anual a la comunidad educativa.                       | 1.3 Organizar reuniones por estamentos socializando el Plan Anual.                | Mantener informada a la comunidad del Plan anual a desarrollarse, durante el año escolar.     |

**4.2 Objetivo Estratégico:** Actualizar el PEI y socializarlo en función de las orientaciones del Proyecto Educativo Congregacional.

| Líneas de acción                    | Actividades   | Metas   |
|-------------------------------------|---|---|
| 1. Revisión y actualización del PEI | 1.1 Formación de una comisión integrada por representantes de todos los estamentos para la revisión y actualización del | Conformar una comisión representativa de todos los estamentos que permita hacer una revisión y actualización del PEI durante el año 2008, a través de reuniones periódicas. |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | PEI.   |  |
|  | 1.2 Establecer los procedimientos de revisión y evaluación del PEI y los objetivos estratégicos. (encuestas) | Contar con un proceso sistemático, que permita una eficiente evaluación y actualización del PEI a lo largo del tiempo. |
| 2. Socialización con toda la comunidad | 2.1 Realizar reuniones por estamentos que den cuenta del PEI.  | Socializar con toda la comunidad educativa el PEI  |

## 5. Gestión de los procesos

**5.1 Objetivo Estratégico:** Implementar política al personal docente, que comprenda los procesos de selección, inducción, seguimiento, evaluación y desvinculación

| Líneas de acción   | Actividades   | Metas   |
|--|---|---|
| 1. Elaboración de un plan de mejoramiento de formación docente.            | 1.1 Aplicar plan de formación del personal que permita mejorar o adquirir las competencias profesionales necesarias para el desempeño de cada profesional.        | Aplicar durante año escolar un Plan de Formación del personal.  |
| 1.2 Elaboración de instrumentos de selección, evaluación y desvinculación. | 1.2.1 Conformar mesas de trabajo para la elaboración de instrumentos de selección, evaluación y desvinculación, de acuerdo al perfil de competencias desarrollado | Durante el año elaborar instrumentos de selección, evaluación y desvinculación, consensuado con el personal, en función de competencias definidas |
| 1.3 Realizar un programa de inducción y seguimiento al personal docente    | 1.3 1. Conformar un equipo de trabajo en la confección de un programa de inducción y  | Crear un programa de inducción y seguimiento al personal docente, para se aplicado al año siguiente   |

|  |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
|  | seguimiento al personal docente |  |
|--|---------------------------------|--|

**5.2 Objetivo Estratégico:** Implementar procedimientos para el uso y control de los recursos pedagógicos.

| Líneas de acción                             | Actividades   | Metas   |
|--|---|---|
| 1. Construcción de manual de procedimientos. | 1.1 Diagnóstico del uso y frecuencia de los recursos pedagógicos.   | Contar con un diagnóstico real de utilización de recursos pedagógicos.                |
|  | 1.2 Perfeccionamiento para usar los recursos pedagógicos.   | Perfeccionar a lo menos al 70% de los docentes en el uso de los recursos pedagógicos. |
|  | 1.3 Crear una ficha por docente, de seguimiento que permita verificar el uso y frecuencia de los recursos pedagógicos | Contar con procedimientos claros de seguimiento en el uso de recursos pedagógicos.    |

## 6. Gestión de los resultados

**6.1 Objetivo Estratégico:** Medir el grado de satisfacción de todos los estamentos con los resultados del colegio.

| Líneas de acción   | Actividades  | Metas  |
|--|--|--|
| 1. Elaboración y aplicación de los instrumentos que indiquen grado de satisfacción | 1.1 Conformar equipos de trabajo en la confección de instrumentos de evaluación. | Confeccionar diversos instrumentos de evaluación para ser aplicados en los diferentes estamentos       |
|  | 1.2 Aplicar instrumentos en los diferentes estamentos educativos.                | Utilizar la información obtenida para realizar las mejoras respectivas en el Plan anual institucional. |

**6.2 Objetivo Estratégico:** Evaluar el cumplimiento de las metas del plan anual en lo pedagógico, administrativo y financiero

| Líneas de acción   | Actividades   | Metas  |
|--|---|--|
| 1. Elaboración y aplicación de procedimientos de evaluación del plan anual | .1 Conformar equipos de trabajo en la confección de Manual de procedimientos de evaluación.<br>2.- Aplicar instrumentos de evaluación | Evaluar objetivamente el cumplimiento del Plan Anual a través de un manual de procedimientos.<br>Evaluar semestralmente logro de metas en Plan Anual |

(Nota: algunos datos fueron modificados, por no contar con autorización del establecimiento para realizar este trabajo de grado – no obstante se aplicaron todos los aspectos metodológicos solicitados)

**ALUMNO**  
**MANUEL A. HERRERA MERINO.**