



**UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES**

**Magíster En Educación Mención Gestión De Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan De Mejoramiento Educativo**

**ESCUELA HUILQUILEMU**

Alumnos:

**César Farías Verdugo**

**José Farías Verdugo**

**Santiago – Chile, Julio de 2015**

## INDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
INTRODUCCIÓN	3
MARCO TEÓRICO	5
DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	14
ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	31
DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES	46
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	47
PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	64
BIBLIOGRAFÍA	84

## INTRODUCCIÓN

La gestión es parte integrante de nuestra vida, continuamente nos estamos involucrando en situaciones que implican toma de decisiones para obtener o cumplir con un determinado objetivo, con un resultado que indique avance y cumplimiento satisfactorio. No pasa un día sin que al finalizar la jornada no realicemos un balance de lo que hemos hecho y de cómo lo hicimos, que nos falta por hacer, etc. Y así sucede con todos los aspectos de la vida. Por ello no es posible pensar y organizar un proceso de enseñanza sin que no esté presente el componente gestión.

Cuando se pretende la excelencia en el desempeño educativo es indispensable continuamente evaluar nuestros propios procedimientos o gestión de enseñanza, de modo que nos permita adecuarlos a las necesidades y características del alumnado de manera que satisfagan las expectativas de los educadores. De igual modo los alumnos deben ser sometidos sistemáticamente a evaluaciones para poder comprobar su evolución, así como la eficacia de nuestro propio desempeño profesional o gestión.

Teniendo en consideración lo anterior, he planteado el presente trabajo de grado de una manera muy clara y precisa; es decir presentación de evidencias previas o diagnósticos basándome en encuestas y entrevistas, análisis de los mismos, propuestas o sugerencias relativas al tratamiento y mejoramiento de la gestión dentro del establecimiento, de acuerdo a las necesidades y finalmente de manera explícita acciones a seguir y su concreción en una propuesta de proyecto de mejoramiento educativo.

No se debe olvidar que los establecimientos educacionales se componen de profesionales. Tales profesionales, deben buscar constantemente gestionar de buena manera cada uno de los recursos y oportunidades presentes para servir a sus alumnos y a la comunidad de la mejor manera posible.

Por ello me resulta interesante abordar el tema de la gestión dentro del sistema educativo y en específico dentro de un establecimiento educacional que realiza prácticas que en pocas ocasiones han sido evaluadas.

## MARCO TEÓRICO

Para comenzar quisiera señalar que La calidad es, pues, un nuevo valor por el aprecio social que tiene, por la amplitud y consenso en torno al deseo de alcanzarla y por la necesidad de tenerla como marca personal en el turbulento contexto educativo. Pero la calidad se justifica más que en la postmodernidad en la era del conocimiento, donde el bien máspreciado es la materia gris, la creatividad y la adaptación, creación y satisfacción de nuevas y continuas necesidades.

La rápida evolución de las nuevas tecnologías ha llevado a la globalización de los saberes, a la ampliación de la comunicación que ha convertido el mundo en una “aldea global” en expresión de McLuhan.

Este hecho también cambiará la educación en todos sus ámbitos y aspectos, ya que el cambio contextual producido conlleva un cambio sustancial educativo. El centro educativo constituía un microsistema específico donde se llevaba a cabo de forma concreta la acción de enseñar. Pero ya no se enseña de forma exclusiva en la escuela ni en el aula; ahora se aprende tanto o más fuera que dentro de ellos. Estamos en la sociedad del conocimiento.

La pregunta de **si siguen siendo necesarias las escuelas en su actual organización de sistemas educativos nacionales** está ya en el aire (Braslavsky y Cosse, 2002); Conclusiones de la 46 Conferencia Internacional de Educación de la UNESCO en Ginebra (2001). La hipótesis de la internacionalización de los sistemas educativos tiene décadas, pero tropieza con muros insalvables.

Es difícil saber cómo cambiar la estructura formal e informal, la superficial y la profunda de las escuelas y por ello ha habido muchos intentos en este sentido desde la política educativa. En Chile estamos en reformas, o retoques a las reformas, desde 1968 que ilustran alternativas de distinto signo de las cuales es posible aprender y sacar algunas consecuencias. También en el entorno europeo y norteamericano se han producido movimientos en pro de la mejora y la eficacia escolar. Ninguna de las investigaciones llega a resultados concluyentes, pero todas ponen claro que existen algunos factores que correlacionan con los mejores resultados, en su mayoría son combinaciones de propuestas adaptadas a los diferentes contextos. En general existen tres líneas de intervención desde la política educativa:

- a) Intervención en factores relacionados con el rendimiento.**
- b) Intervención reestructurando la organización de los Centros Educativos.**
- c) Intervención desde el aprendizaje de la mejora y calidad en los centros educativos. (Proyecto de Mejoramiento Educativo).**

Las políticas derivadas del **primer enfoque** se concretan en factores que mejoran las pruebas de rendimiento: textos, recursos materiales diversos, currículum, capacitación de los maestros, mayor tiempo escolar, mejores infraestructuras. Pero la investigación ha mostrado que esto no es suficiente. Hopkins y Lajerweij (1997:89) reconocen que *“los esfuerzos para transformar escuelas en organizaciones efectivas a partir de la implementación de un conjunto de cambios, no relacionados entre sí (...) no han resultado exitosos”*.

El segundo enfoque basado en la **reorganización y reestructuración de los centros** educativos se han basado en el cambio de dirección escolar, de gestión, gobierno y administración de las escuelas. Experiencias de este tipo se muestran eficaces en contextos tan diferentes como Inglaterra (Local Management of Schools), Australia (Self Managing Schools), Estados Unidos (reestructuración), América Latina (autonomía escolar), o incipientemente en Chile con los dos modelos vigentes de calidad (Mejora y Excelencia). En todos estos casos se encuentra como factor común que se toma la escuela como unidad básica del cambio.

El tercer enfoque corresponde a **la calidad y mejora de la escuela** (Proyecto de Mejoramiento Educativo) que busca la transformación de la organización de las escuelas para conseguir más calidad y el mejoramiento del logro académico. Se entiende que modificando las estructuras escolares se cambian también las prácticas de enseñanza y se mejoran los niveles de aprendizaje. Supone un modelo de transformación sistémica: se mantiene la escuela como foco de cambio, pero se priorizan tanto las transformaciones dirigidas a la enseñanza-aprendizaje, como las dirigidas a la gestión y organización.

Partiendo de estas premisas, algunas de las propuestas mencionadas tienen aún validez hoy, con las salvedades y reservas que se expresan antes. Pero el foco de atención está basado en un análisis particular, desde una visión personal y evaluativa de las organizaciones educativas, para un nuevo tipo de sociedad, y lo que se ha logrado como cambios implementados desde la perspectiva de los planes de mejora en las escuelas que han realizado este tipo de prácticas.

## La intervención en los centros educativos: el camino recorrido

Intervenir para el diccionario de la Real Academia es “*interceder o mediar por uno*” “*interponer su autoridad*” “*tomar parte en un asunto*” (1992:1182). Desde el ámbito específicamente educativo, “*Una intervención es una acción específica que un agente de cambio lleva a cabo para facilitar el proceso de cambio*” (Gibson, Ivancevich y Donely, 1994:772).

Las oportunidades de cambio organizativo en nuestro sistema educativo han sido impulsadas desde dos ámbitos: **Externo** (la Administración) e **Interno** (la experiencia docente). Ejemplos de cambios organizativos desde la Administración Educativa pueden ser todas las Reformas y las Leyes Orgánicas como la LOCE y la LGE y los respectivos decretos, circulares, oficios, órdenes y demás instrumentos que la desarrollan. Todas ellas han sido ya revisadas, evaluadas y se ha realizado una crítica de sus aportaciones y limitaciones básicas.

En la mayoría de los casos se ha intentado dar soluciones **externas** procedentes de la cultura político-administrativa consistentes en aplicar sin más las directrices administrativas, de forma mecanicista y bastante impositiva en lugar de dar soluciones adhocráticas basadas en el contexto.

La segunda línea de intervención es la **interna**. Procede de lo que se ha llamado **cultura de la praxis o empírica**. Pero si la primera era difícil, ésta es heroica.

Su parte más débil está en la **carencia de fundamentación** de los mismos que los hace deudores del ensayo y error, y en otras ocasiones se llega a

fundamentar la teoría desde la práctica por personas ajenas del ámbito técnico que interpretan, dan forma y relacionan la innovación realizada con la línea teórica más cercana para darle un sustento y una fundamentación teórica satisfactoria.

La característica común de las dos líneas de intervención que he citado (la Administrativa y la de los prácticos) es **su profundo desencuentro**. No hay conexión entre ambas líneas y los esfuerzos de ambas lejos de sumarse a veces se contrarrestan.

Sintetizando, las propuestas de intervención en Centros Educativos han sido y pueden ser **internas y externas**. Las estrategias externas podemos clasificarlas en tres grupos:

**a) Utilizar estrategias de liderazgo Administrativo:**

Usando el convencimiento de que la innovación supone cambios beneficiosos, desde el ámbito profesional y de lo que acarreará como prestigio, recursos y satisfacción. Se dan a conocer las ventajas, la atracción, los argumentos y pocos inconvenientes. Están basadas en el mimetismo institucional y la cultura positivista.

**b) Estrategias transaccionales:**

Se trata de otra estrategia administrativa externa, aumentando los premios, los recursos, personales o materiales, la puntuación al profesorado para traslados, o cualquier otra motivación intrínseca o extrínseca. Están basadas en el trueque y destacan los tipos de transacciones, individuales o colectivas y dependen de la aceptación y de las propuestas de transacciones que los docentes y los centros aprecien.

### **c) Utilizar estrategias coercitivas :**

Por lo general parten desde la Administración, que pueden adoptar variantes y gradación muy diversas, poniendo el énfasis en la dimensión de servicio educativo que tienen los centros y en su dependencia de la sociedad que las financia, las sostiene y a la que han de rendir cuentas.

### **La intervención desde la mejora y calidad en la educación**

La intervención basada en la mejora y calidad puede ser entendida como una estrategia de síntesis, interna y externa, científica y práctica. En esta base amplia y diversa están sus fortalezas, pero también sus debilidades, como voy a mostrar. He definido la calidad en la educación como la línea del horizonte, como el cero absoluto, como el infinito en matemáticas, los cinco ceros olímpicos, la satisfacción del usuario, y hasta como un amor imposible y platónico (Cantón, 2000, 2001, 2002) y en todas las acepciones existe un matiz diferenciador que las hace específicas y concretas. De ahí su carácter reiteradamente polisémico. Pero el acercamiento y la concreción de estas definiciones en educación pueden sintetizarse en las siguientes dimensiones.

1. La calidad desde el enfoque tecnológico sería un traje de diseño que envuelve a los centros para conseguir unos resultados previamente diseñados con unos referentes externos técnicos y de tipo empresarial en los que se apoya. Sería como una estructura, potente, brillante, resistente, homologable y exhibible ante los demás, pero a la vez, rígida, incómoda y pesada.

2. La calidad desde el enfoque cultural sería como un “traje a la medida”. Cada uno define, programa y realiza lo que entiende por calidad desde múltiples enfoques que buscan la mejora de los centros, pero con los condicionantes y la contextualización específica de cada centro. Como características tendríamos una calidad cómoda, flexible, agradable, educativa, ligera, satisfactoria y fácil, pero a la vez, poco científica, intuitiva y no homologable externamente.
3. La calidad desde el enfoque crítico, vendría a ser la mano de hierro en guante de terciopelo: es más lo que esconde bajo la capa atractiva que lo que muestra. La desconfianza, la sospecha y el desvelar lo que se esconde bajo ella consumen todas las fuerzas que debían dedicarse a implantarla. La calidad es un concepto del que no hay que fiarse, que da miedo, es excluyente, elitista, falso, etc.

En este sentido, los Planes de Mejora Educativos constituyen un instrumento importante para avanzar en la transformación institucional de la Educación Secundaria y en las prácticas pedagógicas. Esto implica generar diversos recorridos formativos que permitan efectivizar una Educación de calidad y conformar equipos de gestión que garanticen un modelo institucional participativo, inclusivo y democrático.

En las escuelas, se ha puesto énfasis en los planes de mejoramiento en el recorrido escolar, principalmente en iniciativas para la recuperación de aprendizajes y mejora de las propuestas de enseñanza.

Es esperable que el Plan de Mejora constituya una ocasión para revisar, reordenar y redireccionar el conjunto de decisiones y acciones relativas a la organización pedagógica e institucional de la escuela. Como toda tarea relativa

a la gestión del gobierno escolar, ésta incumbe a la conducción escolar y al colectivo docente. De un modo u otro, estas propuestas que conforman el Plan de Mejora, sustancian y profundizan el Proyecto Pedagógico Institucional.

La elaboración del Plan de Mejora Educativo será tanto más potente si resulta del trabajo articulado entre los integrantes de la comunidad educativa y cuenta asimismo con la asistencia técnica que pueden brindar supervisores y otros profesionales de distintas áreas.

Los Planes de Mejora Educativa presuponen un fundamento primero para su implementación: la democratización de la escuela. Y esto en, al menos, dos sentidos convergentes: el primero, dado por la obligatoriedad del Nivel, esto es, la necesidad de que todos los jóvenes en edad escolar comiencen, transiten con calidad y terminen la Educación (así como los jóvenes y adultos que no lo han podido hacer oportunamente); en segundo lugar, que la vida dentro de las escuelas pueda desarrollarse a partir de roles diferenciados y que estos roles y las prácticas tengan como punto de partida el reconocimiento de las características reales de cada uno de los sujetos involucrados.

Esta democratización requiere de un trabajo que, además de articular y contemplar las necesidades y los puntos de vista de todos los actores institucionales, también los reúna para trabajar conjuntamente. Y este trabajo conjunto no siempre es fácil, ni inmediato y ciertamente tampoco está instalado necesariamente en todas las instituciones educativas.

A modo de concretizar El Ministerio de Educación ha propuesto como política educativa la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, buscando promover la revisión periódica de las prácticas y resultados de la gestión institucional, así como también la reflexión y evaluación de los logros obtenidos.

Con este objetivo la Ley SEP establece que los sostenedores de los establecimientos educacionales que impartan Educación Parvularia, Educación Básica y Educación Media que postulen a las subvenciones y aportes establecidos en dicha ley, deben suscribir con el Ministerio de Educación un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, que incluye el compromiso por parte del sostenedor de promover la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo, propósito que se concreta en la elaboración y presentación ante el Ministerio de Educación de un Plan de Mejoramiento Educativo para sus escuelas, el cuál identifica metas y acciones enfocadas a mejorar las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos, para influir así en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.

La aplicación del Proyecto de Mejoramiento Educativo Implica Cuatro Áreas de Procesos

1. Gestión Curricular,
2. Liderazgo Educativo o Escolar,
3. Convivencia Escolar
4. Gestión de Recursos.

Los proyectos de mejoramiento educativo aún no han dado señales reales y concretas de su efectividad por ello resulta interesante y prioritario intervenir una Unidad Educativa y proponer un plan de trabajo atendiendo a todos los pasos previas como es el diagnóstico y en análisis organizacional y de gestión que presenta la unidad analizada en el presente trabajo de grado II.

## **DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO**

(Contextualización General).

### **Escuela Huilquilemu**

La Escuela Huilquilemu Rural está ubicada en la provincia de Talca, localidad de Huilquilemu, Esquina Mocha N° 53 camino Internacional Paso Pehuenche, a la altura del km. 8.

Actualmente atiende una matrícula de 150 estudiantes. Distribuidos en los niveles de Educación Parvularia y 1° a 8° Año Básico.

Entre sus Programas en ejecución y Proyectos se encuentran:  
Integración Escolar, Jornada Escolar Completa Diurna en educación básica,  
Red Enlaces, Senda, Compumat, Pro retención, Fondo a la Educación Pública,  
Plan de Mejoramiento Educativo con financiamiento Ley SEP y Biblioteca CRA.

### **INFRAESTRUCTURA**

La construcción es de madera y material sólido, en buen estado de conservación. La Escuela tiene una superficie total de 6.053 metros cuadrados, con las siguientes dependencias:

9 salas de clases,

Biblioteca CRA construida en el año 2012.

un Laboratorio de Computación,

una sala de Profesores,

una oficina de Dirección,

Patio Techado con 3 graderías, según Proyecto de Chile deportes, construido en el año 2004,

SS. HH. construidos de material sólido en el año 1993 para estudiantes de educación básica,

SS. HH. para el nivel de Educación Parvularia construidos en el año 1996.

Cocina, despensa y baño manipuladoras

comedor,

SSHH de Profesores (damas y varones),

SS HH asistentes de la educación

Oficina de Inspectoría

Sala de implementación deportiva

Bodega pequeña

Bicicletero

El establecimiento cuenta con cámaras de monitoreo y vigilancia en cinco salas, además de Biblioteca y algunos sectores del Patio. En oficina y en una sala de clases se cuenta con sensor de movimiento.

## ASPECTOS GENERALES DE GESTIÓN EXPUESTOS EN LA CUENTA PÚBLICA 2012

### ORGANIZACIÓN INTERNA

**Directora:** Sra. Nora Elgueta.

**Equipo de Gestión** Formado por un grupo de profesionales que son los responsables de diseñar estrategias de gestión participativa, para optimizar la organización del Colegio y los procesos de interacción social. Ellos son:

Nora p. Elgueta	Directora
María G. Pavez Pavez	Inspectora General Ens. Media
Christian Verdugo Romero	Inspector General Ens. Básica
Salomón Corvalán Huerta	Jefe Técnico Pedagógico Ens. Media
Evelyn Ferrada Gutierrez	Jefe Técnico Pedagógico Ens. Básica
Esteba P. Buljan Hernandez	Jefe de Finanzas
Rafael Letelier Cornejo	Administrador

Dentro de nuestro personal existen variados cargos dedicados al apoyo a la docencia, como por ejemplo Prof. Desarrollo Personal, Bibliotecaria, Encargado del Laboratorio de Computación y Enlaces, Encargado de Higiene, Seguridad (Operación Cooper), Encargado de Convivencia Escolar, etc.

El Colegio Denver Colorado School, cuenta con una planta de 58 trabajadores(as) con dedicación y empeño para el buen funcionamiento de la institución. El personal docente esta formado por:

13 Docentes de Enseñanza Básica

18 Docentes de Enseñanza Media.

Igual de importante es el aporte del personal administrativo para la consecución de logros. El personal administrativo, está formado por:

02 Secretaria administrativa,

07 Asistentes de la educación,

08 Auxiliares de servicios,

01 Técnicos de educación parvularia,

02 Otros profesionales.

**METAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL PERÍODO, FIJADOS AL INICIO DEL AÑO ESCOLAR.**

**ENSEÑANZA BÁSICA**

**PUNTAJE PROMEDIO DEL CURSO EN SIMCE 4º BÁSICO 2011 (25 ALUMNOS)**

<b>PRUEBA</b>	<b>PUNTAJE PROMEDIO 2011</b>	<b>VARIACION 2010-2011</b>
LECTURA	247	.3
MATEMÁTICA	261	▲ 37
CIENCIAS NATURALES	258	▲ 42

**RESULTADOS PAC “LENGUAJE Y COMUNICACIÓN”**

	<b>Kinder</b>	<b>1º básico</b>	<b>2º básico</b>	<b>3º</b>	<b>4º</b>
Diagnostico	Nt1	76%	70%	58%	62%
Periodo 1	Nt2	91%	67%	60%	80%
Periodo 2	Nt2	72%	81%	61%	67%
Periodo 3	Nt2	79%	79%	65%	79%
Ev. Final	Nt2	80%	80%	82%	80%

**RESULTADOS PAC “MATEMÁTICA”**

	<b>Kinder</b>	<b>1º Básico</b>	<b>2º Básico</b>	<b>3º Básico</b>	<b>4º Básico</b>
Diagnostico	Nt1	83%	52%	57%	55%
Periodo 1	Nt2	85%	76%	64%	61%
Periodo 2	Nt2	81%	70%	48%	78%
Periodo 3	Nt2	72%	80%	60%	72%
Ev. Final	Nt2	80%	82%	77%	80%

Desde el año 2011 el establecimiento comienza con el Plan Apoyo Compartido, generando como desafío fortalecer los aprendizajes en lenguaje y matemática de kinder a 4° básico a través de la generación de buenas y nuevas prácticas, además de considerar los 5 focos esenciales: Implementación efectiva del currículum, Fomento de un clima y cultura escolar favorables para el aprendizaje, Optimización del uso del tiempo de aprendizaje académico, Monitoreo constante del logro de los estudiantes y Desarrollo profesional docente.

A partir del año 2012 además de continuar con PAC se suma el apoyo de la Ley SEP, donde notoriamente los resultados han ido en ascenso, favoreciendo la convivencia, los resultados académicos, clases más didácticas y recursos que facilitan la labor docente.

## **HORAS REALIZADAS DEL PLAN DE ESTUDIO Y CUMPLIMIENTO DEL CALENDARIO ESCOLAR.**

### Educación Básica:

- Los planes de estudios para los niveles son: 1° a 6° básico: 30 horas pedagógicas semanales, 7° y 8° básico: 33 horas pedagógicas semanales.

## INDICADORES DE EFICIENCIA INTERNA

### ENSEÑANZA BASICA

#### EVOLUCIÓN DE MATRICULA

AÑO ESCOLAR	1º Bás.	2º Bás.	3º Bás.	4º Bás.	5º Bás.	6º Bás.	7º Bás.	8º Bás.	TOTAL ANUAL
2010	30	38	29	45	42	45	43	35	307
2011	32	30	31	26	36	33	38	36	262
2012	32	30	30	25	29	38	34	37	255

#### AÑO 2011

CURSO	MATRI C. FINAL	%	RETI R.	%	PROMO V.	%	REPRO B.	%
1º Básico	32	100	04	12,5	25	78,1	03	9,2
2º Básico	30	100	02	6,6	25	83,3	03	10,0
3º Básico	31	100	01	3,2	26	83,8	04	12,9
4º Básico	26	100	01	3,8	24	92,3	01	3,8
5º Básico	36	100	01	2,7	31	86,1	04	11,1
6º Básico	33	100	02	6,0	30	90,9	01	3,0
7º Básico	38	100	00	0,0	35	92,1	03	7,8
8º Básico	36	100	00	0,0	34	94,4	02	5,5

**AÑO 2012**

CURSO	MATRI C. FINAL	%	RETI R.	%	PROMO V.	%	REPRO B.	%
1º Básico	32	100	01	3,1	28	87,5	03	9,3
2º Básico	30	100	03	10,0	27	90,0	00	0,0
3º Básico	30	100	01	3,3	27	90,0	02	6,6
4º Básico	25	100	01	4,0	24	96,0	00	0,0
5º Básico	29	100	02	6,8	26	89,6	01	3,4
6º Básico	38	100	03	7,8	35	92,1	00	0,0
7º Básico	34	100	03	8,8	31	91,1	00	0,0
8º Básico	37	100	04	10,8	31	83,7	02	5,4

## **USO DE LOS RECURSO FINANCIEROS.**

A continuación se detallaran las principales partidas que tiene relación con los Ingresos percibidos por concepto de Subvención Fiscal y Financiamiento Compartido, además de los usos generales que se le dieron a estos dineros con el fin de solventar el buen funcionamiento de nuestra Institución.

Durante el año en curso se reportaron ingresos directos por concepto de Subvención Fiscal que ascendieron a la suma de \$374.980.684, Ingresos por concepto de la SEP \$ 43.195.794, ingresos por concepto de aporte de Financiamiento compartido por la suma de \$39.553.200, ingresos por \$25.577.302 relacionados con Bonos destinados directamente a los funcionarios del Establecimiento, además de \$10.658.168 entre la subvención de mantenimiento y la Pro-Retención 2011.

En el mes de Marzo el Establecimiento recién comenzó a recibir la subvención que correspondía a JEC para la Enseñan Media, con lo cual se pudo comenzar a financiar correctamente los egresos del colegio, esta situación se produjo principalmente a que se tuvo que financiar todo el año 2011 de JEC recibiendo una subvención por doble jornada, situación que dejo los estados financieros del colegio con una pesada mochila de deuda a largo plazo.

Los gastos del Establecimiento están en un 74% están destinados a las remuneraciones de los docentes de planta, personal no docentes (inspectores, auxiliares y administrativos) y personal a honorarios que realiza las tareas de talleres o labores de trabajos puntuales.

El resto de gastos se compone de partidas relacionadas a los egresos administrativos y de mantenimiento anuales del establecimiento, suma que bordea los M\$ 49.000 aprox siendo la partida principal los Gastos Comunes que representan un 26%.

La partida que sigue siendo un gasto importante dentro de las cuentas, son los prestamos e intereses pagados, producto principalmente debido a la ampliación del Establecimiento de la Enseñanza Media al pasar a la JEC en el 2011, suma bordea los M\$ 38.000 aprox.

Los egresos destinados a la SEP se detallan según acción ejecutada:

<b>Nombre acción</b>	<b>Monto gastado</b>
Implementos Deportivos	\$1.411.400.-
Contratación de Especialista en Problemas de Aprendizaje	\$2.092.780.-
Materiales y Útiles Escolares varios	\$2.770.288.-
Apoyo de Aula	\$1.531.566.-
Tic de oficina	\$1.728.021
Material concreto	\$617.057.-
Horas de apoyo y coordinación	\$467.009.-
Concursos pedagógicos	\$516.139.-
Capacitación Docente	\$953.000.-
Alumnos destacados	\$320.048.-

Talleres deportivos y artísticos	\$595.000.-
Salidas pedagógicas	\$3.047.875.-
Reforzamiento de alumnos	\$1.562.525.-
Recreos entretenidos	\$1.595.660.-
Tic de aula	\$5.114.571.-
Biblioteca de aula	\$4.100.128.-
Coordinación SEP	\$2.000.000.-
Especialista (Fonoaudiólogo)	\$1.820.162.-
Pizarras interactivas	\$1.409.080
Total	\$33.652.309.-
Recursos entregados	\$43.195.794.-
Saldo próximo periodo	\$9.543.485.-

Una vez se tenga en Balance año 2012 se volverá a realizar un análisis el cual sería expuesto en una de las reuniones del Consejo Escolar.

## **SITUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DEL ESTABLECIMIENTO.**

En la actualidad los Establecimientos, tanto de la Enseñanza Media como Básica no presentan dificultades para su funcionamiento normal.

Puntualmente se realizaron mejoras de infraestructura en la Enseñanza Básica con el fin de optimizar el sistema de iluminación, además de los trabajos propios de mantención del Establecimiento. Los trabajos se realizaron en el periodo de vacaciones de verano 2013.

## **ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

En el punto anterior me pude dar cuenta cuál es el contexto general del colegio, sin embargo aquello no me permite establecer una clara idea de cuáles son los elementos a mejorar, ya que más bien representan una fotografía de determinados momentos y que en algunos casos puede ser alterada en beneficio de la propia institución. Por lo mismo estableceré como marco de referencia la encuesta diagnóstica aplicada por el Ministerio de Educación sobre el desarrollo de prácticas, áreas y dimensiones que promuevan el mejoramiento educativo institucional.

Lo primordial, con el diagnóstico, es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, reconocer los aspectos más deficitarios, para determinar los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica.

El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico.

La siguiente escala evaluativa contiene cuatro valores que definen los diferentes niveles de calidad en que puede estar una Práctica:

### **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.

## MUESTRA DEL CUESTIONARIO GENERAL APLICADO

### ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR

#### Dimensión Pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ÁREA DE LIDERAZGO ESCOLAR

### Dimensión: Liderazgo del Sostenedor

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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El sostenedor establece metas claras al director.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dimensión: Liderazgo Formativo y académico del Director(a)

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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El director promueve una ética de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dimensión: 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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

### Dimensión: Formación.

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	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 extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia-escuela, entre otros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dimensión: Convivencia Escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	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).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dimensión: Participación.

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento valorar y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

### Dimensión: Gestión del Recurso Humanos

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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dimensión: 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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cabe destacar que el instrumento utilizado se toma como referencia concreta en la medida que es el único instrumento válido institucionalmente y a nivel de gobierno que permite establecer , luego del análisis de resultados , las acciones a seguir e implementar , modificar o readecuar el proyecto de mejoramiento educativo.

## DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

A continuación doy a conocer generalidades en torno al desarrollo del diagnóstico institucional y sus diferentes resultados obtenidos.

El Diagnóstico se realizó en torno aproximadamente unas 25 personas, entre profesores, directivos, estudiantes y padres y apoderados.

El diagnóstico es de carácter individual, es completamente anónimo ya que de ésta manera se logra tener el máximo de objetividad en torno a todos los temas; de los cuales se pretende tener una respuesta lo más cercana y fiel a la realidad.

En un primer momento los resultados fueron agrupados por dimensión para ir realizando un análisis más general y luego ir especificando aquellas prácticas que se encuentran en los niveles más bajos o poco desarrollados y que de una u otra manera se hace urgente retomarlas en un proyecto de mejoramiento educativo.

Puedo indicar que uno de las dimensiones más bajas es la que se relaciona con la gestión tanto del director como la del sostenedor. La mayoría de los encuestados indica desconocer o que no se aplican las diferentes prácticas señaladas en el diagnóstico...como contrapartida, aquella dimensión que presenta una mayor aprobación y reconocimiento es la que se relaciona con la gestión de recursos.

A continuación en el siguiente punto se hace un análisis específico de cada una de las dimensiones y valores arrojados dentro de la aplicación del instrumento diagnóstico.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Los resultados para cada Área y/o Dimensión han sido promediados entre la cantidad total de encuestados y se ha asignado un valor promedio en cada una de las prácticas.

En el Área Gestión Currículum se aprecian los siguientes resultados en las diferentes dimensiones:

### Dimensión Gestión Pedagógica

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

Prácticas	1	2	3	4	N/A
1. El director y el equipo técnico pedagógico coordinan la implementación general de las bases curriculares y de los programas de estudio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El director y el equipo técnico pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los docentes elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El director y el equipo técnico pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y de materiales educativos, para mejorar las oportunidades de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El director y el equipo técnico pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El director y el equipo técnico pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El director y el equipo técnico pedagógico promueven el debate profesional y el intercambio de los recursos educativos generados.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Como lo indicará en la presentación del cuestionario, las valoraciones son cuatro; en el caso de la Gestión pedagógica el valor más bajo; es decir que no se ha convertido en una práctica ni siquiera esporádica dentro del establecimiento es la que dice relación con el Director y el equipo técnico; la práctica no desarrollada es vital para el buen funcionamiento de una institución educacional o de cualquier orden ya que tiene que ver básicamente con una retroalimentación constante en el ámbito de los recursos y de las prácticas pedagógicas exitosas o débiles...punto importante a considerar al momento de establecer el proyecto de mejoramiento educativo.

Cuestión no menos importante dentro de la dimensión analizada es que los valores no son mayores a tres en promedio lo que indica que no es una práctica arraigada en la institución, lo que implica que existen debilidades notorias dentro del funcionamiento pedagógico y de su gestión.

## Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula

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

Prácticas	1	2	3	4	N/A
1. Los docentes realizan las clases en función de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los docentes conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo y entusiasmo.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los docentes utilizan métodos de enseñanza aprendizaje efectivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Los docentes logran que la mayor parte del tiempo de la clase se destine a la enseñanza aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Los docentes manifiestan interés por sus estudiantes, monitorean y retroalimentan su aprendizaje y valoran sus esfuerzos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Los docentes logran que los estudiantes trabajen didácticamente en clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En la presente dimensión la situación es preocupante, ya que involucra directamente a los estudiantes y profesores dentro del proceso de enseñanza- aprendizaje...aquellas prácticas que presentan menor valoración son las que dicen relación con la forma en la cual los profesionales docentes realizan sus clases y la segunda menos valorada es la que dice relación con el interés que manifiestan los profesores por los estudiantes y todo su proceso de aprendizaje.

No es menor la dimensión analizada y las prácticas menos valoradas ya que se podría desprender que, es éste punto donde se genera el punto central de los aprendizajes...punto clave a considerar en el proyecto de mejoramiento...no es una tarea fácil, sin embargo a corto, mediano y largo plazo se pueden establecer remediales que permitan revertir la situación y lograr mayor preocupación, cercanía y dedicación de los profesores en sus prácticas dentro y fuera del aula.

## 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	1	2	3	4	N/A
1. El establecimiento identifica a tiempo los estudiantes que presentan rezago en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento identifica a tiempo los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento identifica a tiempo los estudiantes en riesgo de desertar y cuenta con mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento cuenta con un programa de orientación vocacional para apoyar a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas al finalizar la educación escolar.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar, cuentan con los medios necesarios para que los estudiantes con necesidades educativas especiales se desarrollen y alcancen los fines de la educación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
7. Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe, cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar la especificidad intercultural y de origen de sus estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

En cuanto a la dimensión de apoyo al estudiante no presenta mayores cuestionamientos, es importante señalar que el aspecto vocacional no es un ámbito totalmente desarrollado en el establecimiento o no es bien valorado por parte de la comunidad educativa e incluso en algunos casos llega a ser

desconocido. Sin embargo un aspecto importante es que al parecer por lo arrojado en el cuestionario no se estaría atendiendo de manera adecuada la diversidad y las habilidades y destrezas de estudiantes destacados y no se les estaría ofreciendo un plan de desarrollo para afianzar dichas habilidades y destrezas destacadas.

## En el Área de Liderazgo Escolar se presentaron los siguientes resultados:

### Dimensión 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	1	2	3	4	N/A
1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y del correcto funcionamiento del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El sostenedor define el procedimiento de elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del Plan de Mejoramiento Educativo y del presupuesto anual.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El sostenedor define los recursos financieros que delegará al establecimiento y las funciones de soporte que asumirá centralizadamente, y cumple con sus compromisos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El sostenedor define los roles y las atribuciones del director y establece las metas que este debe cumplir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y establece una buena relación con la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Situación algo crítica la que se presenta en al dimensión de liderazgo del sostenedor ya que tres de las seis prácticas son valoradas negativamente o muy bajas casi al punto de no estar presentes dentro de la unidad educativa ; por ello es importante y urgente incorporarlas dentro de las acciones a realizar en el proyecto de mejoramiento educativo.

## Dimensión 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 de conducción efectiva.

Prácticas	1	2	3	4	N/A
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento educacional.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento educacional.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento educacional.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento educacional hacia la mejora continua.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para sintetizar la dimensión y su valoración se puede señalar que el director es un elemento ausente dentro de la unidad educativa y al parecer no cumple con ninguna de las funciones propias del cargo; elemento urgente a considerar e incorporar en el proyecto de mejoramiento educativo.

## Dimensión 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 de cumplimiento de las Metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	1	2	3	4	N/A
1. El establecimiento educacional cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento educacional realiza un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento educacional elabora un Plan de Mejoramiento Educativo que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento educacional cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo que le permite verificar que el Plan de Mejoramiento Educativo se cumpla.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento educacional recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento educacional.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento educacional comprende, analiza y utiliza los datos que recopila, para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En la dimensión de planificación y gestión de resultados los tres aspectos menos valorados dicen relación con el monitoreo, presentación y retroalimentación de resultados y su presentación a la comunidad para establecer mejoras.

En el Área de Convivencia Escolar, los resultados ponderados fueron los siguientes:

## Dimensión Formación

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

Prácticas	1	2	3	4	N/A
1. El establecimiento educacional planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento educacional monitorea la implementación del plan de acción de formación y evalúa su impacto.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. La acción formativa del establecimiento educacional se basa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El equipo directivo y docente modela y enseña a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento educacional promueve hábitos de vida saludable y previene conductas de riesgo entre los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El equipo directivo y docente orienta de manera activa el involucramiento de los padres y apoderados en el proceso educativo de los estudiantes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Al igual que el aspecto que dice relación con la dimensión del director; la dimensión relacionada con la formación son uno de los aspectos menos valorados por la comunidad educativa entre ellos prácticas relacionadas con la vida saludable, incorporar a los padres al proceso educativo, manejo y resolución de conflictos, entre otros aspectos tratados en la encuesta.

## Dimensión Convivencia Escolar

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

Prácticas	1	2	3	4	N/A
1. El establecimiento educacional valora la diversidad como parte de la riqueza de cualquier grupo humano y previene cualquier tipo de discriminación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento educacional cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento educacional define rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades cotidianas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento educacional se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento educacional enfrenta y corrige las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento educacional previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tal como se puede apreciar en el cuestionario no aparecen prácticas mal valoradas, sin embargo son prácticas que aún no han sido afianzadas y no se consideran como prácticas habituales dentro del establecimiento. Es importante retomarlas permanentemente para considerarlas prácticas afianzadas.

## Dimensión Participación

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

Prácticas	1	2	3	4	N/A
1. El establecimiento educacional construye una identidad positiva, capaz de generar sentido de pertenencia y orgullo que motiva la participación de la comunidad educativa en torno a una misión común.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento educacional promueve el encuentro entre los distintos estamentos de la comunidad educativa, para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento educacional promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos a la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento educacional valora y fomenta, en un contexto de respeto, la expresión de ideas y el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento educacional promueve la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores, el Centro de Padres y el Centro de Estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El equipo directivo y docente cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En la dimensión de la participación, se pueden apreciar prácticas no mal valoradas, sin embargo son prácticas que aún no han sido afianzadas y no se consideran como prácticas habituales dentro del establecimiento. Es importante retomarlas permanentemente para considerarlas prácticas afianzadas.

**En el Área Gestión de Recursos, los resultados fueron los siguientes:**

## Dimensión Gestión de Recursos Humanos

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

Prácticas	1	2	3	4	N/A
1. El establecimiento educacional define los cargos y funciones del recurso humano, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento educacional gestiona de manera efectiva la administración del recurso humano.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento educacional implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener a profesionales competentes.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El equipo directivo implementa procedimientos de evaluación y retroalimentación del desempeño del recurso humano.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento educacional cuenta con un recurso humano competente según los resultados de la evaluación docente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6. El establecimiento educacional gestiona el desarrollo profesional docente según las necesidades pedagógicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El sostenedor y el equipo directivo reconocen el trabajo docente y directivo e implementan medidas para incentivar el buen desempeño.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. El establecimiento educacional cuenta con procedimientos claros de desvinculación que incluyen mecanismos de retroalimentación y alerta cuando corresponde.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9. El establecimiento educacional cuenta con un clima laboral positivo.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Otra área que presenta graves problemas de valoración, es la que dice relación con la gestión de recursos humanos y como ella se relaciona con el sostenedor y con el director del establecimiento; dentro de las prácticas menos valoradas está la retención de profesionales, reconocimiento de la labor e incentivos a los profesionales, los procesos de desvinculación, entre otros que afectan directamente a los trabajadores en general. Aspecto importante a considerar en el proyecto de mejoramiento educativo.

## Dimensión Gestión de Recursos Financieros y Administrativos

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

Prácticas	1	2	3	4	N/A
1. El establecimiento educacional gestiona la matrícula y la asistencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento educacional elabora un presupuesto de acuerdo a las necesidades de los diferentes estamentos, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento educacional lleva la contabilidad al día y de manera ordenada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento educacional vela por el cumplimiento de la legislación vigente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento educacional está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento educacional genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio del Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En la dimensión analizada los dos aspectos menos valorados dicen relación con aspectos de relación con las redes de apoyo y como se interactúa con ellas o como se participa directamente de ellas en beneficio del establecimiento y de su comunidad educativa.

## Dimensión Gestión de Recursos Educativos

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

Prácticas	1	2	3	4	N/A
1. El establecimiento educacional cuenta con las condiciones de seguridad, las instalaciones y el equipamiento necesario para facilitar el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes, de acuerdo a lo exigido en las normas del Reconocimiento Oficial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento educacional cuenta con los recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento educacional cuenta con una biblioteca CRA que apoya el aprendizaje de los estudiantes y fomenta el hábito lector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento educacional cuenta con recursos TIC en funcionamiento para la operación administrativa y educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento educacional cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento y los recursos educativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La dimensión de gestión de recursos educativos no es mal valorada sin embargo como ya lo señalara en comentarios y análisis anteriores creo necesario no dejarlas fuera del proyecto de mejoramiento ya que representan prácticas que aún no se ven afianzadas dentro del quehacer educativo ni pedagógico.

El análisis realizado tiene la intención de identificar aquellos aspectos menos valorados e incluirlos de manera urgente en la propuesta de mejoramiento educativo con diferentes prácticas y acciones que las involucre a corto, mediano y largo plazo; de la misma manera incluir aquellas que si bien en cierto se realizan no son prácticas frecuentes y que se realizan de manera esporádica.

# PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

**AÑO 2015. (PROPUESTA)**

Teniendo como referencia y punto de partida los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional, además de los antecedentes de los años 2013 y 2014 puedo indicar que un plan de mejoramiento educativo para la institución con a cual se trabaja, sería el siguiente:

<b>Gestión del currículo</b>	
<b>Gestión pedagógica</b>	
<b>Instalación</b>	
Objetivo	Instalar procedimientos y prácticas para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.
Indicadores de seguimientos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Porcentaje de estudiantes que logran los objetivos propuestos en las planificaciones de aula</li><li>2. Número de profesores que planifican semanalmente considerando los criterios definidos.</li><li>3. Porcentaje de profesores que planifican semanalmente</li></ol>
Nombre de la Acción	<b>Planificación de clase semanal</b>
Descripción	Los docentes confeccionan y entregan las planificaciones de clases semanalmente. Por su parte, el equipo de gestión entrega formato de planificación semestral y semanal para que los docentes hagan uso de ello. Además el equipo de gestión revisa semanalmente las planificaciones.

Responsable a cargo	Jefe técnico
Recursos para implementar la acción	Resmas de papel, fotocopias, archivadores, impresiones (toner), insumos y gastos varios.
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial
Medio de verificación	1. Archivadores con planificaciones por nivel y asignatura 2. Registro de entrega de planificación
Financiamiento	\$200.000.-

<b>Gestión del currículo</b>	
<b>Gestión pedagógica</b>	
<b>Mejoramiento</b>	
Objetivo	Fortalecer los procedimientos y prácticas de monitoreo, supervisión y retroalimentación del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.
Indicadores de seguimientos	1. Número de visitas al aula por profesor
Nombre de la Acción	<b>Sistema de Acompañamiento al aula</b>
Descripción	El equipo de gestión confecciona un instrumento o pauta de acompañamiento al aula, y realiza un cronograma por semestre para observar, en forma periódica, a los docentes en sus respectivas clases y realizar la retroalimentación correspondiente con cada docente.

Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para implementar la acción	Docentes, recursos educativos (didácticos, tecnológicos), impresiones, fotocopias, útiles escolares, insumos y gastos varios
Uso de tecnología	No
Programa	Subvención Escolar preferencial
Medio de verificación	1. Pauta de visitas al aula. 2. Calendarización visitas al aula. 3. Contrato de trabajo a docente.
Financiamiento	\$100.000.-

<b>Gestión del currículo</b>	
<b>Enseñanza y aprendizaje en el aula</b>	
<b>Instalación</b>	
Objetivo	Organizar, desarrollar, monitorear y evaluar estrategias de enseñanza para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje esperados en el aula.
Indicadores de seguimientos	1. Porcentaje de clases realizadas semestralmente.
Nombre de la Acción	<b>Apoyo docente en aula común</b>
Descripción	El establecimiento incorpora nuevos docentes que apoyen las clases dentro del aula con nuevas y variadas estrategias pedagógicas en un trabajo colaborativo con el profesor a cargo de la asignatura de lenguaje y comunicación y matemáticas. En los niveles de 3°, 4° básico y 1°, 2° año medio.

Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para implementar la acción	Docente a cargo, Resmas de papel, fotocopias, archivadores, impresiones (toner), insumos y gastos varios.
Uso de tecnología	No
Programa	Subvención Escolar preferencial
Medio de verificación	2. Bitácora de registro 3. Contrato de trabajo a docentes
Financiamiento	\$6.800.000

<b>Gestión del currículum</b>	
<b>Enseñanza y aprendizaje en el aula</b>	
<b>Mejoramiento</b>	
Objetivo	Fortalecer las estrategias utilizadas por los docentes que mejoren los aprendizajes esperados en los estudiantes.
Indicadores de seguimientos	- Número de concursos realizados al finalizar cada semestre.
Nombre de la Acción	<b>Concursos pedagógicos en la enseñanza básica y media.</b>
Descripción	Los docentes realizan diversos concursos pedagógicos que complementen y fortalezcan los objetivos de aprendizaje en las distintas asignaturas. Se establece un sistema de premiación y exposición de trabajos.
Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para	Útiles y materiales escolares, premios variados,

implementar la acción	impresiones de diplomas (toner), fotografías, fotocopias, gastos varios e insumos
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial
Medio de verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de concurso.</li> <li>- Fotografías.</li> <li>- Boletas y facturas de premios.</li> <li>- Registros de alumnos premiados (nombre curso y premio)</li> </ul>
Financiamiento	\$3.000.000.-

<b>Convivencia Escolar</b>	
<b>Convivencia escolar</b>	
<b>Instalación</b>	
Objetivo	Fortalecer procedimientos y prácticas en el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración.
Indicadores de seguimientos	- Porcentaje de accidentes ocurridos en la hora de recreo anualmente.
Nombre de la Acción	<b>Recreos entretenidos en la enseñanza básica y media</b>
Descripción	El establecimiento cuenta con nuevos juegos de patio como entretenimientos para prevenir el bullying y disminuir accidentes en la hora de recreo. Así mismo fomentar el trabajo en equipo, el compañerismo, el respeto por el otro, etc.

Fechas	Inicio: 01. 03.2014 Termino: 30.12.2014
Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para implementar la acción	Taca-taca, mesa jockey, mesa de ping-pong, juegos de mesas accesorios, balancín, accesorios, reparación y mantención, gastos varios e insumos, puntería, etc.
Uso de tecnología	No
Programa	Subvención Escolar preferencial
Medio de verificación	- Facturas y boletas. - Fotografías. - Planes de trabajos. - Organización actividades.
Financiamiento	\$4.500.000.-

<b>Convivencia Escolar</b>	
<b>Formación</b>	
<b>Instalación</b>	
Objetivo	Fortalecer procedimientos y prácticas en el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración.
Indicadores de seguimientos	- Número de actividades realizadas anualmente del programa de convivencia escolar.
Nombre de la Acción	<b>Programas de convivencia escolar.</b>
Descripción	El establecimiento realiza un programa consecutivo de actividades que fomenten la positiva convivencia escolar de toda la comunidad educativa. Actividades para

	prevenir el bullying y/o acoso escolar
Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para implementar la acción	Salidas de esparcimiento, convivencias, útiles escolares, fotocopias, impresiones, insumos y gastos varios.
Uso de tecnología	No
Programa	Subvención Escolar preferencial
Medio de verificación	- Programa de actividades. - Fotografías - Trabajos de alumnos
Financiamiento	\$2.000.000.-

<b>Convivencia Escolar</b>	
<b>Formación</b>	
<b>Instalación</b>	
Objetivo	Desarrollar líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.
Indicadores de seguimientos	- Número de alumnos premiados y/o destacados por curso anualmente.
Nombre de la Acción	<b>Premiación y reconocimiento a los alumnos destacados en todos los niveles</b>
Descripción	El establecimiento realiza ceremonias de premiación y reconocimiento a los alumnos destacados en todos los niveles, tanto en lo académico como en lo valórico. También utilizar paneles de honor para incentivar los

	méritos de manera periódica.
Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para implementar la acción	Diplomas, premios y regalos, fotografías, impresiones (toner), útiles escolares, gastos varios e insumos.
Uso de tecnología	No
Programa	Subvención Escolar preferencial.
Medio de verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Panel de honor.</li> <li>- Fotografías.</li> <li>- Facturas y boletas de premios.</li> </ul>
Financiamiento	\$3.000.000.-

<b>Gestión de recurso</b>	
<b>Gestión del recurso humano</b>	
<b>Mejoramiento</b>	
Objetivo	Fortalecer las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.
Indicadores de seguimientos	- Número de profesionales que trabajan y su respetivo rol en el establecimiento.
Nombre de la Acción	<b>Planta de profesionales y asistentes de la educación en la enseñanza básica y media.</b>
Descripción	El establecimiento forma una planta de personal docente, equipo de gestión y asistentes de la educación requerida por normativa que lleve a cabo la implementación del PME y plan de estudio.

Responsable a cargo	Director
Recursos para implementar la acción	Contratación de nuevo personal necesario (asistente de la educación y docentes), aumento o modificación de horas y cambios de contrato del personal antiguo dependiendo la necesidad de los distintos niveles educativos como formación de equipos de trabajo en la enseñanza básica y media.
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial.
Medio de verificación	- Acta de reunión equipo de gestión. - Contratos y/o modificación de estos.
Financiamiento	\$12.000.000.-

<b>Gestión de recurso</b>	
<b>Gestión del recurso humano</b>	
<b>Mejoramiento</b>	
Objetivo	Fortalecer las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.
Indicadores de seguimientos	- Número de profesionales que trabajan en el establecimiento
Nombre de la Acción	<b>Capacitación y/o perfeccionamiento docente.</b>
Descripción	El establecimiento genera instancias de capacitación y/o perfeccionamiento docente.

Responsable a cargo	Director
Recursos para implementar la acción	Capacitaciones, cursos o seminarios según la necesidad y tema a tratar, impresiones, fotocopias, insumos y gastos varios.
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial.
Medio de verificación	- Facturas. - Fotografías.
Financiamiento	\$2.500.000.-

<b>Gestión de recursos</b>	
<b>Gestión del recurso educativos</b>	
<b>Mejoramiento</b>	
Objetivo	Fortalecer los procedimientos y condiciones que aseguren 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 estudiantes.
Indicadores de seguimientos	- Cantidad de fotocopias e impresiones por semestre. - Porcentaje de profesores que incorporen recursos didácticos en sus planificaciones.
Nombre de la Acción	<b>Implementos deportivos.</b>
Descripción	El establecimiento mantiene un stock de implementos deportivos para usar en la asignatura de educación física y en las actividades deportivas.

Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para implementar la acción	Balones, ula-ula, pelotas varias, conos, colchonetas, petos, cintas, elásticos, gastos e insumos varios, bolsos con candado.
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial.
Medio de verificación	- Planificación (recurso). - Fotografías.
Financiamiento	\$3.000.000.-

<b>Gestión de recursos</b>	
<b>Gestión del recurso educativos</b>	
<b>Mejoramiento</b>	
Objetivo	Fortalecer las políticas, procedimientos y condiciones que aseguren 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 estudiantes.
Indicadores de seguimientos	- Cantidad de fotocopias e impresiones por semestre. - Porcentaje de profesores que incorporen recursos didácticos en sus planificaciones.
Nombre de la Acción	<b>Sistema de útiles y/o materiales escolares.</b>
Descripción	El establecimiento dispone de diversos materiales y útiles escolares para ser utilizados en las distintas asignaturas, trabajos prácticos, maquetas, exposiciones, concursos, actos, diarios murales, actividades

	extraprogramaticas, etc.
Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para implementar la acción	Personal a cargo de los materiales y diferentes útiles escolares, accesorios de paquetería, etc. Insumos y gastos varios.
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial.
Medio de verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de material.</li> <li>- Planificación de clases (recursos).</li> <li>- Boletas y/o facturas.</li> </ul>
Financiamiento	\$15.000.000.-

<b>Gestión de recursos</b>	
<b>Gestión del recurso educativos</b>	
<b>Mejoramiento</b>	
Objetivo	Fortalecer las políticas, procedimientos y condiciones que aseguren 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 estudiantes.
Indicadores de seguimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de fotocopias e impresiones por semestre.</li> <li>- Porcentaje de profesores que incorporen recursos didácticos en sus planificaciones.</li> </ul>
Nombre de la Acción	<b>Centro multicopiado</b>

Descripción	El establecimiento cuenta con un personal a cargo del centro de multicopiado, lo que incluye impresiones y fotocopias para ser usadas en clases y actividades.
Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para implementar la acción	Personal a cargo de los materiales y diferentes útiles escolares, accesorios de paquetería, arriendo del servicio de fotocopiado, toner, maquina de anillado, plastificado, insumos y gastos varios.
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial.
Medio de verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuaderno de registro fotocopias e impresiones.</li> <li>- Boletas y facturas.</li> </ul>
Financiamiento	\$11.000.000.-

<b>Gestión de recursos</b>	
<b>Gestión del recurso educativos</b>	
<b>Mejoramiento</b>	
Objetivo	Fortalecer las políticas, procedimientos y condiciones que aseguren 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 estudiantes.
Indicadores de seguimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de fotocopias e impresiones por semestre</li> <li>- Porcentaje de profesores que incorporen recursos didácticos en sus planificaciones.</li> </ul>
Descripción	El establecimiento dispone de bibliotecas de aula para todas las salas de la enseñanza básica. En la enseñanza media cuenta con una biblioteca central para todos los niveles la cual se abastece periódicamente con distintos y nuevos textos.
Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para implementar la acción	Adquisición y mantención de mobiliario y estanterías, libros de lectura según nivel y necesidad de las asignaturas, diccionarios de inglés, español, sinónimos y antónimos, atlas, impresiones, insumos y gastos varios.
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial.
Medio de verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bitácora de registro de lectura.</li> <li>- Boletas y facturas.</li> </ul>

	- Fotografías.
Financiamiento	\$10.000.000.-

<b>Gestión de recursos</b>	
<b>Gestión del recurso educativos</b>	
<b>Mejoramiento</b>	
Objetivo	Fortalecer las políticas, procedimientos y condiciones que aseguren 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 estudiantes.
Indicadores de seguimientos	- Porcentaje de profesores que incorporen recursos didácticos en sus planificaciones.
Nombre de la Acción	<b>Sistema de recursos didácticos y tecnológicos.</b>
Descripción	El establecimiento dispone de recursos didácticos y tecnológicos para fomentar la motivación en los alumnos, lograr clases más dinámicas y significativas. Los docentes deberán incluir al menos una vez por mes el uso de recursos en sus clases.
Responsable a cargo	Jefe técnico
Recursos para implementar la acción	<u>Material didáctico variado</u> : lotería matemática, pilas, reglas, modelos anatómicos, modelos de células, tablas periódicas, balanzas, tableros, juegos lógicos, mapas, bingos, etc. <u>Recurso tecnológico</u> (notebook varios, datas en cada sala, pizarra interactiva, instalaciones seguras, radios,

	calculadoras científicas, impresoras, etc.) Insumos y gastos varios.
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial.
Medio de verificación	1. Planificaciones de clases con uso de recurso. 2. Fotografías. 3. Registro de uso de recurso didáctico y tecnológico.
Financiamiento	\$4.000.000.-

<b>Liderazgo Escolar</b>	
<b>Liderazgo sostenedor</b>	
<b>Mejoramiento</b>	
Objetivo	Fortalecer las políticas, procedimientos y condiciones que aseguren en el establecimiento el adecuado cumplimiento, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos estudiantes.
Indicadores de seguimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones.</li> <li>- Reuniones y actas de retroalimentación.</li> <li>- Porcentaje de profesores que incorporen recursos didácticos en sus planificaciones.</li> </ul>
Nombre de la Acción	<b>Liderando procesos.</b>
Descripción	El establecimiento dispone de un sostenedor y un director que se hace prioritario mayor presencia en todos los momentos y procesos internos de aprendizajes.

Responsable a cargo	Equipo de gestión.
Recursos para implementar la acción	Adquisición y mantención de mobiliario y materiales de oficina.
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial.
Medio de verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bitácora de registro de Sostenedor.</li> <li>- Boletas y facturas.</li> <li>- Fotografías.</li> </ul>
Financiamiento	\$3.000.000.-

<b>Liderazgo Escolar</b>	
<b>Liderazgo Director</b>	
<b>Mejoramiento</b>	
Objetivo	Fortalecer las políticas, procedimientos y condiciones que aseguren en el establecimiento el adecuado cumplimiento, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos estudiantes.
Indicadores de seguimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones.</li> <li>- Reuniones y actas de retroalimentación.</li> <li>- Porcentaje de profesores que incorporen recursos didácticos en sus planificaciones.</li> </ul>
Nombre de la Acción	<b>Liderando procesos.</b>
Descripción	El establecimiento dispone de un sostenedor y un director que se hace prioritario mayor presencia en todos los momentos y procesos internos de aprendizajes.

Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para implementar la acción	Adquisición y mantención de mobiliario y materiales de oficina.
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial.
Medio de verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bitácora de registro de Dirección.</li> <li>- Boletas y facturas.</li> <li>- Fotografías.</li> </ul>
Financiamiento	\$3.000.000.-

<b>Área Gestión de Recursos</b>	
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	
<b>Implementación</b>	
Objetivo	Fortalecer las políticas, procedimientos y condiciones que aseguren en el establecimiento la permanencia de los buenos profesionales y una mejoría en su calidad de desarrollo profesional.
Indicadores de seguimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de tareas.</li> <li>- Archivos de entrega de material.</li> <li>- Asistencia.</li> <li>- Participación.</li> </ul>
Nombre de la Acción	<b>Bono por cumplimiento de metas.</b>
Descripción	El establecimiento dispone de buenos profesionales que al cabo de un tiempo por un poco motivación o retribución deciden buscar otros lugares donde seguir desempeñando sus funciones pedagógicas.

Responsable a cargo	Equipo de gestión
Recursos para implementar la acción	Archivadores. Hojas. Impresiones. Fotocopias.
Uso de tecnología	Si
Programa	Subvención Escolar preferencial.
Medio de verificación	- Bitácora de registro de UTP. - Boletas y facturas. - Fotografías.
Financiamiento	\$5.000.000.-

A manera de síntesis y comentario, puedo señalar que el proceso no ha estado exento de problemas, en la medida que interviene factores completamente externos en la elaboración y análisis de un proyecto de mejoramiento educativo; como es el factor tiempo de cada uno de los involucrados en su confección y desarrollo. Es decir si bien es cierto que se plantea una propuesta, el establecimiento intervenido esencialmente lo aprovecho como una oportunidad para implementar sus propios proyectos correspondientes al año 2014; para aclarar aún más el tema , la posibilidad de realizar el presente trabajo de grado ayudó a que le propio establecimiento cumpliera con sus propias obligaciones relativas a trabajo entregado por parte del mineduc, por ello no fue un trabajo de una complejidad menor; en definitiva tengo la certeza de haber logrado el objetivo, de haber reunido criterios, experiencias, realidades, opiniones de todos los actores de la comunidad educativa y poder reflejarlos en el presente trabajo de grado.

Para concluir quisiera indicar y dar las gracias a la comunidad del La escuela Huilquilemu por permitirme intervenir en temáticas que en la mayoría de los casos solo un grupo específico de personas maneja, sobretodo en establecimientos educacionales particulares subvencionados y en especial al Jefe

de Unidad Técnico Pedagógica; Alejandro Guajardo Inostroza, por su permanente apoyo y disposición para llevar a cabo este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA.

ÁLVAREZ, M. (2002): “Una nueva dirección para una escuela pública de calidad”. En *Organización y Gestión Educativa*. Núm. 3 de Junio, Monográfico sobre la Ley de Calidad, pp. 5-7

ARGYRIS, C. (1993): *Como vencer las barreras organizacionales*. Madrid: Díaz de Santos.

CANTÓN MAYO, I. (2001a): “Nueva organización escolar en la sociedad del conocimiento”. En *Bordón*, vol 53, Núm. 2, pp. 201-215.

CANTÓN MAYO, I. (2002b): “Los centros educativos ante los retos actuales. Evaluación, calidad y mejora”. En Martín Bris, M. (coord.): *Planificación de centros educativos. Organización y Calidad*. Barcelona: Praxis. pp. 151-255.

CANTÓN MAYO, I. (coord.) (1996): *Manual del Organización de Centros Educativos*. Barcelona: Oikos-Tau.

CANTÓN MAYO, I. (Coord.)(2000): *Evaluación, cambio y calidad en las instituciones educativas*. Buenos Aires, Fundec.

CANTÓN MAYO, I. (2002): “La gestión de la calidad en los centros educativos: justificación y modelo institucional”. En Gairín, J. y Martín Bris, M. (2002): *Aportaciones al debate sobre calidad*. Temáticos de *Escuela Española* de Octubre, Núm. 6, pp. 7-10.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1999): “El estudio de las organizaciones (la jungla dominada)”. En *Papeles de Economía Española*, Núm. 78-79, pp. 139-152.

HOPKINS, D. y LAGERWEIJ, N. (1997): “La base de conocimientos de mejora de la escuela”. En D. Reynolds et al. *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza* (pp. 71-101). Madrid: Santillana-Aula XXI.

RIVAS, M. (1984): " La gestión del sistema escolar y el control de la calidad de la Educación. Modelos de Inspección Educativa" .*Actas del VIII Congreso Nacional de Pedagogía*. Santiago de Compostela.

STOLL, L. y FINK, D. (1999} *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Barcelona: Octaedro.

MINEDUC. CL

Comunidadeducativa.cl