



**Magíster En Educación  
Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento  
Escuela de Lenguaje El Principito de La Florida**

**Profesora: Carmen Bastidas B.**

**Alumna: Juliana Rocha Amaral**

**Santiago – Chile, abril de 2020**

# Índice

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Marco contextual</b> .....	5
<b>Datos del establecimiento</b> .....	5
<i>Tabla 1.</i> Información del establecimiento .....	5
<b>Historial del establecimiento</b> .....	7
<b>Miembros de la comunidad escolar</b> .....	8
<b>Antecedentes del entorno</b> .....	8
<b>Antecedentes pedagógicos</b> .....	9
<i>Tabla 2.</i> Planta técnico-pedagógico .....	9
<b>Resultados pedagógicos</b> .....	9
<b>Diagnóstico institucional</b> .....	10
<b>1. Área Gestión del Curriculum</b> .....	10
1.1. Dimensión: Gestión pedagógica .....	10
1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	12
1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	13
<b>2. Área Liderazgo Escolar</b> .....	14
2.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor.....	14
2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director .....	15
2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados .....	16
<b>3. Área Convivencia Escolar</b> .....	17
3.1. Dimensión: Formación .....	17
3.2. Dimensión: Convivencia escolar .....	18
3.3. Dimensión: Participación.....	20
<b>4. Área Gestión de Recursos</b> .....	21
4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano.....	21

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración .....	22
4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos .....	23
<b>Análisis de resultados</b> .....	<b>24</b>
1. Área Gestión del Currículum .....	24
2. Área Liderazgo Escolar .....	25
3. Área Convivencia Escolar .....	25
4. Área Gestión de Recursos .....	26
<b>Plan de mejoramiento</b> .....	<b>26</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>33</b>

## Resumen

El diagnóstico institucional es una herramienta de autoevaluación y representación de la realidad de la institución. 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 sus prácticas. Representa una instancia de reflexión colectiva y autoconocimiento para el establecimiento educacional, paso fundamental para generar estrategias que serán el punto de partida para el diseño del Plan de Mejoramiento Educativo.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática. Se considera un instrumento de planificación estratégica fundamental para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Este mejoramiento implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógicas de los establecimientos educacionales. El PME permite saber hacia dónde va la institución y que es lo que necesita mejorar. Este plan se realiza a través de un conjunto de fases articuladas con un enfoque a cuatro años que se dividen en dos grandes fases:

- Fase estratégica - análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y autoevaluación anual y planificación estratégica.
- Fase anual - diagnóstico anual, planificación, implementación, seguimiento y monitoreo, evaluación. Corresponde a la puesta en práctica de las proyecciones e ideas consideradas en la fase anterior.

## Introducción

El presente trabajo de grado tiene como objetivo presentar el diagnóstico institucional realizado en el establecimiento educacional Escuela de Lenguaje El Principito de La Florida seguido por la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, instrumento fundamental en el desarrollo de la gestión escolar.

Para la realización del trabajo se consideraron informaciones relevantes como la revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI), contexto histórico del establecimiento, como el tipo de enseñanza desarrollado, los miembros de la comunidad educativa, los resultados académicos obtenidos y el entorno geográfico y socioeconómico de la institución.

El diagnóstico institucional fue realizado a través de la observación en campo, reuniones con el equipo directivo, administrativo, docente y de asistentes de aula. Se aplicó la revisión de los Estándares Indicativos de Desempeño elaborado por el Ministerio de Educación de Chile.

Los resultados obtenidos del diagnóstico institucional son presentados en el análisis de resultados, a través de un análisis FODA que presenta las fortalezas y debilidades encontradas en cada área.

Al final del trabajo se presenta el Plan de Mejoramiento Educativo que visa establecer a largo plazo las acciones que se realizarán para superar las debilidades encontradas en el establecimiento y así mejorar la calidad pedagógica y administrativa de la escuela.

## Marco contextual

### Datos del establecimiento

Tabla 1. Información del establecimiento

Nombre del establecimiento	Escuela de Lenguaje El Principito de La Florida
RBD	26361-3
Resolución exenta que otorga el reconocimiento oficial	N°3182 del 03 de septiembre de 2008

Dependencia	Particular subvencionado
Niveles	Medio Mayor, Primer Nivel de Transición y Segundo Nivel de Transición
Dirección sede principal	Calle Argentina, 8648 - La Florida
Teléfonos sede principal	22 2918283 / 22 2916108
Dirección sede anexo	Calle Perú, 8818 – La Florida
Teléfono sede anexo	22 2915655
Correo electrónico	escuelaelprincipito@gmail.com
Infraestructura sede principal	7 salas de aula
	2 salas de fonoaudiología
	1 baño para niños y niñas
	2 baños para adultos
	1 baño para personas con discapacidad
	1 oficina de recepción
	1 oficina de Unidad Técnico Pedagógica
	1 oficina de dirección
	1 oficina de administración
	1 oficina de gerencia general
	1 sala de profesores / comedor
	1 escenario
	1 huerto educativo
	1 bodega
	5 estacionamientos para autos y furgones escolares
	1 estacionamiento para personas con discapacidad
Infraestructura sede anexo	3 salas de aula

	1 sala de fonoaudiología
	2 baños para niños y niñas
	2 baños para adultos
	1 oficina de coordinación
	1 oficina de administración
	1 sala de profesores
	1 comedor
	1 escenario
	1 huerto educativo
	1 bodega
	5 estacionamientos para autos y furgones escolares

### **Historial del establecimiento**

Nuestra Escuela de Lenguaje El Principito de La Florida lleva el nombre del libro “El Principito” del autor Antoine de Saint-Exupéry el cual entrega a sus leyentes valores como amistad, respecto y solidaridad, además de destacar la importancia de los vínculos formados durante nuestras vidas. Dichos valores son los pilares principales en nuestra forma de educar y de relacionarnos con toda la comunidad escolar.

La escuela El Principito inicia sus actividades en el año de 2008 en la sede ubicada en la calle Perú, 8818. En su inicio nuestro establecimiento contaba con capacidad solamente para 73 alumnos entre las jornadas de la mañana y de la tarde. En el año 2009 se expande nuestra escuela con la creación de una nueva sede ubicada en la calle Argentina 8648, aumentando también nuestra capacidad de atención y la planta de funcionarios.

En la actualidad, contando con dos sedes y más de 35 funcionarios, educamos a 296 niños y niñas ayudándolos a no solo superar su Trastorno Específico de Lenguaje, como también formándolos para que sean personas

felices que se desarrollen de forma plena y que sean un aporte a la sociedad en que vivimos.

En el año de 2019 uno de los logros más importantes desde la creación de nuestra escuela fue el convenio con el Centro de Desarrollo Integral El Principito. La finalidad del convenio es derivar a los alumnos que necesiten ser atendidos en el área de psicología infanto-juvenil, terapia ocupacional, fonoaudiología y educación diferencial. El convenio establece que la educadora tendrá contacto directo con la especialista del centro, favoreciendo el desarrollo del alumno, la retroalimentación respecto a avances o dificultades presentadas, además de la posibilidad de intervención en aula por parte de la especialista. Nuestro acuerdo favorece también el área financiera y logística, ya que el costo para los alumnos de nuestro establecimiento es la mitad del valor normal de las atenciones y que el centro está ubicado a menos de 1 kilómetro de nuestra escuela.

### **Miembros de la comunidad escolar**

Nuestra comunidad está formada por los alumnos y alumnas, apoderados, directores, docentes, jefe de Unidad Técnico Pedagógico, fonoaudiólogos(as), técnicos en párvulo, secretaria, auxiliares de aseo y mantención y cuerpo administrativo.

### **Antecedentes del entorno**

Nuestra escuela está ubicada en la comuna de La Florida que se caracteriza por la gran cantidad de servicios y actividades ofrecidos a sus residentes y a las comunas del entorno. De acuerdo a los datos del Censo del año 2017, la comuna presenta un total de 366.916 habitantes, entre ellos 175.693 hombres y 191.223 mujeres. Su superficie total es de 70.2 Km<sup>2</sup>, correspondiendo a un 3,42% del área del Gran Santiago.

En nuestra comuna destacamos la presencia de diferentes agentes y servicios como: Carabineros de Chile, Bomberos, Hospital de La Florida, Metro, Centros de Salud Familiar (CESFAM), centros culturales, museos, bibliotecas, etc.



## Antecedentes pedagógicos

Tabla 2. Planta técnico-pedagógico

Directora Académica	Verónica Ríos
Jefa de Unidad Técnico Pedagógico	María José Poblete
Coordinadora	Danitza Fernández
Educadoras:	Bárbara García
	Roxana Lerdón
	Patricia Ruiz
	Ximena Martínez
	Marlene Bobadilla
	Bárbara Quilamán
	Elizabeth López
	Viviana Carrasco
	Nathalie Carrasco
	Cristina Ruiz
	Paula Álvarez
Mariana Nilo	
Fonoaudiólogas	Fernanda Ardiles
	Macarena Aburto
	Nicole Marinkovic
Psicóloga	Javiera Grau

## Resultados pedagógicos

Desde el año 2008, la Escuela de Lenguaje El Principito de La Florida ha entregado educación a más de 1.000 niños y niñas. Anualmente superan su TEL

y obtienen su alta fonoaudiológica 80% de nuestros alumnos(as) que egresan del Segundo Nivel de Transición.

En los últimos 3 años se registraron al mes de marzo más de 95% de las matrículas ocupadas, lo que representa la calidad de la educación entregada por nuestra escuela, la confianza de los apoderados en nuestro proyecto educativo y el compromiso y dedicación entregados por parte de nuestros funcionarios en la realización de sus funciones.

## Diagnóstico institucional

### 1. Área Gestión del Currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				x
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				x
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento		x		

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

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.			x	
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.				x

#### 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				x
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				x
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				x

4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		x		
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				x
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				x
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			x	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				x

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				x
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses			x	

diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				X
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				x
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			x	
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	NC			

## 2. Área Liderazgo Escolar

### 2.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				x
2. El sostenedor establece metas claras al director.				x

3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				x
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				x
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				x

## 2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				x
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				x
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.			x	
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega				x

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

### 2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				x
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para		x		



elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan 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.		x		
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		x		
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		x		
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		x		

### 3. Área Convivencia Escolar

#### 3.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa			x	

de orientación, actividades de encuentro, talleres extraprogramáticos, 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.			x	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				x
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			x	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				x
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			x	

### 3.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

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

### 3.3. Dimensión: Participación

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

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

#### 4. Área Gestión de Recursos

##### 4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				x
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			x	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			x	

4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	x			
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	x			
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		x		
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	x			
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			x	

#### 4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				x
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				x

3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			x	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				x
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				x
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			x	
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				x

#### 4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				x
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y			x	

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.		x		
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			x	
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.			x	

## Análisis de resultados

El análisis de resultados se presenta separado por área a través de la revisión de las debilidades y fortalezas identificados en la fase de diagnóstico del establecimiento educacional.

### 1. Área Gestión del Currículum

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo técnico pedagógico realiza prácticas de organización, monitoreo, planificación y evaluación de los procesos de aprendizajes de manera óptima.</li> <li>El equipo docente es comprometido con su labor y la desarrollan de manera excelente.</li> <li>Establecimiento reconoce y apoya a sus alumnos y familias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práctica de adecuación curricular todavía no es implementada a todos los alumnos que lo requieren.</li> <li>Bajo nivel de implementación de nuevos y diferentes recursos tecnológicos.</li> </ul>



en necesidades pedagógicas y socioemocionales.	
--	--

## 2. Área Liderazgo Escolar

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenedor comprometido con el desarrollo de la institución involucrándose en el día a día del establecimiento y apoyando sus diferentes necesidades.</li> <li>• Directora comprometida con el Proyecto Educativo y su implementación.</li> <li>• Directora motiva, apoya y crea vínculos con las docentes y asistentes de aula del establecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen procesos de autoevaluación dentro de la institución.</li> <li>• No se implementa el Plan de Mejoramiento Educativo en el establecimiento.</li> </ul>

## 3. Área Convivencia Escolar

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento cuenta con diferentes manuales, protocolos e instructivos para la implementación de una buena convivencia escolar.</li> <li>• Establecimiento cuenta con actividades que motivan a los alumnos entorno al Proyecto Educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres y apoderados no se involucran de manera satisfactoria en el día a día de la escuela y en sus actividades.</li> <li>• Escasas reuniones del Consejo Escolar.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento responde de manera óptima a sugerencias, demandas y dudas de los pares y apoderados.</li> </ul>	
--	--

#### 4. Área Gestión de Recursos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento supera las demandas de funcionarios requerida por el Ministerio de Educación diversificando su plantel de funcionarios e implementando nuevas prácticas pedagógicas y administrativas.</li> <li>• Es establecimiento cuenta con condiciones atractivas de trabajo posibilitando así retener los mejores trabajadores del mercado.</li> <li>• El establecimiento cuenta con su matrícula al 90% en los últimos 3 años y logra un buen porcentaje de asistencia de los alumnos.</li> <li>• La institución administra de manera adecuada los recursos financieros entregados por el estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento no cuenta con procesos de autoevaluación y retroalimentación de desempeño de sus trabajadores.</li> <li>• Bajo nivel de apoyo a capacitaciones y perfeccionamiento profesional.</li> <li>• No se implementan procesos de advertencias y desvinculación adecuados.</li> </ul>

### Plan de mejoramiento

## Objetivos y metas

DIMENSIÓN	OBJETIVOS	METAS
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar a todos los alumnos en el proceso educativo</li> <li>- Aplicar nuevas estrategias educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los alumnos logran los objetivos de aprendizaje</li> <li>- Todos los alumnos se sienten motivados en aprender los contenidos entregados</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aplican periódicamente procesos de autoevaluación institucional</li> <li>- Se implementa el Plan de Mejoramiento Educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los funcionarios participan en el proceso de autoevaluación del establecimiento</li> <li>- Se obtiene los resultados del Plan de Mejoramiento identificando los puntos a mejorar del establecimiento.</li> </ul>
Convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar la participación de la familia en la educación escolar de los niños</li> <li>-Involucrar a los alumnos y sus familias en actividades realizadas por la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 80% de las familias participan activamente en el proceso de educación de sus hijos o hijas</li> <li>-Al menos 50% de los alumnos y sus familias están involucrados en actividades realizadas por la comunidad</li> </ul>
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar al menos 1 vez por semestre la evaluación de desempeño profesional de todos los funcionarios del establecimiento</li> <li>-Capacitar a los funcionarios en nuevas estrategias educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener los resultados de las evaluaciones de desempeño con el fin de retener los mejores trabajadores</li> <li>- tener funcionarios capacitados y actualizados en cuanto a novas formas y herramientas de trabajo.</li> </ul>

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SUBDIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
Gestión pedagógica	Adecuación Curricular	Integrar a los alumnos y alumnas que presenten mayor dificultad al proceso de aprendizaje	Todos los alumnos(as) son integrados al aula independiente de su nivel de dificultad de aprendizaje	Adaptar tareas y objetivos de aprendizaje respetando los tiempos y formas de aprender de cada alumno(a)	Jefa de UTP, educadora diferencial y fonoaudióloga	Registro de planificaciones del aula
Gestión pedagógica	Recursos tecnológicos	Implementar nuevos y diferentes recursos tecnológicos en el aula	Todas las clases cuentan con recursos tecnológicos	Favorecer y motivar el aprendizaje de los alumnos y alumnas	Educadora diferencial	Registro de planificaciones del aula
Liderazgo	Autoevaluación institucional	Implementar el proceso de autoevaluación institucional	Todos los funcionarios participan en el proceso de	-Aplicar cuestionarios de autoevaluación	Gerencia de recursos humanos	-Tabulación resultado del cuestionario aplicado

			autoevaluación institucional	-Realizar entrevistas con al menos 3 funcionarios de cada área de la comunidad educativa		-Hoja de entrevista a los funcionarios
Liderazgo	Plan de Mejoramiento Educativo	Implementar el Plan de Mejoramiento Educativo en el establecimiento	El Plan de Mejoramiento Educativo es desarrollado en el establecimiento educacional	-Establecer encargados de la implementación del Plan de Mejoramiento -Planificar reuniones y actividades relacionadas al desarrollo del plan	Sostenedor y equipo directivo	-Actas de reuniones -Planificación del Plan de Mejoramiento
Convivencia escolar	Participación de padres y apoderados	Aumentar la participación de padres y	Al menos 80% de los padres y apoderados	Crear nuevas instancias y flexibilizar el	Directora, jefa de UTP y encargado	Listado de asistencia de

		apoderados en el proceso educacional de los niños y niñas	asisten las actividades realizadas por la escuela	horario de las actividades para que mas padres y apoderados puedan participar	de convivencia escolar	reuniones y entrevistas
Convivencia escolar	Consejo Escolar	Realizar al menos 1 reunión del consejo escolar por trimestre	Se realizan al menos 1 reunión del consejo escolar por trimestre	Planificar al principio del año escolar las reuniones del consejo escolar para que sean divulgadas con anticipación y que se disponga del tiempo y de los recursos para su realización	Directora, jefa de UTP y encargado de convivencia escolar	- Acta de las reuniones del consejo escolar - Listado de asistencia de las reuniones del consejo escolar
Convivencia escolar	Responsabilidad con la comunidad y su entorno	Aumentar la participación de los alumnos en	Al menos 60% de los alumnos están involucrados en	-Crear instancias y actividades para que los alumnos	Directora y encargado de	

		diferentes actividades realizadas por los actores existentes en la comunidad	actividades realizadas por la comunidad	se involucren en acciones de la comunidad -Invitar diferentes actores de la comunidad a participar en actividades realizadas en la escuela	convivencia escolar	
Gestión de recursos	Evaluación de desempeño	Realizar semestralmente una evaluación de desempeño a todos los funcionarios del establecimiento educacional	Se realiza 1 vez por semestre la autoevaluación de desempeño de los funcionarios de la institución	Aplicar evaluación de desempeño ya existente en la plataforma de gestión de recursos humanos (plataforma BUK)	Gerencia de recursos humanos	Resultados evaluación de desempeño en plataforma BUK
Gestión de recursos	Capacitación profesional	Aumentar la inversión en	Al menos 3 funcionarios	Motivar a los funcionarios a que	Gerencia de recursos humanos	Certificados de conclusión de

		capacitaciones profesionales en las diferentes áreas de trabajo de la institución	participan en capacitaciones profesionales semestralmente	investiguen respecto a capacitaciones existentes y de sus intereses -Buscar cursos de capacitación ofrecidos en el área de educación y administración		cursos de capacitación
Gestión de recursos	Proceso de advertencia	Implementar instrumentos de advertencia	Trabajadores que incumplan con sus obligaciones son advertidos de manera formal por encargado de recursos humanos	Implementación de carta de amonestación Entrevistas personales de advertencia	Gerencia de recursos humanos	-Registro de cartas de amonestación entregadas y sus copias -Registro de entrevistas personales realizadas



## Bibliografía

- Ministerio de Educación - División de Educación General. (2012, octubre). Guía para el Diagnóstico Institucional. Recuperado 21 marzo, 2020, de [http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia\\_para\\_el%20DiagnOstico\\_Institucional\\_Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf)
- Ministerio de Educación – Unidad de Curriculum y Evaluación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Recuperado 21 marzo, 2020, de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/587>
- Ministerio de Educación - División de Educación General. (2019, febrero). Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo Recuperado 21 marzo, 2020, de [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019\\_LE.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf)