



**UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES**

**Magister En Educación Mención  
Gestión Pedagógica Y Curricular Para Jefes De Unidad Técnico  
Pedagógica.**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional  
Y  
Plan de Mejoramiento Educativo**

**Profesor Guía:**

**Paola Andrea Flores Ramos**

**Alumna:**

**Paula Cristina Soto Soto**

0

**Santiago – Chile, Octubre de 2013**

**Diagnostico Institucional  
Y  
Plan de Mejoramiento  
Colegio San Sebastián de Calbuco**

## Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>3- 4</b>
<b>2. Marco teórico</b>	<b>5- 9</b>
<b>3. Dimensionamiento del Establecimiento</b>	<b>10- 15</b>
<b>3.1 Antecedentes Generales</b>	
<b>3.2 Historia del establecimiento</b>	
<b>3.3 Otros antecedentes</b>	
<b>3.1.1 Matrícula</b>	
<b>3.1.2 índice de Vulnerabilidad</b>	
<b>3.1.3 Nivel Socioeconómico</b>	
<b>3.1.4 Infraestructura</b>	
<b>3.1.5 Programas y/o proyectos</b>	
<b>4. Análisis del Diagnóstico Situacional</b>	<b>16- 27</b>
<b>4.1 Análisis de gestión por áreas</b>	
<b>4.2 Matriz F.O.D.A</b>	
<b>5. Desarrollo de los Descriptores</b>	<b>28-57</b>
<b>5.1 Áreas de gestión, valores, dimensiones y evidencias</b>	
<b>6. Análisis de los resultados</b>	<b>29- 73</b>
<b>6.1 Resultados promedios por área de gestión</b>	
<b>6.2 Valoración y satisfacción escolar</b>	
<b>7. Plan de Mejoramiento Educativo</b>	<b>74- 97</b>
<b>8. Bibliografías</b>	<b>98- 99</b>

## INTRODUCCION

El presente trabajo desarrolla un Plan de mejoramiento para el Colegio San Sebastián de la comuna de Calbuco, X región de los lagos, de acuerdo al autoestudio de la alumna candidata a magister y un diagnostico interno y externo de las variables pertinentes a la educación y contextos del sector.

Para esto se investigaron las diversas teorías de planeación estratégicas, del mejoramiento continuo y los principios claves hacia la calidad.

El compromiso con la calidad asumido por el Colegio San Sebastián, ha venido desarrollándose a través de diferentes formas y expresiones durante toda su historia y especialmente en la convicción de que “los niños y niñas, recibirán una educación integral en un ambiente familiar de cariño, comprensión y tolerancia, en donde la disciplina, el esfuerzo y el respeto, se enmarcan para la consecución en el logro de los objetivos trazados a fin de lograr una educación de calidad.” (PEI, Colegio San Sebastián).

Desde esta perspectiva, es evidente desde la responsabilidad que caracteriza y compromete la consecución de los fines institucionales, avanzar en nuevos desafíos y orientaciones estratégicas coherentes y pertinentes con los propósitos y principios constitucionales, los objetivos de la educación y con el entorno en el cual se proyecta.

En procura de lo anterior, se realizó conjuntamente con material de orientación técnica,(mineduc) el proceso de autoevaluación y diagnostico institucional en todas las áreas, para la posterior planeación de un proyecto de mejora.

El propósito de este trabajo se centra en diseñar un plan de mejoramiento educativo basado en los hallazgos de la autoevaluación y diagnóstico institucional, que proporcione las bases para la mejora continua y la construcción de un modelo de aseguramiento de la calidad educativa.

Con tal fin, en esta propuesta inicialmente se describirá, entre otros, los objetivos que persigue el plan, las etapas del diagnóstico, con la cual se levantaron datos y evidencias, y la formulación de planes de acción, para su implementación a futuro.

En el marco teórico, se evidencian los referentes nacionales e internacionales sobre el concepto de calidad, los elementos que la caracterizan y cómo ésta en las instituciones educativas se ha venido instaurando a través de esquemas y modelos que aseguren altos estándares; la organización y sus teorías y los diferentes modelos de planeación estratégica y la forma como las instituciones educativas la han implementado para hacerla eficiente.

Finalmente, se presenta la propuesta de diseño del plan de mejoramiento, como herramienta estratégica para la reflexión y la mejora permanente de la institución.

## 1. MARCO TEÓRICO

Los siguientes componentes teóricos orientan el fundamento del presente trabajo de grado 2.

Para adentrarse en las dinámicas de mejoramiento, es de vital importancia la comprensión y fundamentación respecto a la calidad. En primera instancia se puede decir que la calidad es “la cualidad que tiene un bien o servicio de generar niveles elevados de satisfacción en quienes compran, usan o consumen” (Huisa, 2008.p.3).

Por otro lado se puede afirmar que es una filosofía coherente orientada a: Satisfacer mejor los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente toda la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la institución y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de la vida de la comunidad. (Mariño, 1993, p.16)

Por otro lado hay que rescatar la siguiente afirmación de Crosby: El proceso de mejoramiento de la calidad debe partir del compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprenden que solo es posible lograr la calidad por medio de un cambio de cultura de la empresa en donde se conceda al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso eficiente” (Crosby, p.34-38).

Para muchos, el concepto de calidad en la educación parece ser “escurridizo y los estudiosos en el tema no han logrado ponerse de acuerdo en una sola definición que satisfaga todos los puntos de vista”. (Caillaud F., 2005; p. 28)

Otros piensan que la calidad de la educación se puede evaluar usando el resultado académico de los alumnos; otros, mediante la cantidad y grado de importancia que pueda obtener una institución de enseñanza.

Con la masificación de las prácticas de administración por calidad total y sus beneficios asociados, también surge la necesidad de aplicar sus metodologías y prácticas – originalmente desarrolladas para la industria productiva y de servicios – adaptándolas al rubro académico con sus particularidades y especificidades

claramente marcadas, como el impacto futuro de sus resultados en el desarrollo de las naciones. Persisten, sin embargo, algunas discrepancias conceptuales y prácticas relevantes en las que los académicos no logran ponerse de acuerdo. Por nombrar solo una de ellas, no hay consenso en el rol de los estudiantes para los efectos de administración por calidad en las organizaciones de educación; son los estudiantes: ¿Clientes o empleados de la institución educativa?, ¿Cuál es su rol en esta “industria” del conocimiento? (Helms y Key, 1994); (Crawford y Shutler, 1999); (Sahney, Banwet y Karunes, 2004); (Meirovich y Romar, 2006); (Sameer y Chiang, 2006). Con el advenimiento del tercer milenio, la globalización de los mercados, los cambios políticos y el vertiginoso avance de la comunicación, se están comenzando a evidenciar algunas deficiencias importantes en la administración de la calidad total, que sus “padres” no tomaron en cuenta originalmente.

Por lo anterior, se está haciendo necesario que se replantee y reforme la educación a nivel global, para enfrentar una nueva economía que tiende a basarse principalmente en el servicio, en el que el conocimiento, su acumulación, uso y transferencia serán claves para el crecimiento de las personas y las distintas organizaciones sociales que las integran.

De acuerdo a Cheng (2003), desde la década de los 70, ha habido tres grandes oleadas, basadas en diferentes paradigmas y teorías de efectividad de la educación. Asumiendo que los objetivos de la educación eran claros y que había consenso en ellos, la primera oleada de reformas de la educación se enfoca principalmente en la efectividad interna, en la que los esfuerzos se orientan a mejorar los métodos y procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educacionales, midiéndolos en términos de los resultados de los estudiantes. (Zubirán, 2007)

Hoy en día, la mayoría de los sistemas de calidad se han enfocado en la eficiencia administrativa en vez de determinar su impacto sobre los resultados en la educación.

Los modelos de calidad, son herramientas que guían a las organizaciones a la mejora continua y la competitividad, buscando evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos.

La planeación estratégica es un tema que por la necesidad misma se ha venido aplicando en las instituciones educativas, para la consecución de diferentes objetivos, frente a una planificación de acciones futuras.

Una planeación estratégica tiene como punto de partida el diagnóstico, es aquí donde se identifican las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene el colegio, esto facilitará el análisis de las brechas existentes entre la realización y el estado deseado de cada uno de los factores claves del éxito.

Se puede decir que la planeación estratégica formalmente fue introducida a mediados del siglo XX con sus características modernas, de manera que las instituciones más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominadas sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, esta planeación se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las instituciones educativas importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y otras están siguiendo el ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal, se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito de algunas instituciones educativas eficaces.

Por lo tanto se puede decir que planeación estratégica, según Koontz (1998) “implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”(p.35).

Es la finalidad de la planeación estratégica, en el caso de las instituciones educativas, la de producir cambios profundos en los escenarios donde se desarrolla la escuela y por supuesto, en su cultura interna. Es aquí donde es clave la integración de la visión (horizonte institucional), el mediano plazo (planes estratégicos) y el corto plazo (planes de mejora). Esta dinámica no es exclusiva



del directivo, tiene que desarrollarse bajo una dinámica donde participan todos en la organización. Obviamente las directivas deben plantear los grandes objetivos y priorizarlos.

De esta manera “el sistema educativo está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él” (guía de planeación estratégica, Proyecto educativo líderes siglo XXI, 2007, p. 18)

Por lo anterior expuesto el MINEDUC promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos. Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus Acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes.

En este marco, la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo,

Por otra parte, el propósito establecido por el MINEDUC para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr en cuatro años, la generación de Sistemas de Trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y/o Áreas de la Gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesario una Guía para el Diagnóstico institucional, establecer Metas, y una planificación constituida, principalmente por Objetivos, Indicadores de Seguimiento<sup>8</sup> y Acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes.

A partir del presente año, se promueve que cada establecimiento educacional tenga en consideración que el diseño e implementación del PME debe responder a su realidad completa, abordando como un todo los niveles educativos que imparte.

## 2. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

- ANTECEDENTES GENERALES

<b>Nombre del Establecimiento</b>	<b>Colegio San Sebastián</b>
<b>RBD-DV</b>	<b>22343-3</b>
<b>Dependencia Administrativa</b>	<b>Particular Subvencionado</b>
<b>Nombre del Director</b>	<b>Carlos Paredes Ojeda</b>
<b>Dirección</b>	<b>San Rafael Alto S/N</b>
<b>Teléfono</b>	<b>65- 2461073</b>
<b>Región</b>	<b>X Región</b>
<b>DEPROV</b>	<b>Llanquihue</b>
<b>Comuna</b>	<b>Calbuco</b>
<b>Sostenedor</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Sandra Almonacid Velásques</b>
<b>RUT</b>	<b>19</b>
<b>Dirección</b>	<b>San Rafael Alto S/n</b>
<b>e-mail</b>	<b>Colegiosansebastián. Calbuco,gmail.com</b>
<b>Teléfono</b>	<b>65-2461073</b>

El colegio San Sebastián de la comuna de Calbuco, es una comunidad educativa, que atiende los niveles Educación Parvularia y Básica, que pretende potenciar el desarrollo integral y de calidad de sus estudiantes mediante las distintas áreas de la gestión educacional, sustentadas en la formación de habilidades y destrezas de las diferentes áreas de desarrollo educativo.

El presente Proyecto Educativo Institucional recoge las inquietudes de toda la Comunidad Educativa y se sustenta en el primer proyecto elaborado el año 2001 en el cuál se declara su Visión Institucional y se acepta el mandato explicitado en su Misión. De esta forma, está implícito el compromiso y la identidad de todos los integrantes de esta comunidad educativa, lo que potencia la consecución de los objetivos que en este documento se proponen.

En este marco, lo substancial de este Establecimiento es potenciar tanto la excelencia en el área personal como el desarrollo cognitivo; lo que conlleva a la formación integral de sus estudiantes.

Del mismo modo este colegio pretende también el desarrollo en competencias actitudinales, sustentadas en valores como amor, solidaridad, responsabilidad, libertad y respeto.

Este proyecto educativo es coherente con el espíritu de los marcos legales vigentes, que pretende la calidad y equidad de la educación. Para ello, el currículo se sustenta en la autonomía intelectual, libertad y respeto por las personas atendiendo la diversidad. Sus principales referentes ideológicos, filosóficos y normativos son los planteados por las políticas educacionales chilenas, emanadas del Ministerio de Educación

Esta comunidad Educativa considera las siguientes interrogantes claves y orientadoras de su quehacer educativo: ¿qué es necesario conocer o saber, qué es necesario saber hacer y cuán bien se está haciendo? referidas a todas las prácticas de la Gestión Institucional y para ello se encuentra en proceso de instalar una cultura evaluativa como sustento para la toma de decisiones en los ajustes de la planificación, organización y ejecución de los procesos de la Gestión Escolar.

Finalmente, se reconoce este Proyecto Educativo como el Instrumento Técnico de excelencia que orienta todo el quehacer Institucional, en este sentido, el PEI se constituye en un elemento esencial de referencia para todos los integrantes de esta comunidad educativa y para la organización, lo que es garantía de coherencia de las diversas actividades y de todo el proceso educativo.

## **HISTORIA DEL ESTABLECIMIENTO**

El actual Colegio San Sebastián de la ciudad de Calbuco, abrió sus aulas un día 19 de Marzo del 2001. Creado por la sociedad A.L.P.A.S. Ltda. la cual es la unión de cuatro docentes que soñaron e hicieron realidad un proyecto emprendedor en la búsqueda de una mejor educación para alumnos de todas las características presentes en los niños Calbucanos.

Este establecimiento comenzó su labor educativa el año lectivo antes nombrado, atendiendo un total de 7 niños y niñas, alumnos, de primero a cuarto año básico.

Su primer y actual director es el Sr, Carlos Paredes Ojeda.

Un año después, su matrícula se elevó considerablemente llegando a un total de 80 alumnos y alumnas distribuidos en cursos de primero a quinto año básico. La planta docente se elevó a 6 profesionales.

El 16 de marzo del 2001 el Ministerio de Educación bajo Resolución Exenta N°1016 le concedió el reconocimiento oficial como Organismo Colaborador de la Función Educacional del Estado, para el nivel Básico.

Año a año fue en aumento el número de matrícula, razón que hizo necesario hacer crecer también su infraestructura. Hasta la fecha, han egresado 6 promociones y ya podemos apreciar con orgullo nuestros frutos.

En la actualidad cuenta con una matrícula cercana a los 316 alumnos, distribuidos en 9 cursos, desde Pre-Básica hasta 8° Año de Enseñanza Básica.

En la actualidad se proyecta como una institución llena de inquietudes intelectuales, con el compromiso público de ser una oportunidad de calidad en la formación académica de sus estudiantes y de contribuir en la comuna y en la región.

### **Otros Antecedentes**

#### **Matrícula al 31 de diciembre 2012**

12

<b>NIVEL</b>	<b>CURSO</b>	<b>N° DE CURSOS</b>	<b>N° DE ALUMNOS</b>
<b>TRANSICION 1</b>	<b>PRE- KINDER</b>	<b>1</b>	<b>19</b>

TRANSICION 2	KINDER	1	30
NB1	1°	1	35
NB1	2°	1	35
NB2	3°	1	35
NB2	4°	1	35
NB3	5°	1	35
NB4	6°	1	34
NB5	7°	1	33
NB6	8°	1	35
TOTALES	9	9	316

### Índice de vulnerabilidad

Año	Nivel Comunal	Colegio San Sebastián
		Enseñanza Básica
2007	60,7	51,8%
2008	75,8	61,5%
2009	63,6	51,3%
2010	62,1	44,6%
2011	61,98	42,26%

A partir del cuadro anterior, se deduce que el índice de vulnerabilidad del establecimiento para el nivel de educación básica ha experimentado una disminución que lo sitúa por debajo del 50%.

En este sentido, se ubica por debajo del índice de vulnerabilidad que caracteriza a los establecimientos de nivel comunal, de la población estudiantil, lo cual representa un aspecto relevante al momento de planificar los diferentes aspectos de la gestión educativa.

### Nivel socioeconómico

Año	Alto		Medio		Bajo		Indigente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2011	2	0,7	153	46,5	132	45,5	3	1,0	290	99,9

13

A partir del cuadro precedente se observa que el mayor porcentaje de la población estudiantil se sitúa en un nivel socioeconómico medio (46,5%).No

obstante, se deduce que un alto porcentaje de los estudiantes se ubica en un nivel socioeconómico bajo (45,5%). En este sentido, es posible concluir que el 92% de la población estudiantil que forma parte del establecimiento Colegio San Sebastián se concentra en los niveles socioeconómicos medio-bajo.

### Infraestructura

El Colegio San Sebastián se sitúa en la ciudad de Calbuco, X región de Los Lagos. Los niveles de funcionamiento son:

- Nivel Pre-Básica: Kinder
- Los cursos de NB1 a NB 6, (1° a 8° Educación Básica),

El Colegio San Sebastián posee una infraestructura de 750 metros cuadrados construidos, en los cuales se realiza el trabajo educativo de forma de alcanzar satisfactoriamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, de nuestros alumnos. Todo esto, inserto en una superficie total de 2500 metros cuadrados.

### Programas y/o proyectos en ejecución en el colegio.

PROYECTO/ PROGRAMA/ INSTITUCIÓN	AÑO INICIO	NOMBRE PROYECTO / PROGRAMA
SEP	2008	Ley de Subvención Preferencial 14
PLAN TIC	2010	Tecnología de la información
PLAN TEC	2010	Tecnología en educación

### **3. ANALISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

#### **Análisis de gestión:**

La capacidad institucional de realizar procesos destinados a obtener información referida a la realidad que caracteriza el comportamiento de las prácticas de gestión escolar, resulta esencial para efectuar un análisis riguroso, que permita redefinir la actividad educativa y develar las condiciones que deben ser mejoradas. En este contexto y para instalar procesos de mejora, el Mineduc promueve el modelo de calidad SACGE, el cual se orienta hacia la generación de capacidades necesarias para que cada escuela se transforme en un centro de calidad y efectividad a partir de su propia identidad. Es por ello que el análisis situacional de la gestión que se presenta a continuación responde a este modelo y es el sustento del plan estratégico del período 2013 – 2016

15

Para realizar el análisis de gestión se utilizó la metodología FODA, la cual es una herramienta que permite conocer la situación actual de la organización educativa.



De esta manera, provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Los elementos del análisis FODA son los siguientes:

**Medio Ambiente Externo:**

- Oportunidades: se generan en un ambiente externo, donde el establecimiento no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor institucional.
- Amenazas: se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer educativo ni obstaculicen su función.

**Medio Ambiente Interno:**

- Fortalezas: se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás instituciones educativas, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.
- Debilidades: la principal característica de las debilidades es afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en una disminución de la calidad de los productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas.

El análisis FODA se desarrolló considerando cada una de las áreas de gestión escolar que configuran el Modelo SACGE. Las fuentes de datos que constituyeron la base del análisis provienen de evaluaciones externas realizadas en el establecimiento.

A continuación se presenta la síntesis de los resultados, la cual se centra en las debilidades identificadas en el ámbito de la gestión escolar.

### **Área de Liderazgo:**

Esta área impulsa y conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa, lo cual resulta de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización. Una organización puede tener una planeación adecuada, controles y procedimientos y no sobrevivir a la falta de un liderazgo apropiado. Se hace necesario entonces implementar acciones tales como: ejercer liderazgo y administrar el cambio al interior del Colegio, difundir el proyecto educativo y asegurar la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo, comunicar los puntos de vista con claridad, asegurar la existencia de información útil para la toma de decisiones oportunas, administrar conflictos y resolver problemas.

A continuación se presentan las debilidades identificadas en el área de liderazgo:

- Desarticulación con el Sostenedor.
- Déficit de información del entorno educativo.
- Carencia de mecanismos participativos que incluyan los intereses y demandas de los padres y apoderados.
- Debilitamiento del liderazgo directivo frente a apoderados.
- Falta de mecanismos de seguimiento del proceso educativo.
- Disconformidad con el desempeño docente.
- Déficit de evaluaciones externas.
- Insatisfacción de los padres respecto de resultados de aprendizaje.
- Falta de claridad de los procesos de organización de la enseñanza.
- Falta de información asociada al perfil de los estudiantes, padres y apoderados.
- Falta de mecanismos que incentiven y estimulen el desempeño docente.

Considerando las debilidades antes descritas, en el PEI del Colegio San Sebastián se enfatiza que el Liderazgo debe sustentarse en la participación, a través de la consolidación de mecanismos de comunicación que permitan canalizar de manera eficiente las opiniones y demandas de la comunidad educativa, lo cual garantiza un proceso educativo integrador y dinámico. En este sentido, se genera un incentivo hacia la actitud crítica y reflexiva que promueve un diálogo permanente entre los componentes de la comunidad educativa, en un ambiente fraterno y abierto a los cambios. Además, se visualiza la implementación de procesos de análisis destinados a fortalecer la práctica evaluativa de la dimensión institucional que posibilita una toma de decisiones eficiente y eficaz. En este sentido, el área de Liderazgo apunta al desarrollo de estrategias que permitan una planificación de calidad, lo cual posibilita la excelencia en el desempeño de la gestión de todos los integrantes de la comunidad educativa.

#### **Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes:**

Corresponde al área que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos sin desconocer que son muchas las variables que inciden en ella, los mecanismos de mantención o creación de las condiciones adecuadas de convivencia con mayor incidencia, se refieren a prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad escolar, a la existencia de normas difundidas y consensuadas, al involucramiento de los padres con el aprendizaje de sus hijos y a prácticas que aseguren la información y canales expeditos de comunicación.

A continuación se presentan las debilidades identificadas en el área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes:

- Falta de claridad de normas y procedimientos de convivencia.
- Déficit de promoción de estrategias de resolución de conflictos.
- Falta de monitoreo y evaluación del Reglamento de Convivencia.

- Falta de mecanismos orientados a alumnos con necesidades educativas especiales.
- Déficit de monitoreo del nivel de satisfacción de estudiantes, padres y apoderados respecto de la gestión educativa.

De acuerdo a las debilidades antes descritas, el PEI del Colegio San Sebastián enfatiza el desarrollo y mejoramiento continuo de las prácticas de convivencia escolar, con el propósito de generar contextos educativos caracterizados por ambientes de convivencia sana y un clima organizacional armónico, que garantice el desarrollo de relaciones humanas favorables para el proceso de enseñanza aprendizaje. Además, se visualiza una orientación hacia la promoción de procesos formativos en el ámbito personal y vocacional, con el propósito de cautelar que los estudiantes tengan las posibilidades de desarrollarse como personas libres, con conciencia de su propia dignidad y como sujetos de derecho, contribuyendo a que cada niño y cada niña pueda proyectarse educativamente de acuerdo a sus intereses y características personales, promoviendo en los estudiantes una actitud de servicio a sus semejantes, a través de la promoción de valores como solidaridad, libertad y respeto. Además, se enfatiza el desarrollo de la capacidad de crítica e iniciativas que posibiliten los cambios y transformaciones que contribuyan a enriquecer la cultura de la comunidad local y regional.

#### **Área de Gestión de Recursos:**

Se refiere a las prácticas del Establecimiento para el desarrollo profesional y técnico de los docentes y asistentes de la educación y para la organización, mantenimiento y optimización de los recursos en función del PEI y los resultados de aprendizaje de los alumnos.

A continuación se presentan las debilidades identificadas en el área de Gestión de Recursos:

- Falta de perfeccionamiento docente y asistentes de la educación.
- Déficit de mecanismos de evaluación docente y asistentes de la educación.
- Inexistencia de mecanismos de incentivos para el buen desempeño docente.

- Falta de mecanismos de apoyo a los docentes con evaluación pedagógica deficiente.
- Carencia de perfiles de competencia docente y asistentes de la educación.
- Déficit de mecanismos de monitoreo en uso y mantención de Infraestructura, recursos materiales y tecnológicos.

A partir de las debilidades antes descritas, el PEI del Colegio San Sebastián visualiza una orientación hacia el fortalecimiento del desempeño profesional docente y de los asistentes de la educación, con el propósito de garantizar que los funcionarios de la Institución educativa apunten hacia el desarrollo de prácticas pedagógicas de excelencia. En este sentido, se busca que los profesionales demuestren su interés y participen en procesos de actualización permanente, logrando un alto nivel de dominio de su disciplina y de la didáctica correspondiente.

De esta manera, se promueve el desarrollo de innovaciones pedagógicas acordes a las demandas docentes, que aseguren una formación integral orientada a generar habilidades y conocimientos necesarios para la continuidad de los estudiantes en la educación superior. Además, se propicia la utilización eficiente de los recursos e infraestructura educativa, lo cual se sustenta en la creencia que el soporte tecnológico, la experimentación, la creatividad y la innovación artístico pedagógica son los ejes articuladores del diseño y desarrollo del proyecto educativo.

#### **Área de Gestión Curricular:**

En esta área se encuentran los sustentos del proyecto curricular del establecimiento, el cual aspira a lograr aprendizajes efectivos y de calidad en todos los alumnos, entregando una propuesta innovadora que reconoce en el Liderazgo de calidad un poderoso elemento educacional que incorporado al currículum tradicional, rescata, reconoce y desarrolla el potencial del ser humano para todos los escenarios de la vida académica, social, artística y laboral.

Será meta de la gestión curricular formular una propuesta curricular innovadora a través de planes y programas propios correspondientes al plan común, compuesta de criterios pedagógicos compartidos de planificación, diseño de enseñanza y evaluación de los aprendizajes, articulada en los tres niveles educacionales del colegio.

Destacando la necesidad de articulación que debe existir en todos los niveles de enseñanza como del currículo, desde el Marco Curricular al diseño de aula. Los instrumentos curriculares para la planificación y evaluación de los aprendizajes serán coherentes con las estrategias de enseñanza, las cuales deberán dar cuenta de la cobertura curricular y de los logros en los distintos niveles y sectores de aprendizajes

El Colegio San Sebastián, define su opción curricular como constructivista y personalizada a través de la cual desarrolla sus competencias y habilidades como consecuencia de un proceso educativo que respeta ritmos y talentos individuales fortaleciendo sus habilidades a través de promover un clima apropiado para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje en el aula e incentivando altas expectativas de logros en los alumnos.

A continuación se presentan las debilidades identificadas en el área de Gestión Curricular:

- Déficit de medición de los aprendizajes claves.
- Falta de instancias de reflexión y análisis de los resultados pedagógicos.
- Falta de ejecución de evaluaciones externas.
- Falta de acompañamiento y supervisión de las prácticas de los profesores en el aula.
- Déficit de asesoría y supervisión docente para la aplicación de estrategias de enseñanza.
- Falta de análisis y reflexión en torno a la evaluación de la cobertura curricular
- Déficit en la optimización del uso del tiempo.
- Déficit de información de las evaluaciones aplicadas durante cada semestre.

De acuerdo a la debilidades antes descritas, el PEI del Colegio San Sebastián orienta su énfasis hacia la evaluación y fortalecimiento del desempeño docente en el aula, con el propósito de potenciar y garantizar una educación participativa, activa, dinámica, integradora y crítica, en el desarrollo cognitivo; incentivando el aprendizaje de sus estudiantes a través de la investigación, resolución de problemas, trabajo en equipo organizado, en el aprender a aprender, aprender haciendo y las respuestas a las inquietudes y preguntas. Además, se apunta hacia el desarrollo de procesos permanentes de mejoramiento de la organización del proceso de enseñanza, con el propósito de promover la generación de competencias de comunicación, expresión y sensibilización para generar aprendizajes de calidad en los ámbitos del saber, saber – hacer, saber ser, saber estar y saber convivir del currículo Nacional.

#### **Área de Resultados:**

Esta área se refiere al proceso de recolección de datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros.

A continuación se presentan las debilidades identificadas en el área de Resultados:

- Carencia de indicadores de evaluación del desempeño.
- Déficit de mecanismos de monitoreo de la implementación curricular en el aula.
- Falta de mecanismos orientados a medir la efectividad de la planificación.
- Déficit de análisis anuales que permitan verificar de manera comparativa el nivel de logro de los estudiantes.
- Déficit de instancias de reflexión y análisis orientadas a la generación de propuestas de mejora.

- Déficit de mecanismos de evaluación de la satisfacción de la calidad docente, codocente, alumnos, padres y apoderados.

De acuerdo a las debilidades antes descritas, el PEI del Colegio San Sebastián enfatiza el desarrollo de procesos de evaluación del nivel de logro de los aprendizajes, lo cual se sustenta en la instalación de una cultura evaluativa basada en la autoevaluación y la metacognición, como práctica permanente de la gestión de procesos y resultados y de la acción de todos los integrantes de la comunidad educativa. Además, se promueve el desarrollo de procesos evaluativos del nivel de satisfacción de la comunidad educativa respecto de la gestión escolar, con el propósito de generar instancias que estimulen una actitud crítica y reflexiva, a través del establecimiento de mecanismos consultivos destinados a conocer e integrar las diferentes visiones de los componentes de la comunidad educativa, posibilitando un ambiente fraterno y abierto a los cambios.

#### MATRIZ FODA.

<p><b>Factores Internos</b></p>	<p><b>Lista de Fortalezas:</b></p> <p><b>F1.</b> Plan de estudios articulado con PEI y Marco curricular.</p> <p><b>F2.</b> Necesidades e intereses de los alumnos incluidos en la propuesta curricular.</p> <p><b>F3.</b> Coherencia entre las estrategias de enseñanza y la planificación y evaluación docente.</p> <p><b>F4.</b> Clima social escolar</p>	<p><b>Lista de Debilidades:</b></p> <p><b>D1.</b> Déficit de mecanismos de comunicación externos e internos de la institución educativa.</p> <p><b>D2.</b> Carencia de procesos de análisis de información para la evaluación institucional y toma de decisiones.</p> <p><b>D3.</b> Déficit en la implementación de estrategias de planificación</p>
---------------------------------	---	--



<p><b>Factores Externos</b></p>	<p>favorable.</p> <p><b>F5.</b> Evaluación de la cobertura curricular.</p> <p><b>F6.</b> Evaluación de la Implementación de Planes y Programas propios.</p> <p><b>F7.</b> Padres y apoderados comprometidos con el establecimiento y PEI.</p> <p><b>F8.</b> Promoción de la integración y participación activa de todos los estudiantes</p> <p><b>F9.</b> Existencia de mecanismos para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes.</p> <p><b>F10.</b> Competencias adecuadas para el desempeño del personal. Personal docente capacitado de forma pertinente.</p> <p><b>F11.</b> Logro favorable de los aprendizajes esperados de los alumnos.</p> <p><b>F12.</b> Logro favorable de los alumnos en exámenes nacionales.</p>	<p>de la Institución Educativa.</p> <p><b>D4.</b> Falta de fortalecimiento del desempeño docente en el aula.</p> <p><b>D5.</b> Déficit en la organización del proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p><b>D6.</b> Falta de fortalecimiento de las prácticas de convivencia escolar de la Institución Educativa.</p> <p><b>D7.</b> Falta de promoción de la formación personal de los estudiantes.</p> <p><b>D8.</b> Déficit de fortalecimiento del desempeño profesional docente</p> <p><b>D9.</b> Carencia de estrategias de utilización eficiente de los recursos e infraestructura educativa</p> <p><b>D10.</b> Problemas en la gestión de estrategias de apoyo para la formulación de proyectos.</p> <p><b>D11.</b> Falta de mecanismos de evaluación del nivel de logro de los aprendizajes.</p> <p><b>D12.</b> Falta de mecanismos de evaluación del nivel de satisfacción de la comunidad educativa.</p>
---------------------------------	--	---

<p><b>Lista de Oportunidades:</b></p> <p><b>O1.</b> Formalización de Redes de Apoyo: Universidades, institutos, escuelas artísticas de otras regiones, experiencias nacionales e internacionales.</p> <p><b>O2.</b> Contar con espacio físico - Teatro Municipal- acorde a las aptitudes de los alumnos que les permite proyectarse a futuro.</p> <p><b>O3.</b> La demanda comunal y regional insatisfecha en educación artística (música, artes plásticas, danza y teatro).</p> <p><b>O4.</b> La existencia de una política prioritaria comunal y regional que considera la expresión artística como uno de sus pilares de desarrollo endógeno.</p> <p><b>O5.</b> Existencia de un capital intercultural único en la región que puede constituirse como un polo de desarrollo artístico para el país y el mundo.</p>	<p><b>FO (Maxi-Maxi)<sup>7</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar una práctica comunicativa eficiente y eficaz entre la comunidad educativa y su entorno.</li> <li>2. Promover una práctica responsable y eficiente en el uso de la infraestructura, recursos materiales y tecnológicos para el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>3. Fortalecer el desarrollo personal, valórico y profesional de los estudiantes desde una perspectiva integral.</li> <li>4. Generar y fortalecer un clima social escolar favorable para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.</li> </ol>	<p><b>DO (Mini-Maxi)<sup>8</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalizar los procesos de recolección, análisis y registro de información relevante para la evaluación institucional y la toma de decisiones.</li> <li>2. Formalizar los procesos para la aplicación y mejoramiento de estrategias de planificación institucional.</li> <li>3. Establecer procedimientos que garanticen una organización eficiente y eficaz del proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>4. Generar un desempeño profesional docente orientado a la calidad de la enseñanza.</li> <li>5. Evaluar la trayectoria de los aprendizajes.</li> <li>6. Determinar la trayectoria evaluativa de la gestión escolar desde la perspectiva de los actores de la comunidad educativa.</li> </ol> <p style="text-align: right;">25</p>
<p><b>Lista de Amenazas:</b></p> <p><b>A1.</b> Desarrollo insipiente del Capital Cultural de la</p>	<p><b>FA (Maxi-Mini)<sup>9</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover y apoyar el desarrollo de un</li> </ol>	<p><b>DA (Mini-Mini)<sup>10</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el desarrollo de estrategias para generar</li> </ol>

Comunidad Regional.	desempeño profesional docente de excelencia.	una administración de calidad
---------------------	--	-------------------------------

7 Estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades.

8Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

9Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

10Estrategias para minimizar las amenazas y las debilidades

A partir de la matriz FODA antes descrita se establece el desarrollo de estrategias orientadas a cada una de las dimensiones del modelo SACGE. En este sentido, se plantea como propósito institucional, el desarrollo de un Liderazgo sustentado en la participación que garantice un proceso educativo integrador y dinámico, enfatizando la realización de estrategias que permitan una planificación de calidad. A su vez, se visualiza el desarrollo y mejoramiento continuo de las prácticas de convivencia escolar, con el propósito de generar contextos educativos caracterizados por ambientes de convivencia sana y un clima organizacional armónico, que garantice la generación de espacios sociales sustentados en la tolerancia, solidaridad, responsabilidad y respeto a la diversidad.

Para ello, se establece una gestión de recursos orientada al desempeño profesional docente y de los asistentes de la educación, que enfatiza el desarrollo de prácticas pedagógicas de excelencia. Además, en el ámbito de la gestión curricular se visualiza el desarrollo de la evaluación y fortalecimiento del desempeño docente en el aula, con el propósito de potenciar y garantizar una educación participativa, activa, dinámica, integradora y crítica, en el desarrollo de las artes como sustento del desarrollo cognitivo; incentivando el desarrollo valórico de la verdad y la belleza, a partir de acciones pedagógicas reflexivas y constructivas que articulan el área curricular del plan de formación general y el área curricular.

#### 4. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

Valor Nivel de calidad por prácticas autoevaluadas por los actores del establecimiento

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.

### Areas de Gestión, valores, dimensiones y evidencias

AREA	GESTION DEL CURRICULAR			
DIMENSIONES	GESTION PEDAGO	PRÁCTICA	Nivel de calidad de la práctica	Evidencias
		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	4	Horarios Calendario Plan de estudio PEI.

	<b>GICA</b>  <b>(13 Prácticas)</b>	<b>los estudiantes.</b>		
		<b>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).</b>	<b>4</b>	<b>Horarios</b> <b>Plan de estudio</b> <b>PEI</b>
		<b>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.</b>	<b>2</b>	<b>Calendario anual</b> <b>Calendario nacional</b> <b>Red de contenidos anual por nivel.</b> <b>Planificación clase a clase</b>
		<b>4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la</b>	<b>4</b>	<b>Documento Proyecto Educativo Institucional (PEI), Reuniones y actas del consejo Directivo y académico.</b>

		interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		Planificaciones clase a clase. Planes operativos
	5.	El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular	2	Reuniones y actas del consejo Directivo y técnico.  Tabulación de evaluaciones
	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.	2	Acta de consejo técnico PEI
	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	4	Planificaciones clase a clase Acta de recepción de planificaciones.

		logro de los aprendizajes.		
	8.	El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	4	Acta de evaluación y sistematización de las planificaciones.
	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.	2	Pauta de evaluación acompañamiento en el aula. Acta de consejo técnico.
	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.	4	Tabulación de evaluación Libro de clases
	11.	El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión	4	Acta de consejo técnico



		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		
	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.	3	Actas de consejo técnico
	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.	3	Registro de articulación por niveles.

	ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA <sup>1</sup> .	PRÁCTICA	Nivel de calidad de la Práctica	Evidencias
	(6 Prácticas)	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.	4	Planificaciones clase a clase Cuaderno de los alumnos Libro de clases
	2.	Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	4	Red de contenidos Planificación clase a clase
	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.	3	Fotos Planificaciones de clase Cuaderno de los alumnos Libro de clase
	4.	Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los	2	Registro de uso de las tic. Pauta de evaluación acompañamiento en el aula.

	5.	estudiantes.		
		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.	3	Planificaciones Guías de trabajo
	6.	Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	1	No existen evidencias
APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES		PRÁCTICA	Nivel de calidad de la Práctica	Evidencias
	1.	El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que	3	Tabulaciones de evaluaciones. Registro de asistencia a reforzamiento

	<b>(6 Prácticas)</b>	presentan dificultades en el aprendizaje académico		educativo.
		2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	2	Registro de asistencia de talleres extra programáticos. Bitácora de uso de las tic.
		3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	2	Diagnostico de psicóloga Registro de vida del alumno Libro de clase
		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.	1	No hay evidencias

	5.	El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	1	No hay evidencias
	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.	1	No hay evidencias

AREA	LIDERAZGO ESCOLAR			
	LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR ( 5 Prácticas) <sup>1</sup> .	PRÁCTICA	Nivel de calidad de la Práctica	Evidencias
		El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director	3	Actas de consejo directivo PEI.

<b>DIMENSIONES</b>			y el equipo directivo y los respeta.		Planes de mejoramiento educativo. Manual de convivencia Acta de consejo escolar
		2.	El sostenedor establece metas claras al director.	3	Actas de reuniones sociedad.
		3.	El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.	4	Correo electrónico Actas de reuniones sociedad
		4.	El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	4	Acta de consejo directivo.
			El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	1	No hay evidencias
		<b>LIDERAZGO FORMATIVO Y ACADEMICO DEL DIRECTOR (7 Prácticas)</b>	<b>PRÁCTICA</b>	Nivel de calidad de la Práctica	Evidencias
	1.	El director se compromete con el logro de altos resultados académicos	2	Acta de consejo directivo	

		y formativos.		
		2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	4	Actas de compromiso de los padres y apoderados, y recomendaciones de los procesos de evaluación y promoción.
		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.	4	Acta de consejo directivo. Citaciones Circulares Resoluciones Cronograma de metas mensuales
		4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades,	4	Acta de consejo directivo y técnico. Circular con cronograma de actividades y los responsables de ejecutarla.

		afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros		
		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.	3	Acta de consejo directivo
		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	3	Pauta de autoevaluación institucional y registro de asistencia a las reuniones



		requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas		
		7. El director promueve una ética de trabajo.	3	Registro de reunión personal
	PLANIFICACION Y GESTION DE RESULTADOS (6 Prácticas)	<b>PRÁCTICA</b>	Nivel de calidad de la Práctica	Evidencias
		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.	4	PEI
		2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan	3	Registro de diagnostico situacional

		estratégico o planificación anual.		
		3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	4	Plan sep
		4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	3	Cronograma de actividades Plan de monitoreo Acta de consejo técnico
		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	4	Encuestas satisfacción escolar Tabulación de evaluaciones Libros de registro académico Libros de clase

		padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		
		6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizados, protegidos y de fácil consulta.	2	Base de datos del establecimiento
<b>AREA</b>	<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>			
<b>DIEMENSIONES</b>	<b>FORMACION (6 Prácticas)</b>	<b>PRÁCTICA</b>	<b>Nivel de calidad de la Práctica</b>	<b>Evidencias</b>
		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,	3	PEI PME

		programas de formación docente, alianza familia-escuela, entre otros).		
		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.	3	Bitácora de acciones del encargado de convivencia escolar.
		3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	3	Registro de resolución de conflicto.
		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	1	No hay evidencias

		evalúa sus resultados.		
		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.	2	Registro de actividades de jefatura y orientación
		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.	3	Acta de reuniones de centro de padres. Acta de reuniones sub centros Acta de reuniones de curso
CONVIVENCIA ESCOLAR (7 Prácticas)	PRÁCTICA	Nivel de calidad de la Práctica	Evidencias	
	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	3	Manual de convivencia escolar	

		formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).		
		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.	1	No hay evidencias
		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.	3	Manual de convivencia
		4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de	3	Manual de convivencia Reglamento interno PEI

		las actividades cotidianas		
		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).	4	<p>Señalética</p> <p>Reglamento interno</p> <p>Plan de seguridad escolar</p> <p>Protocolos de denuncias</p> <p>Actas de atención psicológico</p>
		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.	3	<p>Manual de convivencia</p> <p>Reglamento interno</p>
		7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	3	<p>Manual de convivencia escolar</p> <p>Reglamento interno</p> <p>Protocolos de denuncia</p>

	PARTICIPACION (10 Prácticas)	PRÁCTICA	Nivel de calidad de la Práctica	Evidencias
	1.	El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	3	Registro de asistencia Registro de asistencia a talleres. Fotos de actividades tradicionales del colegio
	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.	3	Fotos de actividades tradicionales del colegio Registro de asistencia a reuniones Citaciones PIE
	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.	3	Registro de atrasos Registro de asistencia a clase Hoja de vida del alumno Libro de llegada y salida de los alumnos
	4.	El establecimiento	3	Registro y actas del



		valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		consejo escolar Registro y acta del centro de alumnos
		5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	3	Registro de asistencia Actas de reuniones
		6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través de Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	2	Registro y acta del centro de alumnos
		7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso	3	Registro de asistencia y acta del reuniones.

		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	4	Acta de consejo técnico Acta de consejo profesores Registro de asistencia
		9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	3	Citaciones Registro de visitas de apoderados. Registro de llamados telefónicos
		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,	2	Registro de inquietudes de apoderados y alumnos.

		como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.		
<b>AREA</b>	<b>GESTION DE RECURSOS</b>			
<b>DIMENSIONES</b>	<b>GESTION DEL RECURSO HUMANO</b>  (8 Prácticas)	<b>PRÁCTICA</b>	<b>Nivel de calidad de la Práctica</b>	<b>Evidencias</b>
	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.	<b>3</b>	Contratos de trabajo  Reglamento interno
	2.	El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	<b>3</b>	Carga horaria  Contratos por sep.
	3.	El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores,	<b>1</b>	No hay evidencias

		ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		
		4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	2	<p>Pautas de evaluación acompañamiento en aula.</p> <p>Registro de capacitaciones</p> <p>Acta de consejo técnico</p>
		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.	1	No hay evidencias
		6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de	2	Fotos de reconocimiento docente a fin de año

				reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		Boleta de pago, por reconocimiento.
		7.		El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	2	Contratos de trabajo
		8.		El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	1	No hay evidencias
	GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS (7 Prácticas)		PRÁCTICA	Nivel de calidad de la Práctica		Evidencias
		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.	3	Cuaderno de inscripción de alumnos. Registro de asistencia
		2.		El establecimiento cuenta con un	3	Consolidado presupuesto sep.

		presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		
		3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	3	Registro financiero Cuenta publica:Rendición de cuentas
		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.	4	Cuenta publica
		5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	3	Actas de visita superintendencia de educación
		6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto	1	No hay evidencias

		Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.		
		7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	3	Acta de participación de la asociación de colegios particulares subvencionados de Calbuco.
	<b>GESTION DE RECURSOS EDUCATIVOS</b> <b>(5 Prácticas)</b>	<b>PRÁCTICA</b>	<b>Nivel de calidad de la Práctica</b>	
	1.	El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	4	Inventario Fotografías
	2.	El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los	3	Inventario de recursos didácticos

		niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.		
		3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	4	Inventario biblioteca Registro de pedidos y devoluciones de libros
		4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	4	Inventario por sala Fotografías
		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.	1	No hay evidencias



## 5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

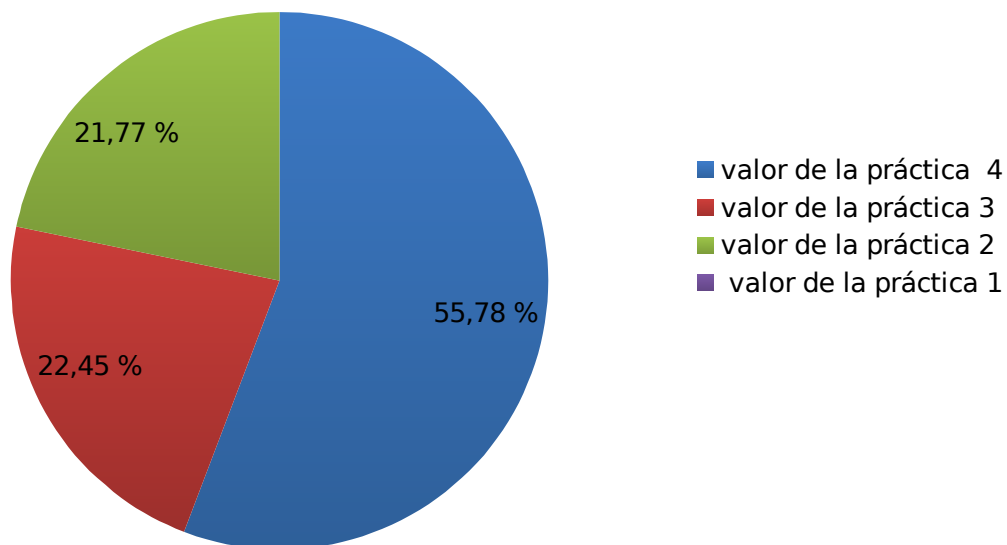
Aspectos de la Gestión que presentan mayor o menor valoración que permitirán obtener un perfil general de la institución. Los resultados promedio de cada una de las áreas de gestión son:

Valor Nivel de calidad por prácticas autoevaluadas por los actores del establecimiento	
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.

Los resultados promedio de cada una de las áreas de gestión son:

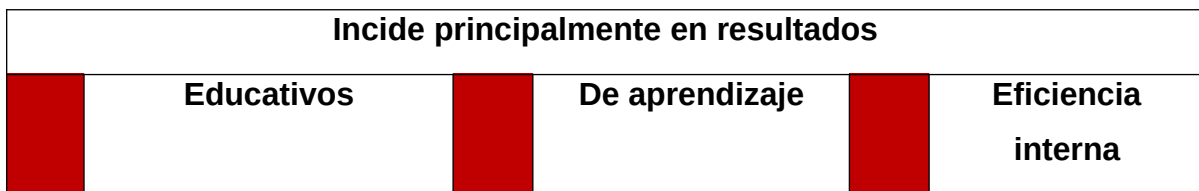
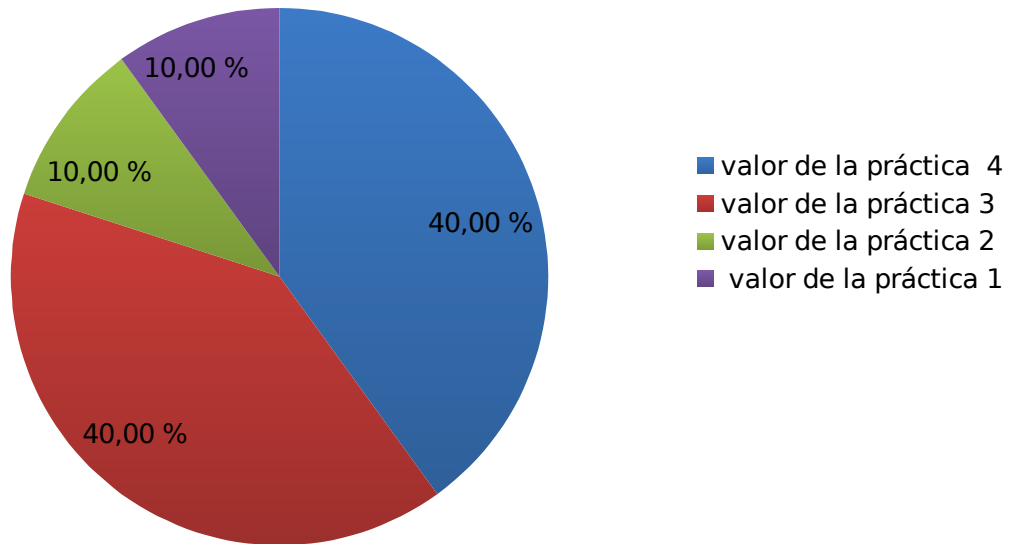
GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

### Gestión pedagagógica

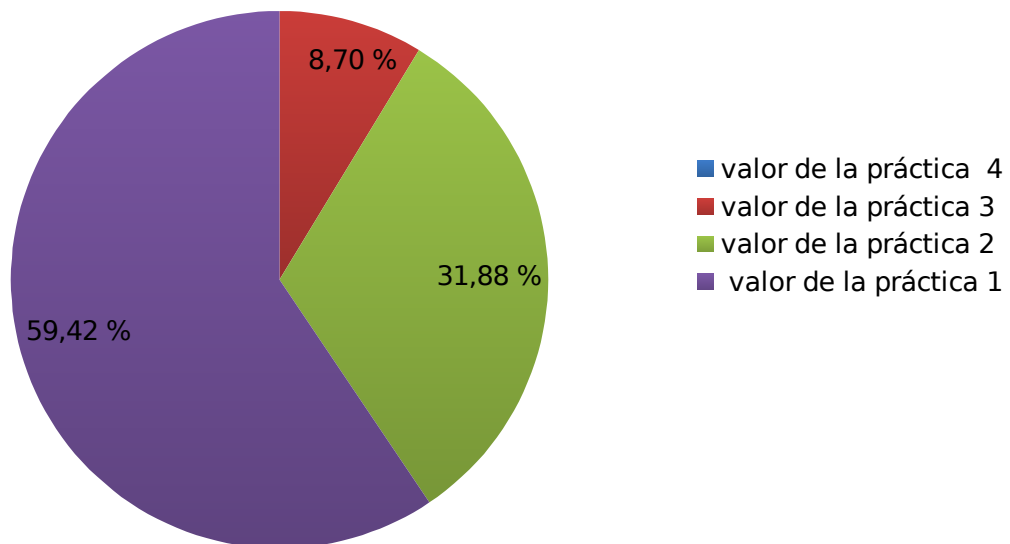


Incide principalmente en resultados			
	Educativos	De aprendizaje	Eficiencia interna

## Enseñanza y Aprendizaje en el Aula



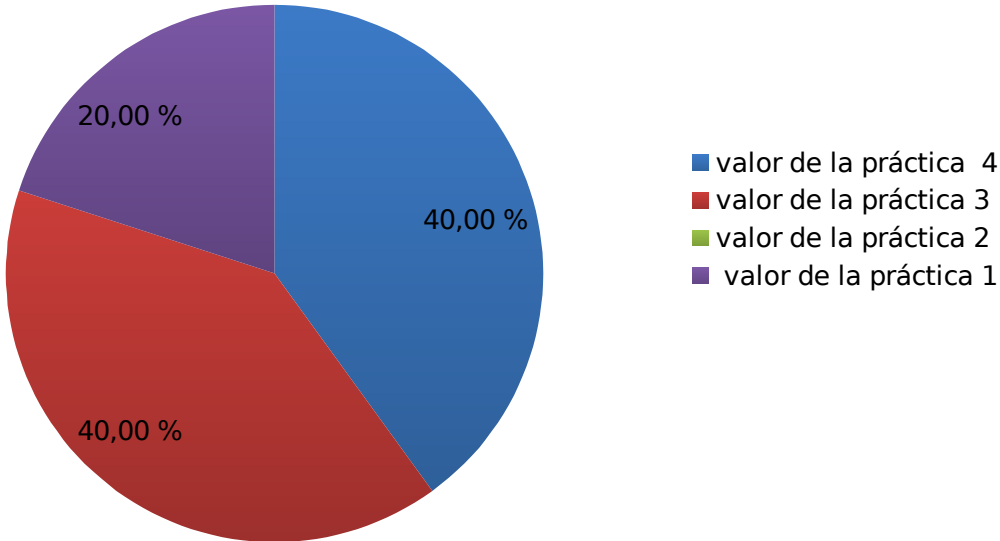
## Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes



Incide principalmente en resultados					
	Educativos		De aprendizaje		Eficiencia interna

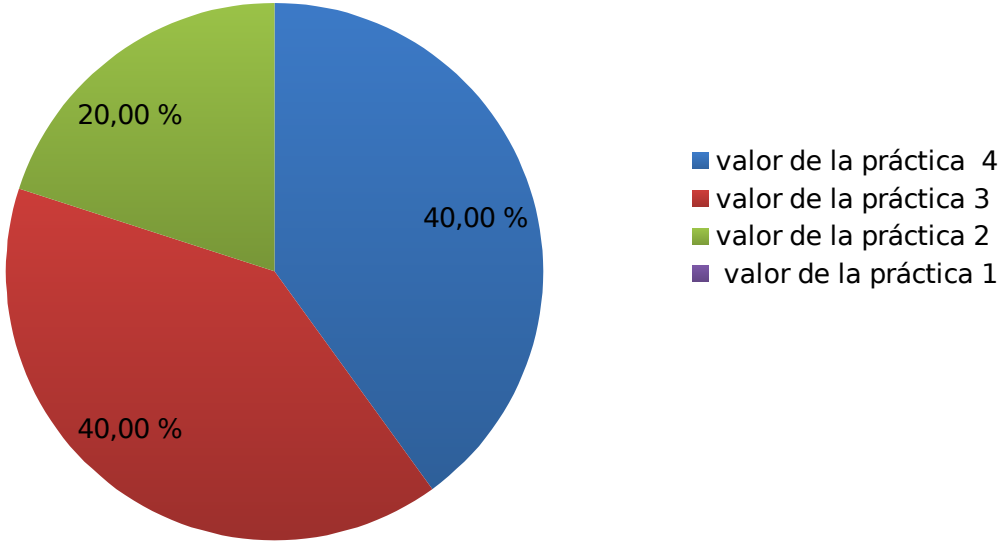
Liderazgo Escolar

Liderazgo del Sostenedor



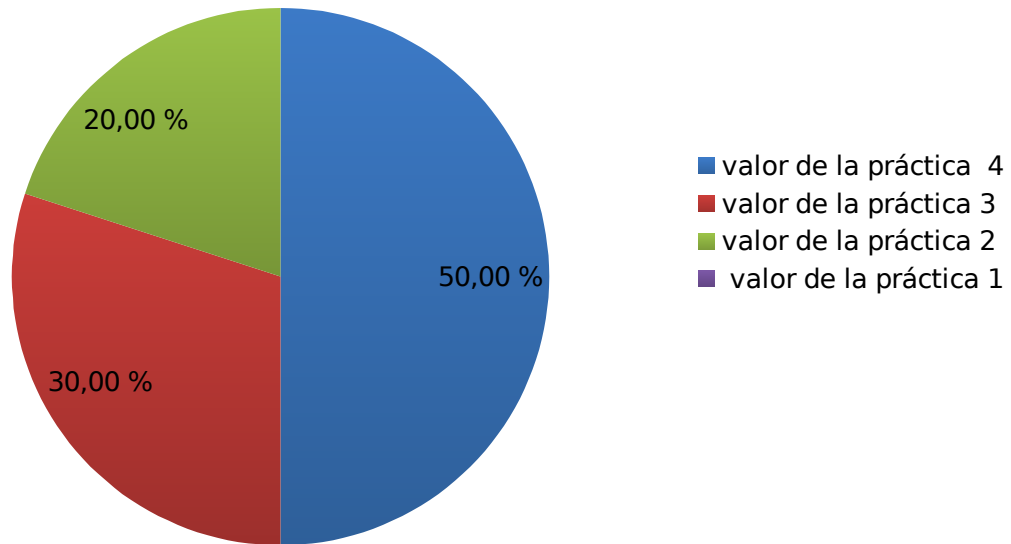
Incide principalmente en resultados					
	Educativos		De aprendizaje		Eficiencia interna

## Liderazgo Formativo y Académico



Incide principalmente en resultados					
	Educativos		De aprendizaje		Eficiencia interna

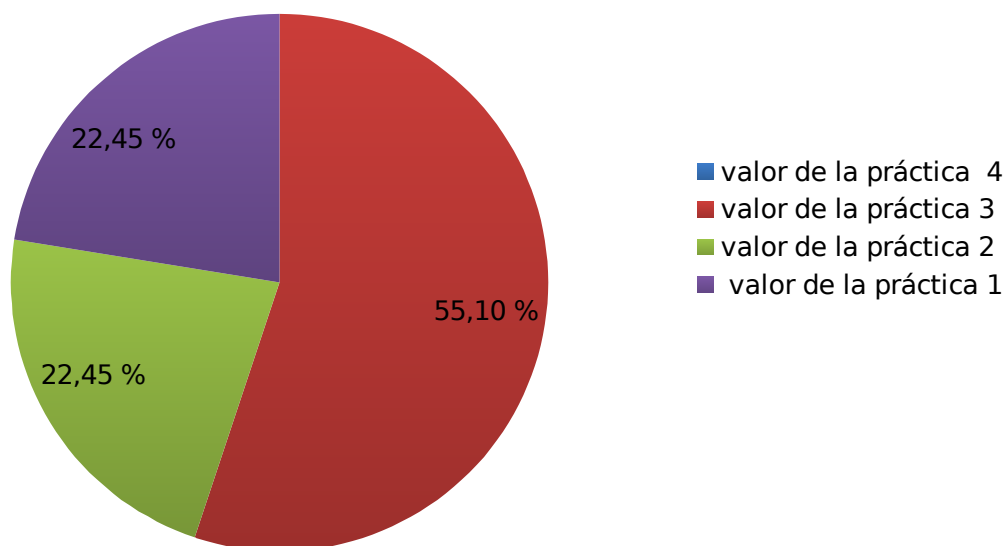
## Gestion de Resultados y Planificación



Incide principalmente en resultados			
	Educativos	De aprendizaje	Eficiencia interna

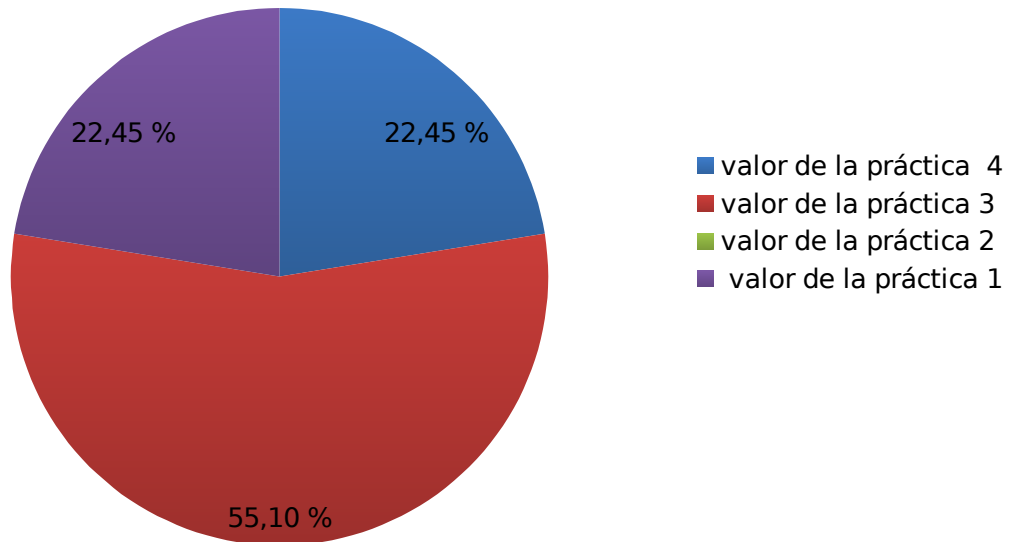
## Convivencia Escolar

### Formación



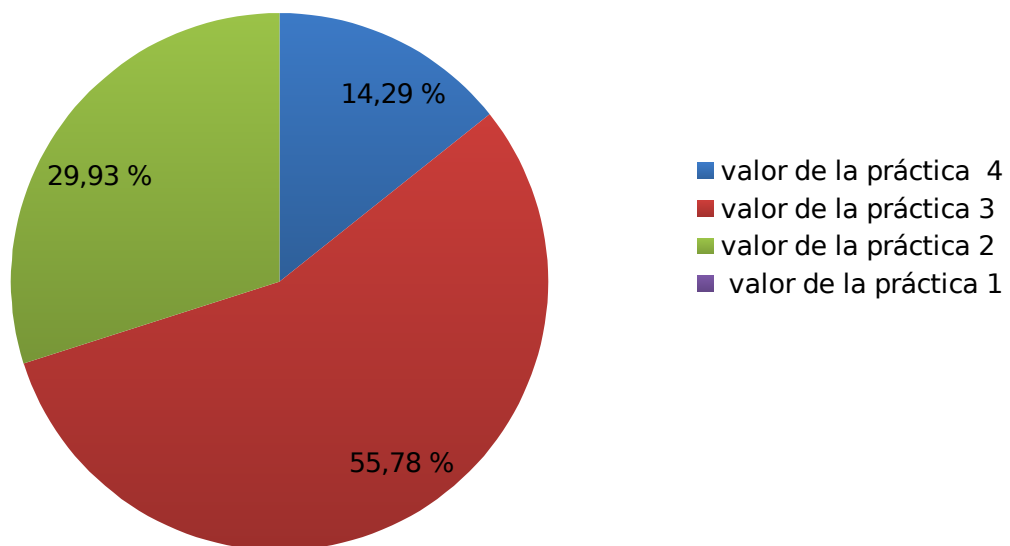
Incide principalmente en resultados				
	Educativos		De aprendizaje	Eficiencia interna

## Convivencia Escolar



Incide principalmente en resultados			
	Educativos	De aprendizaje	
			Eficiencia interna

## Participación

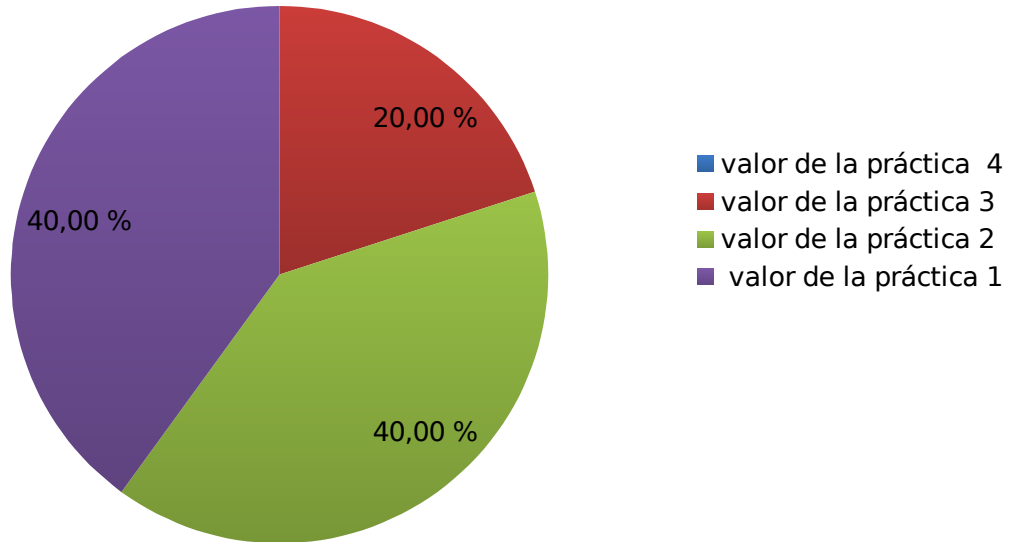




Incide principalmente en resultados					
	Educativos		De aprendizaje		Eficiencia interna

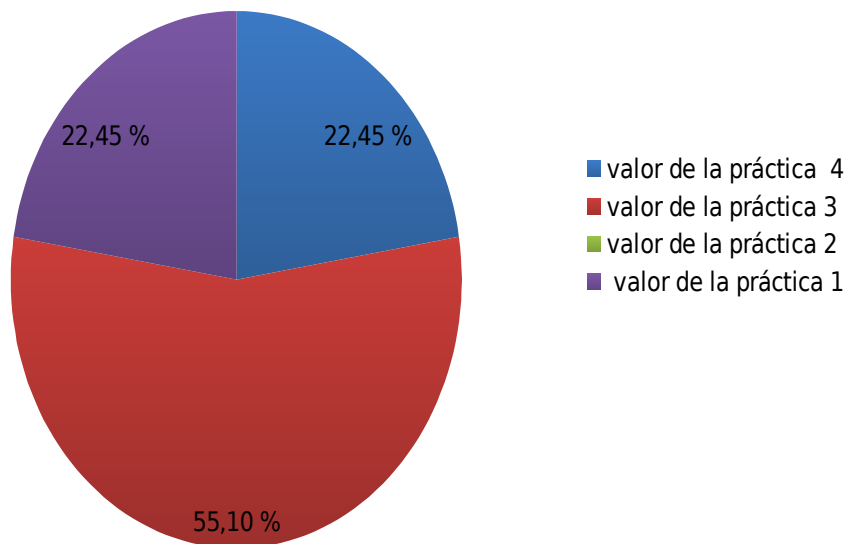
GESTIÓN DE RECURSOS

## Gestión del Recurso Humano



Incide principalmente en resultados		
Educativos	De aprendizaje	Eficiencia interna

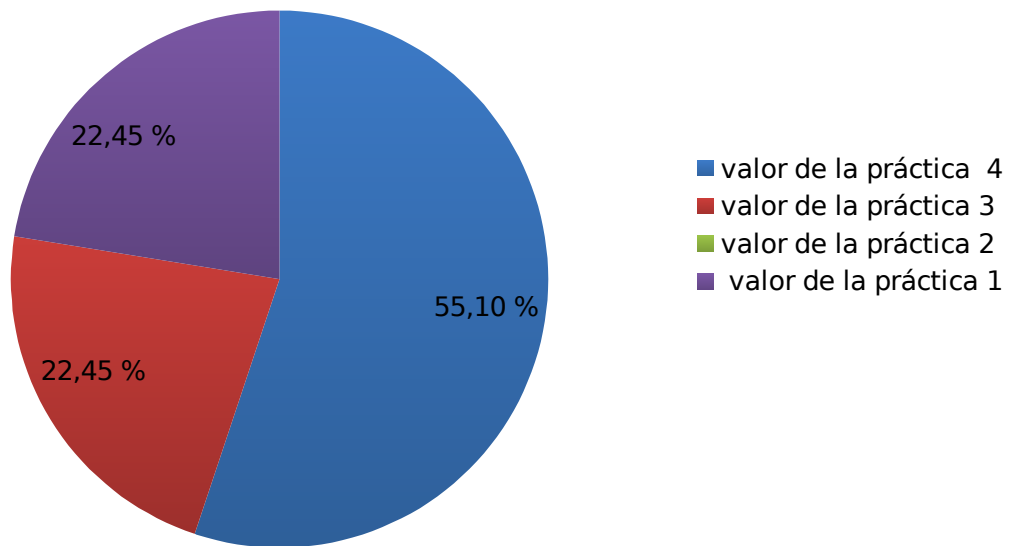
## Gestión de Recursos Financieros y administrativos



65

Incide principalmente en resultados		
	Educativos	
	De aprendizaje	
	Eficiencia interna	

## Gestión de Recursos Educativos



Incide principalmente en resultados		
	Educativos	
	De aprendizaje	
	Eficiencia interna	

## VALORACIÓN Y SATISFACCIÓN ESCOLAR

De la Relación de la información obtenida con: (valoración y satisfacción de la comunidad escolar se destaca lo siguiente:

Durante el año 2012 e inicio de 2013, se desarrolló e implementó un conjunto diverso de instancias y actividades de autoevaluación para involucrar la participación de todos los estamentos que integran la comunidad Educativa. Estas actividades ayudan a responder a las necesidades de información, difusión, capacitación y participación en los procesos de planificación y desarrollo, su evaluación e iniciativas implementadas.

El proceso de autoevaluación que ha desarrollado el colegio involucró el diseño e implementación de una fase de consulta e indagación, que se llevó adelante en dos etapas:

Una primera de índole cuantitativa y, luego, una de tipo cualitativo.

Autoevaluación	Actores / informantes claves	Instrumentos
Cuantitativa	Cuerpo Docente	Cuestionario
	Estudiantes	Cuestionario
	Funcionarios	Cuestionario
	Empleadores	Encuesta
	Padres y apoderados	Encuestas
Cualitativa	Cuerpo docente	F.O.D.A

	Estudiantes	
	Empleadores	

**DE LOS RESULTADOS SE RESCATA:**

- El Colegio San Sebastián como proyecto educativo de inclusión social, económica y cultural valorado y reconocido por todos los miembros de la comunidad universitaria.
- El alineamiento de la gestión institucional, en sus ámbitos administrativo, académico y docente, con el PEI que representan, permiten respaldar a la institución con un Plan de Desarrollo Institucional coherentemente.
- Un cuerpo docente valorado y reconocido transversalmente por su calidad académica, vocación y compromiso docente y calidad humana.
- El vínculo académico entre profesores y estudiantes que se expresa en el trabajo docente, valorado expresamente por los últimos, se muestra como un atributo robusto y reconocido por parte de toda la comunidad educativa.
- Un modelo formativo docente declarado y explicitado, cuyo objetivo es responder coherentemente al proyecto educativo institucional, que representa.
- Un sistema de comunicación que no ha logrado consolidarse e institucionalizarse a cabalidad al interior de la institución para lograr conectar y coordinar de manera eficiente los procesos de comunicación organizacional e intercambio de información.

- **La necesidad de ampliar la cobertura de las capacitaciones sobre el modelo formativo y pedagógico definido por la institución.**
- **Las restricciones de recursos humanos y servicios de apoyo, asociados a los soportes de gestión y administración de los programas académicos.**
- **Las restricciones de infraestructura, tanto de las relacionadas con el desarrollo de servicios docentes como las vinculadas al fomento de las actividades estudiantiles extra programáticas.**
- **La necesidad de mejorar la estructura de apoyo administrativo de manera suficiente para mantener en forma adecuada los servicios educativos que presta la institución.**
- **La necesidad de aumentar las sinergias y coordinaciones funcionales entre la estructura de apoyo administrativo con los soportes de tipo formativo-académico, para de mejorar de manera integral la experiencia académica ofrecida a los estudiantes.**
-

## 6. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Los Objetivos Estratégicos del establecimiento definidos para un plan de mejoramiento desde una perspectiva de corto plazo (1 año), se construyeron a partir del diagnóstico realizado, de la misión, de los principios y la propuesta curricular, que sustentan la gestión educativa institucional.

Área de LIDERAZGO ESCOLAR			
Objetivos Estratégicos	Metas	Estrategias	Acciones
1. Mejorar y fortalecer los mecanismos de comunicación externos e internos de la institución educativa.	-Al término del año escolar 2013 el establecimiento contará con mecanismos de información que fortalecerán la articulación comunicativa, tanto entre los miembros de la comunidad educativa como con su entorno. -Al término del año escolar 2013 el 80% de la	Generar una práctica comunicativa eficiente y eficaz entre la comunidad educativa y su entorno.	1. Diseño e implementación de mecanismos de información académica orientados a la comunidad educativa y al entorno institucional. 2. Desarrollo de mecanismos de información de los compromisos asumidos en torno a las metas institucionales fijadas. 3. Desarrollo de jornadas de

	<p>comunidad educativa conocerá los alcances asociados a la misión institucional y las metas fijadas del establecimiento.</p> <p>-Al término del año escolar 2014 el Sostenedor habrá realizado al menos 6 visitas programadas.</p>		<p>socialización de la misión institucional con los actores de la comunidad educativa.</p> <p>4. Programación de acciones de comunicación con el Sostenedor a través de agendas de visitas programadas.</p>
<p>2. Implementar procesos de análisis de información para la evaluación institucional y toma de decisiones.</p>	<p>-Al término del año escolar 2013 el establecimiento contará con instrumentos, y procedimientos formalizados para realizar procesos de recolección de información para la toma de decisiones.</p> <p>-Al término del año escolar 2013 el establecimiento</p>	<p>Formalizar los procesos de recolección, análisis y registro de información relevante para la evaluación institucional y la toma de decisiones</p>	<p>1. Diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información del entorno educativo.</p> <p>2. Generación de un sistema de información y registro del progreso escolar de los estudiantes.</p> <p>3. Desarrollo de sistemas de análisis y evaluación de metas del Plan Anual.</p> <p>4. Elaboración y</p>



	<p>contará con un sistema de evaluación de metas del Plan Anual en funcionamiento.</p> <p>-Al finalizar el primer trimestre del año escolar 2014, el 80% de la información recolectada se encontrará sistematizada en un sistema de registro.</p>		<p>aplicación de instrumentos de recolección de información orientados a conocer y registrar el perfil de los estudiantes y apoderados del establecimiento.</p>
<p>3. Mejorar y fortalecer las estrategias de planificación de la Institución Educativa</p>	<p>-Al término del año escolar 2013 se contará con mecanismos formalizados para organizar el trabajo escolar.</p> <p>-Al finalizar el año escolar 2013 el establecimiento contará con mecanismos formalizados de planificación</p>	<p>Formalizar los procesos para la aplicación y mejoramiento de estrategias de planificación institucional.</p>	<p>1. Elaboración de mecanismos de planificación participativa que incluya las demandas de los diferentes actores de la comunidad educativa.</p> <p>2. Revisión y ajuste de los mecanismos orientados a organizar el trabajo escolar.</p> <p>3. Establecer</p>

	participativa.		mecanismos de análisis y evaluación del Proyecto Educativo Institucional. 4. Revisión y mejoramiento de los procedimientos para la gestión de financiamiento de proyectos.
--	----------------	--	---

### Área GESTIÓN CURRICULAR

Objetivos Estratégicos	Metas	Estrategias	Acciones
1. Evaluar y fortalecer el desempeño docente en el aula	-Al finalizar el año escolar 2013 el establecimiento contará con un sistema de medición de los aprendizajes claves en funcionamiento. -Al término del año escolar 2013 la medición de los aprendizajes claves dan cuenta de un aumento de	Promover y apoyar el desarrollo de un desempeño profesional docente de excelencia.	1. Elaboración de un sistema de medición de los aprendizajes claves. 2. Desarrollo de actividades de reflexión y análisis de los resultados pedagógicos semestrales con el propósito de generar mejoramiento durante el proceso de aprendizaje. 3. Generación de

	<p>al menos 10 puntos, respecto a mediciones del 2014</p> <p>-Al término del año escolar 2013 el establecimiento cuenta con un nivel de logro de la cobertura curricular de un 60%.</p> <p>-Al término del año escolar 2014 se habrán realizado al menos 3 evaluaciones externas.</p>		<p>mecanismos para el acompañamiento y supervisión de las prácticas de los profesores en el aula.</p> <p>4. Desarrollo de sistemas de asesoría y supervisión docente para la aplicación de estrategias de enseñanza.</p> <p>5. Jornadas de análisis y reflexión en torno a la evaluación de la cobertura curricular.</p> <p>6. Coordinación y desarrollo de evaluaciones externas que determinen los niveles de aprendizaje de cada alumno y curso.</p>
<p>2. Mejorar la organización del proceso de enseñanza aprendizaje</p>	<p>-Al término del año escolar 2013 el establecimiento cuenta con procedimientos formalizados para</p>	<p>Establecer procedimientos que garanticen una organización eficiente y eficaz del proceso de</p>	<p>1. Definición de procedimientos para la formulación del plan anual. 74</p> <p>2. Programación del proceso de medición</p>

	<p>la planificación de la enseñanza</p> <p>-Al finalizar el año escolar 2013 el establecimiento cuenta con mecanismos de información evaluar el proceso de enseñanza – aprendizaje.</p>	<p>enseñanza aprendizaje.</p>	<p>de aprendizajes de los estudiantes en el Plan Anual.</p> <p>3. Revisión y mejoramiento de los mecanismos de información de las evaluaciones aplicadas periódicamente.</p> <p>4. Conformación de equipos de trabajo pedagógico por sector de aprendizaje y nivel liderado por la Jefe de UTP.</p> <p>5. Revisión de la calendarización de actividades lectivas y no lectivas con el objeto de determinar la cantidad de horas de clases disponibles que garanticen la aplicación de los programas de estudio de cada sector.</p> <p>75</p> <p>6. Programación y ejecución de reuniones de trabajo</p>
--	---	-------------------------------	---

			involucrando a todos los docentes guiados por la jefe de UTP, en jornadas de Planificación anual por sector de aprendizaje, articulando los tres niveles educacionales.
--	--	--	---

### Área CONVIVENCIA ESCOLAR

Objetivos Estratégicos	Metas	Estrategias	Acciones
1. Mejorar y fortalecer las prácticas de convivencia escolar de la Institución Educativa	<p>-Al término del año escolar 2013 el establecimiento cuenta con la normativa de la convivencia escolar y de evaluación actualizada y ratificada.</p> <p>-Al término del año escolar 2013 el establecimiento cuenta con mecanismos para conocer las demandas e intereses de</p>	Generar y fortalecer un clima social escolar favorable para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje	<p>1. Conformación de mesas de trabajo representativas de la comunidad escolar para analizar la normativa de la convivencia escolar y proponer cambios, actualización o ratificación de lo existente, liderados por el equipo directivo y técnico.</p> <p>2. Desarrollo de mecanismos de conocimiento de las necesidades e intereses de</p>

	<p>estudiantes y apoderados.</p> <p>-Al término del año escolar 2013 el establecimiento cuenta con un sistema de monitoreo del cumplimiento de las normas de convivencia y reglamento de evaluación.</p> <p>-Al finaliza el primer trimestre del año escolar 2013 se habrán realizado al menos 4 jornadas de promoción de estrategias de mediación de conflictos.</p>		<p>estudiantes y apoderados de la Institución Educativa.</p> <p>3. Análisis del reglamento de evaluación con los docentes, con la finalidad de proponer cambios, actualización o ratificación de lo existente, liderados por la coordinación técnica pedagógica y artística del establecimiento.</p> <p>4. Implementación de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la efectividad del cumplimiento de las normas convivencia y reglamento de evaluación.</p> <p>5. Jornadas de promoción de estrategias de mediación frente a</p>
--	---	--	--

			probables conflictos entre los actores de la comunidad educativa.
2. Promover la formación personal de los estudiantes.	-Al finalizar el año escolar 2013 se habrán realizado al menos 4 talleres en las áreas de desarrollo personal, vocacional y de autoestima.	Fortalecer el desarrollo personal, valórico y profesional de los estudiantes desde una perspectiva integral.	1.Revisión de la programación de actividades de orientación personal y vocacional. 2. Diseño de talleres orientados al desarrollo de la autoestima.

### Área GESTIÓN DE RECURSOS

Objetivos Estratégicos	Metas	Estrategias	Acciones
1. Fortalecer el desempeño profesional docente	-Al finalizar el año escolar 2013 se habrán realizado al menos 4 jornadas de capacitación y perfeccionamiento docente. -Al finalizar el año escolar 2013 el establecimiento contará con perfiles de	Generar un desempeño profesional docente orientado a la calidad de la enseñanza.	1. Elaboración de un programa de capacitación y perfeccionamiento interno destinado a desarrollar y fortalecer conocimientos y habilidades en la aplicación de estrategias metodológicas, recursos didácticos,

	<p>competencias docentes.</p> <p>-Al finalizar el año escolar 2013 se habrán realizado al menos 3 jornadas de apoyo al desempeño de docentes con evaluación deficiente.</p>		<p>formas de evaluación, entre otras.</p> <p>2. Implementación de estrategias de apoyo al desempeño de los docentes con evaluación deficiente.</p> <p>3. Determinación del perfil de competencias docentes requerido por la Institución Educativa.</p> <p>4. Mejoramiento de los sistemas de recolección de información del desempeño docente.</p>
<p>2. Asegurar la utilización eficiente de los recursos e infraestructura educativa</p>	<p>-Al término del año escolar 2013 el establecimiento contará con un mecanismo de control y uso de recursos materiales y tecnológicos en funcionamiento.</p> <p>-Al término del año escolar 2013</p>	<p>Promover una práctica responsable y eficiente en el uso de la infraestructura, recursos materiales y tecnológicos para el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>1. Realizar un catastro de recursos materiales y tecnológicos existentes con el propósito de evaluar los aspectos deficitarios.</p> <p>2. Revisión y mejoramiento de <sup>79</sup>los mecanismos de control y uso de los</p>



	el establecimiento habrá corregido el déficit de recursos materiales y tecnológicos existente.		recursos materiales y tecnológicos. 3. Revisión y optimización de los sistemas de mantenimiento de la infraestructura e instalaciones.
3. Asegurar la gestión eficiente y eficaz de los recursos administrativos.	<p>-Al término del primer trimestre del año 2013 el establecimiento habrá ejecutado al menos 4 proyectos de mejoramiento educativo.</p> <p>-Al término del año escolar 2013 el establecimiento contará con un manual de procedimientos de administración de los fondos educativos.</p> <p>-Al término del año escolar 2013 el establecimiento contará con</p>	Fortalecer el desarrollo de estrategias para generar una administración de calidad	<p>1. Creación de instancias responsables de gestionar los proyectos</p> <p>2. Coordinación y gestión de la ejecución de talleres de trabajo para la formulación de proyectos.</p> <p>3. Identificación y calendarización de las fuentes de financiamiento educativo probables de postular.</p> <p>4. Postulación de proyectos de mejoramiento educativo</p> <p>5. Fortalecimiento de</p>

	procedimientos formalizados para llevar a cabo la cuenta pública.		las habilidades y conocimientos para realizar procesos de planificación estratégica. 6. Formalización de procedimientos destinados a administrar los fondos educativos. 7. Formalización de procedimientos para realizar la cuenta pública a la comunidad educativa.
--	---	--	--

### Área RESULTADOS

Objetivos Estratégicos	Metas	Estrategias	Acciones
1. Evaluar el nivel de logro de los aprendizajes.	-Al finalizar el año escolar 2013 el establecimiento cuenta con instrumentos evaluativos en todos los niveles y ámbitos (T1-T2) y sectores de	Evaluar la trayectoria de los aprendizajes.	1. Elaboración de instrumentos evaluativos en todos los niveles y ámbitos (T1-T2) y sectores de aprendizajes 81 considerando los mapas de progreso establecidos por el

	<p>aprendizajes.</p> <p>-Al término del año escolar 2013, las mediciones externas dan cuenta de al menos en 10 puntos de aumento en los resultados, respecto a la medición realizada el año 2012.</p>		<p>Ministerio de Educación.</p> <p>2. Aplicación, registro y análisis de resultados de las pruebas aplicadas a los estudiantes al inicio de cada año escolar.</p> <p>3. Taller intersectorial con la coordinación técnica destinado a identificar las dificultades presentes durante la implementación curricular en el aula.</p> <p>4. Ajuste de planificaciones y diseños de clases considerando los resultados de los instrumentos aplicados.</p> <p>5. Implementación de procedimientos para evaluar la efectividad de la planificación.</p> <p>6. Participación en reuniones de trabajo</p>
--	---	--	--

			<p>mensuales de la Unidad técnica pedagógica con los profesores de los distintos sectores de aprendizaje,</p> <p>destinadas al análisis de propuestas de mejora para las deficiencias detectadas.</p> <p>7. Elaboración e implementación de un plan de mejora de acuerdo a las debilidades encontradas.</p> <p>8. Supervisión pedagógica y control de las acciones estipuladas, mediante acciones de monitoreo por parte del equipo responsable. ( permanente)</p> <p>9. Verificación del nivel de logro obtenido por los estudiantes, mediante</p>
--	--	--	---

			el análisis comparativo entre los resultados pedagógicos del primer y segundo semestre.
2. Evaluar el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.	-Al término del año escolar 2013 se presenta un incremento de al menos 10 puntos porcentuales en el nivel de satisfacción de la gestión escolar de estudiantes y apoderados respecto del año 2012.	Determinar la trayectoria evaluativa de la gestión escolar desde la perspectiva de los actores de la comunidad educativa.	<p>1. Elaboración, aplicación y análisis de instrumentos destinados a evaluar el nivel de satisfacción de docentes y paradocentes respecto de la gestión educativa.</p> <p>2. Elaboración, aplicación y análisis de instrumentos destinados a evaluar el nivel de satisfacción de padres, apoderados respecto de la gestión educativa.</p> <p>3. Elaboración, aplicación y análisis de instrumentos destinados a evaluar el nivel de</p>

			satisfacción de los estudiantes respecto de la gestión educativa.
--	--	--	---

AREA	DIMENSIÓN	PROCESO DE MEJORA	ACCIONES	COSTOS	% DEL PPT TOTAL DECLARADO EN EL PME
		SVP	SVP	SVP	SVP
<b>GESTION DEL CURRICULUM</b>	<b>Gestión Pedagógica</b>	M	6	2.000.000	3,3
					0,0
	<b>Enseñanza y Aprendizaje en el Aula</b>	M	3	100.000	0,2
					0,0
	<b>Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes</b>	M	3	5.000.000	8,3
					0,0

					0,0	
<b>LIDERAZGO ESCOLAR</b>	<b>Liderazgo del Sosotenedor</b>	M	4	9.000.000	14,9	
					0,0	
	<b>Liderazgo Formativo y Académico del Director</b>	M	4	100.000	0,2	
		<b>Planificación y gestión de resultados</b>	M	4	5.000.000	8,3
						0,0
<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	<b>Formación</b>	M	3	2.300.000	3,8	
					0,0	
	<b>Convivencia Escolar</b>	M	2	3.000.000	5,0	
		<b>Participación</b>	M	2	2.200.000	3,6
						0,0
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	<b>Gestión del Recurso Humano</b>	M	4	9.550.000	15,8	
					0,0	

					0,0
	<b>Gestión de Recursos Financieros y Administrativos</b>	M	3	2.200.000	3,6
	<b>Gestión de Recursos Educativos</b>	M	7	13.000.000	21,5
		C	12	7.000.000	11,6
<b>TOTAL</b>			<b>57</b>	<b>60.450.000</b>	<b>100</b>
<b>ALUMNOS</b>				<b>316</b>	

**Orden del Proceso de Mejora:**

**1. Instalación**

**2. Mejoramiento**

**3. Consolidación**

**4. Articulación**



## Evaluación y Seguimiento

Fecha/ Periodo	Indicadores	Periodicidad	Responsables
2013	Medios informativos de la gestión educativa diseñados e instancias de reunión con la comunidad escolar programadas.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	% de personas que manifiestan conocer la misión y metas institucionales.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica y Artística
2013	Instrumentos de recolección de información validados y cronograma de aplicación diseñado.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Manual de procedimientos para organizar el trabajo escolar.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Sistema de control y uso de recursos	Anual	Equipo Directivo.88 Administración Coordinación

	materiales y tecnológicos.		Pedagógica
2013	Instrumentos evaluativos para todos los niveles y sectores de aprendizaje.	Anual	Equipo Directivo Coordinación Pedagógica
2013	Manual de procedimientos para formulación del Plan Anual.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Mecanismos de información de evaluaciones diseñados y en funcionamiento.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Normativa de convivencia escolar actualizada y ratificada.	Anual	Equipo Directivo. Inspectoría General
2013	Manual de procedimientos para la administración de los fondos educativos.		Administrador
2013	Manual de procedimientos para realizar la cuenta pública.		Administrador
2013	Sistema de	Anual	Equipo Directivo.

	Evaluación de metas en funcionamiento.		Coordinación Pedagógica
2013	Instancias de planificación participativa diseñada y programada.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Sistema de medición de aprendizajes claves diseñado y en funcionamiento	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Instrumentos para conocer los intereses y demandas de estudiantes y apoderados diseñados.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Sistema de monitoreo de cumplimiento de normas y reglamento de evaluación elaborado y en funcionamiento.	Anual	Equipo Directivo. Inspectoría General Coordinación Pedagógica
2013	Número de evaluaciones	Anual	Equipo Directivo. Coordinación

	externas realizadas.		Pedagógica
2013	Registro actualizado de materiales y recursos tecnológicos del establecimiento.	Anual	Equipo Directivo. Administración
2013	Número de proyectos de mejoramiento educativos ejecutados.	Anual	Equipo Directivo. Administrador Coordinación Pedagógica
2013	% de información ingresada al sistema de registro.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Número de jornadas de capacitación y perfeccionamiento docente ejecutadas.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Porcentaje de logro cobertura curricular.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Diferencia entre la medición de aprendizajes del año 2016 con el año 2013.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Manual de	Anual	Equipo Directivo.

	perfiles de competencias docentes.		Coordinación Pedagógica
2013	Diferencia entre las mediciones externas del año 2013 con las del año 2012.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica
2013	Incremento porcentual del nivel de satisfacción de la gestión escolar de estudiantes y apoderados, considerando el año 2012 con respecto al año 2013.	Anual	Equipo Directivo. Coordinación Pedagógica

## **7. Bibliografía**

- **Manual de diagnóstico institucional y diseño del plan de mejoramiento, Programa de gestión y dirección escolar. Fundación Chile, 2011**
- **Orientaciones técnicas para la elaboración del PME; Guía para el diagnóstico institucional, división de educación, Ministerio de Educación, Octubre del 2012.**
- **Proyecto líderes del Siglo XXI, guía de planificación estratégica, 2007**
- **Chang. Y 2003, la garantía de calidad en la educación interna, interfaz y futuro. aseguramiento de la calidad en la educación 11 (4), 202-2013.**
- **Caillaud, F, 2007 La desigualdad de género en la educación en el desarrollo económico Tesis doctoral, Universidad de Aix-Marsella, Francia.**
- **Crawford, Shuthler LY, 1999 de gestión de calidad total de P. en temas de educación para el maestro. la revista internacional de gestión de la educación, 13 (2), 67-72**
- **Grosby, hablemos de calidad, MC Graw- hill, mexico DF p, 34-38**

- Helms, s, tecla C. (11.994 septiembre). ¿Son los estudiantes los clientes en el aula? progreso calidad, 27 (9), 97-99
- Merino. Planeación estratégica de la calidad cap.1 pag.16.

#### Páginas WEB

- Huisa, Elizabeth,2008. Presentación sobre modelos de calidad. Recuperado el 20 de junio de 2010 en:  
<http://www.slideshare.net/elizabeth-huisa/comparacion>
- [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
- [www.comunidadescolar.cl](http://www.comunidadescolar.cl)
- [www.apuschile.cl](http://www.apuschile.cl)