



Universitat de Lleida

## **Estrategias de liderazgo y sistemas de gestión para organizaciones educativas de enseñanza básica. Un estudio de caso en Chile**

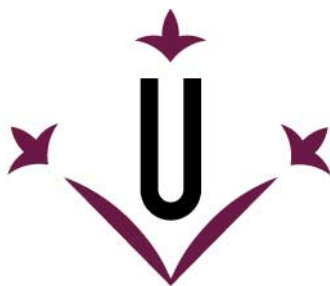
Andres Esteban Navarro Levill

<http://hdl.handle.net/10803/687288>

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

**WARNING.** Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



**Universitat de Lleida**

**TESI DOCTORAL**

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO Y  
SISTEMAS DE GESTIÓN PARA  
ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DE  
ENSEÑANZA BÁSICA.  
UN ESTUDIO DE CASO EN CHILE**

**ANDRES ESTEBAN NAVARRO LEVILL**

Memòria presentada per optar al grau de Doctor per la Universitat de Lleida  
Programa de Doctorat en Administració y Derecho

Director  
Dr. Fidel Molina Luque

2022

## **Agradecimientos**

Agradezco a todos los docentes que a lo largo de mi vida, con su ejemplo y dedicación, me han entregado no solo conocimientos, sino la sabiduría. Que este trabajo sea por siempre. *“Ad maiorem Dei gloriam”*.

## Resumen

La presente tesis plantea un paradigma interpretativo, con estudio cualitativo, que tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en organizaciones de enseñanza básica, a través de una serie de propuestas de prácticas institucionales que aportan al fortalecimiento de los procesos de gestión escolar asociados al área de Liderazgo Gestión Pedagógica, Formación-Convivencia y Gestión de Recursos.

El fortalecimiento de los procesos de gestión escolar tiene su fundamento en la estrategia de mejora de la calidad educativa planteada tanto a nivel gubernamental como a nivel global de parte de Organizaciones Internacionales tales como la ONU, OCDE, UNESCO entre otras. Como resultado de estas estrategias globales, se desarrollan políticas, modelos y normativas asociadas a la gestión educativa que son complejas de interpretar e implementar debido a la falta de orientaciones o prácticas contextualizadas a la organización educativa.

Para desarrollar esta investigación, como primer paso se analizó el cumplimiento de las prácticas de gestión de los equipos directivos en relación a los Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. A partir de estos resultados, se realizó un análisis basado en la categorización de los requisitos de la Norma ISO 21001/2018, los Estándares Indicativos de Desempeño y las regulaciones del Ministerio de Educación, lo que sirvió como base teórica para concretar prácticas institucionales que aportan al fortalecimiento de la gestión escolar.

Sobre la base de este análisis, se proponen prácticas de gestión como un aporte al fortalecimiento de la gestión escolar para que el Liderazgo de un Establecimiento Educativo pueda sistematizar sus actividades de control, seguimiento, análisis y

reporte de resultados en las dimensiones de Liderazgo, Gestion Pedagógica, Gestion de Convivencia y Gestión de Recursos.

Lo anterior da cuenta de que desde una política, modelo o norma educativa es posible construir o materializar prácticas de gestión mucho más adecuadas que le permiten a la dirección y al equipo directivo gestionar su proceso educativo con una clara orientación al fortalecimiento de sus capacidades institucionales a través de actividades de control, seguimiento, análisis y retroalimentación de resultados para la toma de decisiones.

**Palabras clave:** gestión educativa, liderazgo educativo, estándares indicativos de desempeño, calidad de la educación, mejoramiento continuo en organizaciones educativas, enfoque de procesos, fortalecimiento de capacidades institucionales.

## **Abstract**

### Summary

This thesis presents an interpretative paradigm with qualitative study, which aims to contribute to the improvement of the quality of education in primary education organizations through a series of proposals for institutional practices that contribute to the strengthening of the school management processes associated with the area of Leadership, Pedagogical Management, Formation-Coexistence and Resource Management.

The strengthening of school management processes has its foundation in the strategy for educational quality improvement, developed at both the governmental and global level by international organizations such as the UN, OECD, and UNESCO, among others. As a result of these global strategies, policies, models, and regulations associated with educational management develop, but these are complex to interpret and implement due to the lack of contextualized guidance or procedures for the educational organization.

For this research, the first step was to analyze compliance with management practices of the administration teams concerning the Indicative Performance Standards for educational establishments and their holders. Based on these results, an analysis of the categorization of the requirements of ISO 21001/2018, the Indicative Performance Standards, and the regulations of the Ministry of Education was carried out, which served as a theoretical basis to set institutional practices that contribute to the strengthening of school management.

As a result, management practices are proposed as a contribution to the strengthening of school management so that the Leadership of an Educational Establishment can systematize its activities of control, monitoring, analysis, and reporting of results in the dimensions of Leadership, Pedagogical Management, Co-existence Management, and Resource Management.

In this context, from a policy, model, or educational standard, it is possible to build or materialize more appropriate management practices that allow the executive teams and the administration to manage their educational process with a clear orientation to strengthening their institutional capacities through control, monitoring, analysis and feedback of results for decision-making.

**Keywords:** Educational management, Educational leadership, indicative performance standards, education quality, continuous improvement in educational organizations, process approach, strengthening institutional capacities.



## Tabla de contenido

Capítulo 1 Planteamiento del problema.....	15
1.1 Introducción.....	15
1.2 Formulación del problema.....	21
1.3 Objetivos de la investigación.....	23
1.3.1 Objetivo general.....	23
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
1.4 Unidad de estudio.....	23
1.5 Justificación de la investigación.....	24
1.6 Estado de la cuestión.....	29
Capítulo 2 Marco teórico conceptual.....	34
2.1 Liderazgo.....	34
2.1.1 Visión histórica del liderazgo.....	34
2.2 Tipos de liderazgo.....	35
2.2.1 Liderazgo organizacional.....	35
2.2.2 Liderazgo según John Kotter.....	39
2.2.3 Liderazgo según la teoría transaccional.....	41
2.2.4 Liderazgo de las teorías de la identidad social.....	42
2.2.5 Liderazgo según la teoría transformacional.....	43
2.2.6 Liderazgo de nivel 5 y organización.....	45
2.2.7 Liderazgo según Daniel Goleman.....	48
2.2.8 Liderazgo educativo.....	55



2.3	Teoría de la efectividad del liderazgo.....	71
2.4	Gestión de organización educativa .....	73
2.4.1	La administración y la gestión educativa .....	73
2.4.2	Estrategia educativa .....	89
2.4.3	Estrategia organizacional .....	92
2.4.4	Rol jurídico del director y sostenedor.....	110
2.4.4.1	El director y sostenedor. ....	110
2.4.5	Marco para la Buena Dirección.....	127
2.4.5.1	Clasificación de las dimensiones del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo. ....	136
2.4.5.1.1	Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.....	136
2.4.5.1.2	Desarrollo de capacidades profesionales. ....	137
2.4.5.1.3	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje. ....	140
2.4.5.1.4	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar. ....	142
2.4.5.1.5	Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar. ...	145
2.4.5.2	Principios, habilidades y conocimientos fundamentales del Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.....	148
2.5	Mejoramiento educativo .....	163
2.5.1	Mejoramiento educativo.....	163
2.5.1.1	Análisis de los resultados institucionales. ....	172
2.5.2	La igualdad de oportunidades, Ley SEP.....	173

2.5.3	Prácticas institucionales de mejoramiento continuo .....	179
2.5.3.1	Análisis de la gestión institucional.....	179
2.5.4	Calidad educativa .....	180
2.5.5	Equidad en educación .....	186
2.6	Estándares de calidad.....	188
2.6.1	Estándares de liderazgo del director .....	202
2.6.2	Estándares de la planificación y gestión de resultados .....	204
2.6.3	Estándares de gestión curricular .....	207
2.6.4	Estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula .....	210
2.6.5	Estándares de apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	213
2.6.6	Estándares de formación.....	217
2.6.7	Estándares de convivencia.....	220
2.6.8	Estándares de participación y vida democrática.....	223
2.6.9	Estándares de gestión de personal .....	226
2.6.10	Estándares de gestión de recursos financieros .....	229
2.6.11	Estándares de gestión de recursos educativos .....	232
2.7	Otros indicadores de calidad.....	236
2.7.1	Autoestima académica y motivación escolar.....	237
2.7.2	Clima de convivencia escolar .....	238
2.7.3	Participación y formación ciudadana .....	239
2.7.4	Hábitos de vida saludable.....	239
2.7.5	Asistencia escolar.....	240

2.7.6	Retención escolar .....	241
2.7.7	Equidad de género .....	242
2.7.8	Titulación técnico-profesional .....	243
2.8	Norma ISO 21001/2018 .....	244
2.8.1	Fundamentos de la Norma ISO 21001/2018 .....	245
2.8.2	Requisitos de la Norma ISO 21001/2018 .....	251
Capítulo 3 Planteamiento metodológico .....		272
3.1	Tipo de investigación y diseño metodológico .....	272
3.2	Técnicas de investigación .....	277
Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados .....		290
4.1	Propuestas de Prácticas de Gestión .....	290
4.1.1	Propuestas de gestión para la Dimensión Liderazgo, Subdimensión del Sostenedor .....	292
4.1.2	Propuestas de gestión para la Dimensión liderazgo, Subdimensión del Director .....	313
4.1.3	Propuestas de gestión para la dimensión liderazgo, Subdimensión de Planificación y Gestión de Resultados. ....	329
4.1.4	Propuestas de gestión para la Dimensión Gestión Pedagógica, Subdimensión de Gestión Pedagógica.....	345
4.1.5	Propuestas de gestión para la Dimensión Gestión curricular, Subdimensión de Enseñanza y Aprendizaje .....	373
4.1.6	Propuestas de gestión para la Dimensión Gestión pedagógica, Subdimensión de Apoyo al Desarrollo del Estudiante .....	393

4.1.7	Propuestas de gestión para la Dimensión Formación y Convivencia, Subdimensión de Formación.....	410
4.1.8	Propuestas de gestión para la Dimensión Formación y convivencia, Subdimensión de Convivencia. ....	427
4.1.9	Propuestas de gestión para la Dimensión Formación y Convivencia, Subdimensión de Gestión de Participación y Vida Democrática.....	454
4.1.10	Propuestas de gestión para la Dimensión gestión de recursos, Subdimensión de Gestión de Personal: .....	472
4.1.11	Propuestas de gestión para la Dimensión Gestión de Recursos, Subdimensión de Gestión de Recursos Financieros.....	493
4.1.12	Propuestas de gestión para la Dimensión Gestión de Recursos, Subdimensión de Gestión de Recursos Educativos.....	508
	Capítulo 5 Conclusiones y Perspectivas de Futuro .....	524
5.1	Conclusiones.....	524
5.2	Proyecciones a futuro .....	533
6	Referencias .....	536
7	Anexos .....	546

## Lista de tablas

Tabla 1 <i>Liderazgo nivel 5</i> .....	47
Tabla 2 <i>Resumen de Goleman respecto a la inteligencia emocional</i> .....	50
Tabla 3 <i>Estilos de liderazgo según Goleman</i> .....	55
Tabla 4 <i>Principios educativos y la gestión institucional</i> .....	85
Tabla 5 <i>Responsabilidades distribuidas entre el sostenedor y la dirección</i> .....	126
Tabla 6 <i>Otros indicadores de calidad educativa</i> .....	160
Tabla 7 <i>Categorías de ordenación</i> .....	162
Tabla 8 <i>Posibles escenarios de mejora del proceso educativo</i> .....	173
Tabla 9. <i>Ordenamiento de los establecimientos educativos</i> .....	192
Tabla 10 <i>Estándares educativos de desempeño</i> .....	199
Tabla 11 <i>Estándares de liderazgo del director</i> .....	203
Tabla 12 <i>Estándares de la planificación y gestión de resultados</i> .....	205
Tabla 13 <i>Estándares de gestión curricular</i> .....	207
Tabla 14 <i>Estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula</i> .....	210
Tabla 15 <i>Estándares de apoyo al desarrollo de los estudiantes</i> .....	214
Tabla 16 <i>Estándares de formación</i> .....	217
Tabla 17 <i>Estándares de convivencia</i> .....	220
Tabla 18 <i>Estándares de participación y vida democrática</i> .....	224
Tabla 19 <i>Estándares de gestión de personal</i> .....	227
Tabla 20 <i>Estándares de gestión de recursos financieros</i> .....	230
Tabla 21 <i>Estándares de gestión de recursos educativos</i> .....	232
Tabla 22 <i>Categorías y subcategorías</i> .....	280
Tabla 23 <i>Propuesta de gestión Dimensión Liderazgo, subdimensión del sostenedor</i> .....	292
Tabla 24 <i>Propuesta de gestión Dimensión Liderazgo, subdimensión del director</i> .....	313

Tabla 25 <i>Propuesta de gestión Dimensión Liderazgo, subdimensión planificación y gestión de resultados</i> .....	330
Tabla 26 <i>Propuesta de Dimensión Gestión Pedagógica, subdimensión gestión pedagógica</i> .....	345
Tabla 27 <i>Propuesta de Dimensión Gestión Pedagógica, subdimensión Enseñanza y aprendizaje</i> .....	374
Tabla 28 <i>Propuesta de Dimensión Gestión Pedagógica, subdimensión Apoyo y desarrollo de estudiantes</i> .....	393
Tabla 29 <i>Propuesta de Dimensión Formación y Convivencia subdimensión formación</i> .....	410
Tabla 30 <i>Propuesta de Dimensión Formación y Convivencia subdimensión convivencia</i> .....	428
Tabla 31 <i>Propuesta de Dimensión Formación y Convivencia subdimensión participación y vida democrática</i> .....	455
Tabla 32 <i>Propuesta de Dimensión Gestión de recursos, subdimensión gestión del personal</i> .....	472
Tabla 33 <i>Propuesta de Dimensión Gestión de recursos, subdimensión gestión financiera</i> .....	494
Tabla 34 <i>Propuesta de Dimensión Gestión de recursos, subdimensión gestión de recursos educativos</i> .....	508

## **Lista de figuras**

Figura 1. Ciclo estratégico .....	109
Figura 2. Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo .....	135
Figura 3. Dimensiones de la gestión escolar .....	194

## Capítulo 1

### Planteamiento del problema

#### 1.1 Introducción

*“Toda persona tiene derecho a la educación”*, artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos del año 1948 en la Asamblea General de las Naciones Unidas según la Resolución 217 A III.

A nivel global, el escenario de la educación enfrenta una serie de exigencias ciudadanas, relacionadas con el derecho a ser partícipes de un servicio de calidad, con acceso igualitario, no discriminatorio y con resultados de aprendizajes que les permita a los estudiantes desarrollarse plenamente en la sociedad. Todo ello, en el marco de una gestión eficiente, orientada no sólo a los resultados académicos, sino también al bienestar de los estudiantes y la calidad de la educación que reciben.

Es así como desde este punto de vista, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a través de la Agenda 2030, enmarcada en establecer un compromiso a nivel intergubernamental, se propuso desarrollar estrategias a nivel global para favorecer a las personas, el planeta y la prosperidad, teniendo en cuenta los ámbitos económico, social y ambiental. Para lograr el éxito de esta estrategia, se formularon 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre los cuales se encuentra el compromiso con una educación de calidad. En este caso, el lineamiento estratégico del objetivo 4 se define de la siguiente manera: *“Garantizar una educación inclusiva, equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos”*.

En la misma línea, la reforma educativa chilena es el resultado y la respuesta del Estado de Chile a las demandas de una ciudadanía cada vez más consciente,



empoderada y exigente de sus derechos fundamentales. En efecto, esta reforma, que comenzó con la introducción de la Ley N.º 19.876 de 2003, instauró un cambio constitucional donde se instruye que todo ciudadano debe acceder a los 12 años de escolaridad gratuita, cursando la enseñanza básica y media financiada por el Estado. Sin duda, esto marcó un precedente para mejorar el nivel de escolaridad en los chilenos. Con el paso del tiempo, los ciudadanos continuaron exigiendo una reforma mucho más profunda, de hecho, la demanda de este “derecho humano” se materializa en aspectos tales como el aseguramiento de la calidad, el acceso igualitario y la equidad. Estos elementos se abordaron con la introducción de la Ley N.º 20.370 de 2009, conocida como la Ley General de Educación (LGE) del Ministerio de Educación (Mineduc), donde el Estado se compromete a cumplir esta política mediante la introducción de *“un sistema caracterizado por la equidad y calidad de su servicio”* (artículo 1), complementariamente la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación 20.529 introduce el concepto de mejora continua como un concepto clave para fortalecer la gestión institucional de los Establecimientos Educativos.

Ahora bien, para entender los alcances de esta demanda, se consideró necesario contextualizar el término *calidad educativa y mejora continua*. Desde una mirada jurídica, este concepto se aborda en la LGE (20.370/2009), precisamente en el artículo 3, literal B), donde se expone que la educación debe *“propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley”*. De igual manera, la Circular de Enfoque de Derechos 1663/2016 ha definido la mejora continua como la *“generación de una cultura orientada al incremento sostenido de las condiciones y capacidades institucionales, centradas en la formación de sus alumnos y alumnas lo que luego se traduce en la instalación de prácticas institucionalizadas,*

sostenibles en el tiempo, orientadas al logro del aprendizaje de sus estudiantes”. Ambos conceptos son claves para fortalecer la gestión escolar y es un deber del Estado de Chile asegurar su cumplimiento.

En efecto, para asegurar la gestión escolar, la LGE, a través del artículo 4, señala que el Estado deberá “*entregar las condiciones necesarias*” para garantizar una educación de calidad. Sin duda, conceder las condiciones necesarias se relaciona con la entrega de los recursos financieros, materiales, de infraestructura y de competencia profesional para que la organización educativa pueda desarrollar el servicio educativo de manera oportuna, equitativa y de calidad. De este modo, junto al deber que tiene el Estado de Chile en proporcionar las condiciones necesarias, nace el deber de la Dirección y el Equipo Directivo de propender a elevar la calidad de la organización educativa que lideran a través de la asignación de recursos educativos, su uso eficiente, una atención oportuna y confiable. Lo anterior se traduce en la instalación de una política de mejoramiento de las capacidades institucionales del Colegio, al igual que el de los resultados del proceso aprendizaje de los estudiantes.

Sobre la base de estos fundamentos, toma una especial relevancia la incorporación del modelo de los Estándares Indicativos de Desempeño del año 2020 del Mineduc, cuya finalidad es orientar la calidad y el mejoramiento continuo de los Establecimientos Educativos a través de las dimensiones del proceso de gestión escolar definidos como la dimensión de Liderazgo, la Gestión Pedagógica, la Gestión de Convivencia y la Gestión de Recursos, dimensiones que a su vez se encuentran categorizadas en 12 subdimensiones y 57 estándares indicativos de desempeño distribuidos en las dimensiones. Sin embargo, a pesar de que existen políticas, modelos de gestión escolar y normativas educacionales, se visualiza como problemática la falta de prácticas de gestión ejemplificadoras y

contextualizadas que sustentan la implementación de este tipo de modelos de gestión.

Al respecto, Murillo y Krichesky (2015), en su publicación *Mejora de la escuela; medio siglo de lecciones aprendidas*, plantearon una visión crítica en cuanto al proceso de mejoramiento en las escuelas. Ambos investigadores mencionaron que “los discursos sobre cambio educativo a menudo rozan las aristas de la utopía, pecan de romanticismo y caen por el peso de su propia idealización. Los intentos de mejora a veces les faltan un principio de realidad” (p. 1).

Es así como el Estado Chileno Como una forma de potenciar la buena gestión de establecimientos educacionales, la Ley N.º 20.529 de 2011, conocida como Ley del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) del Mineduc, introdujo el proceso de evaluación de desempeño de colegios, a cargo de la Agencia de la Calidad de la Educación de Chile. Este proceso de evaluación considera los resultados de aprendizaje, otros indicadores de calidad educativa y la implementación de los estándares indicativos de desempeño (EID). El propósito de la evaluación de desempeño de colegios es plasmar la calidad educativa mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales, el proceso de autoevaluación y orientar sus planes de mejoramiento educativo, evidenciando una mejora continua concreta respecto a la educación que se ofrece a los ciudadanos.

Con el objetivo de mejorar el servicio educativo y disminuir la brecha entre establecimientos públicos y los particulares subvencionados y particulares, en 2008 promulgó la Ley N.º 20.248 o Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), ofreciendo así los recursos financieros para materializar la mejora en un nuevo instrumento de gestión denominado “Convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa”. Por medio de este instrumento, el sostenedor deberá

elaborar un plan de mejoramiento educativo para potenciar su propia gestión institucional en el marco de las dimensiones de la gestión escolar, a saber: el liderazgo escolar, la gestión del currículo, la convivencia escolar y la gestión de recursos humanos; elementos contextualizados en el artículo 8 de esta ley. Este instrumento permite potenciar de manera directa el mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados.

En concordancia con el mejoramiento de las capacidades institucionales del colegio, en el año 2014, el Mineduc desarrolló el modelo de calidad de la gestión escolar, el cual se complementó con los EID establecidos en el Decreto N.º 73 de 2014, cuyo propósito es el desarrollo integral de las capacidades institucionales. En el año 2020 se actualizaron mediante el Decreto N.º 27/2020 del Mineduc, cuyo foco de trabajo se encuentra establecido en el desarrollo de estrategias educativas que se deberán implementar en las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. Estas dimensiones están clasificadas en 12 subdimensiones y en 58 estrategias institucionales, las cuales se deben implementar para poder garantizar que un establecimiento educacional se gestione adecuadamente. A pesar de que los EID son una metodología concreta para orientar el mejoramiento continuo, su implementación es de carácter voluntario.

Considerando la Norma Internacional de Gestión de Calidad ISO 9000/2015 hizo referencia a dos conceptos relacionados con la calidad en una organización. Por una parte, en el ítem 3.6.2 definió el término *calidad* como el “*grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos*”. Por otra parte, en el ítem 3.3.4 indicó que el concepto de *gestión de calidad* hace alusión a “*la gestión respecto a la calidad*”. Esta denominada gestión de calidad es evidenciada en actividades, tales como una política de gestión, objetivos

institucionales, procesos de gestión, protocolos de aseguramiento, formalización de controles y, por supuesto, el mejoramiento continuo. Todos estos elementos integran un servicio de calidad en cualquier ámbito y se relacionan perfectamente con las actividades de control, seguimiento, reporte de resultados y retroalimentación que se vinculan con un Proyecto Educativo Institucional que es la herramienta estratégica para que el Liderazgo pueda cumplir con los objetivos institucionales comprometidos con la Comunidad Escolar.

Revisado lo anterior, podemos analizar que a nivel nacional existen una serie de Leyes y Decretos relacionados con la calidad educativa, gestión y mejoramiento del servicio educativo que rigen a instituciones educativas, a nivel mundial existe la Norma Internacional ISO 21001/2018, “Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas” que también puede ser de conocimiento para las instituciones educativas con el fin de fortalecer sus procesos de gestión y mejorar sus prácticas institucionales. Esta norma internacional ofrece la oportunidad de implementar sus requisitos para aquellas organizaciones educativas que necesitan demostrar su capacidad para apoyar la adquisición y desarrollo de competencias a través de la enseñanza y el aprendizaje; además de ser una herramienta que permite aumentar la satisfacción de los estudiantes y otras partes interesadas.

Todo lo anterior permite darnos cuenta que a nivel nacional e internacional, existen normas, decretos y orientaciones que garantizan la búsqueda de estrategias para materializar una gestión eficiente y un mejoramiento continuo. En consistencia a estos fundamentos, el objetivo de esta tesis doctoral es proponer estrategias de liderazgo y gestión para organizaciones educativas de enseñanza básica que aportan a el fortalecimiento de los procesos de gestión escolar en el área de Liderazgo, la Gestión Pedagógica, Gestión de Convivencia y Gestión de Recursos.

Lo anterior se puede formular desde análisis de normativas, orientaciones del Ministerio de Educación y regulaciones chilenas.

## **1.2 Formulación del problema**

Teniendo en cuenta la necesidad que tienen las organizaciones educativas en desarrollar una gestión que permita asegurar la calidad educativa y promover su mejora continua a través de prácticas de gestión, para efectos de esta investigación, se consideró necesario realizar un análisis de los estándares indicativos de desempeño (Decreto N.º 27/2020) con los requisitos de la Norma ISO 21001/2018 y las regulaciones del Ministerio de Educación como base teórica para elaborar prácticas

Lo anterior, con el objetivo de encontrar consistentes a la hora de generar un vínculo institucional entre ambos requisitos y que permita formular estrategias de gestión para el fortalecimiento institucional de las organizaciones educativas en las dimensiones de Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de Convivencia y Gestión de Recursos.

Es así como cuando nos centramos en las responsabilidades de liderazgo, que en virtud de los EID del Decreto N.º 27/2020, está centrado en el sostenedor y el director, cuyas responsabilidades se resumen en la gestión integral del colegio, el proceso de enseñanza y aprendizaje junto con el cumplimiento de la normativa legal. Lo mismo ocurre con el concepto de *liderazgo* que sostiene la Norma ISO 21001/2018, donde se propone como enfoque un liderazgo visionario, en aras de *“involucrar a todos los estudiantes y otros beneficiarios en la creación, redacción e implementación de la misión, visión y objetivos de la organización. (cláusula B.2.1)”*.

Otro ejemplo es el requisito 0.5.1 de la Norma ISO 21001/2018 plantea el enfoque de procesos, entendido de la siguiente manera:

*La definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política, los objetivos y el plan estratégico de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo de “Planificar, Hacer, Verificar Actuar. Con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir los resultados no deseados”.*

Desde el punto de vista de las orientaciones del Mineduc, el enfoque de procesos está presente en las orientaciones para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) 2020, donde se argumenta que el ciclo de mejoramiento continuo del establecimiento educacional considera las etapas de análisis del PEI, esto es, la planificación estratégica, la planificación anual, la implementación y la evaluación. Estos procesos se evalúan en plazos anuales o estratégicos que comprenden un periodo de 4 años, equivalentes al Convenio de Igualdad de Oportunidades al cual puede suscribirse un establecimiento educacional, todo en el marco del enfoque de procesos.

Si nos centramos en el logro de objetivos de aprendizaje, por ejemplo, el EID 2.1 señala que el director deberá centrar su gestión en “el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados”. Por otro lado, la Norma ISO 21001/2018 plantea en el ítem 5.1.2 que la Alta Dirección deberá ser directamente responsable de “*asegura[r] que se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente las necesidades y*

*expectativas de los estudiantes y otros beneficiarios, tal como se evidencia a través del seguimiento de su satisfacción y progreso educativo”.*

En síntesis, el estudio de todos los requisitos de la Norma ISO 21001/2018, apoyado en el análisis de los requisitos legales y su compatibilidad con los EID que propone el Decreto N.º 27/2020 del Mineduc, plantea como posibilidad una nueva forma de gestionar un colegio con las garantías del enfoque sistémico que ofrece dicha norma, a través de prácticas de gestión y mejoramiento. De esta manera la presente investigación tiene como tema central proponer estrategias de liderazgo educativo y sistemas de gestión para organizaciones educativas.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Proponer estrategias de liderazgo y gestión para organizaciones educativas de enseñanza básica que fortalecen los procesos de gestión escolar en el área de Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de Convivencia y Gestión de Recursos.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Analizar el cumplimiento de prácticas de gestión de los equipos directivos en relación a los Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.
- Relacionar los estándares indicativos de desempeño (Decreto N.º 27/2020) con los requisitos de la Norma ISO 21001/2018 y las regulaciones del Ministerio de Educación como base teórica para elaborar prácticas institucionales que aportan al fortalecimiento de la gestión escolar.



- Formular prácticas de gestión para el fortalecimiento institucional de las organizaciones educativas en las dimensiones de Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de Convivencia y Gestión de Recursos.

#### **1.4 Unidad de estudio**

Para el desarrollo de este análisis, se trabajó pensando en la dinámica institucional de tres colegios particulares subvencionados gratuitos que imparten educación de nivel básico y se encuentran en la categoría de Altos de acuerdo a la categorización realizada por el Mineduc.

#### **1.5 Justificación de la investigación**

Como se mencionó anteriormente, en el año 2020, el Estado de Chile, en el área de Educación, dió a conocer la actualización de los EID del año 2014. Esto se consideró coherente con las políticas públicas de los últimos años, orientadas a mejorar la gestión de las organizaciones educativas, dando lugar a nuevas regulaciones, marcos, orientaciones y estándares. Lo anterior, a luz del informe de *Evaluación de desempeño de establecimientos educativos 2019*, presentado por la Agencia de Calidad de la Educación, a través del cual se evidenció que, sobre la base de 5675 colegios evaluados, solo el 15 % de los establecimientos se encuentran en la categoría de Alto, los cuales han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos, sobresaliendo respecto a lo esperado de acuerdo con las mediciones que efectúa el Mineduc. El 55 % de los establecimientos se encuentra categorizado en nivel medio, permitiendo constatar resultados similares a lo esperado de acuerdo con su contexto. El 24 % está categorizado en nivel medio-bajo, mostrando resultados por debajo de lo esperado de acuerdo con su contexto y las mediciones del Mineduc. Por último, el 6 % de los colegios se encuentra categorizado en nivel insuficiente con riesgo inminente de ser cerrados,

evidenciando resultados muy por debajo de lo esperado de acuerdo con su contexto y las mediciones del Mineduc.

Lograr la calidad en la educación se ha convertido en una de las metas con mayor presencia en las reformas educativas alrededor del mundo y, por supuesto, Chile no es ajeno a dicho propósito. Los esfuerzos que se han realizado para identificar las dimensiones que afectan la calidad educativa se ven reflejados en las investigaciones educativas de los últimos tiempos, en donde se define el liderazgo educativo como un fenómeno que contribuye al logro de las metas de los centros escolares. Al respecto, Leithwood et al. (2019) mencionaron que el liderazgo educativo influye de forma positiva en la calidad educativa de los centros educativos. Del mismo modo, Bush et al. (2016), a través del metaanálisis realizado por Robinson (2007), afirmaron que “mientras más cercanos estén los líderes a los procesos de enseñanza-aprendizaje, mayor es la probabilidad de que logren buenos resultados con sus estudiantes” (p. 20).

En ese sentido, resulta necesaria la búsqueda de distintas estrategias para potenciar y fortalecer las capacidades o procesos institucionales desde una mirada multidimensional liderada por el sostenedor y la dirección; de tal manera que sus decisiones se focalicen en las distintas áreas de gestión como es el Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar, y Recursos. Todo ello, con el fin de favorecer las condiciones para desarrollar y asegurar un servicio educativo de calidad, evidenciado en actividades de mejoramiento concretas y entendibles por parte de los distintos actores de la comunidad escolar. En ese orden de ideas, se propuso analizar la posibilidad de vincular los estándares del modelo de los EID del Decreto N.º 27/2020 del Mineduc con los requerimientos de la Norma ISO 21001/2018 y las regulaciones del Ministerio de Educación que son aplicables a cada etapa del proceso educativo.

De acuerdo a lo anterior, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿De qué manera las normas, orientaciones y regulaciones que reciben las organizaciones educativas, pueden ser aplicables en prácticas institucionales que aporten a los procesos de gestión escolar?. ¿ Es posible adecuar y ejemplificar los modelos de gestión educativa, normas asociadas a la gestión de calidad educativa o política gubernamentales a prácticas institucionales que fortalezcan la gestión escolar?

Actualmente el liderazgo efectivo y enfoque multidimensional que propone el modelo de los EID del Ministerio de Educación, se concentra sólo en la implementación de prácticas institucionales, dejando de lado una gestión mucho más analítica que le permita asegurar en el tiempo la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales establecidas en el artículo 3 de la Ley 20.529/2011 del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, así como el establecimiento formal de una cultura orientada al incremento sostenido de las condiciones y capacidades institucionales centradas en los estudiantes; requerimientos solicitados en la Circular de Enfoque de Derechos N.º 1663/2016 de la Supereduc.

Desde este punto de vista, la integración de los EID a los requerimientos de la Norma ISO 21001/2018 puede establecer una nueva alternativa de gestión educativa, la cual es consistente con la visión que busca el Mineduc para garantizar la calidad del servicio educativo. Cabe recordar que una buena gestión institucional se verá reflejada en la evaluación de desempeño anual de establecimientos educativos en virtud del artículo 12 de la Ley SAC. Dicha actividad está a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación, de conformidad con lo indicado en el artículo 18 de la misma Ley N° 20.529 , la cual culmina con la categorización del establecimiento educativo. En efecto, para desarrollar este proceso de categorización, la Agencia de Calidad de la Educación recopila información

proveniente de visitas evaluativas, solicitud de datos e información del colegio, procesos de autoevaluación institucional, análisis del proyecto educativo y sus resultados, entre otros medios que considere pertinentes para generar este proceso. En esta línea, los elementos que considera el proceso de evaluación de establecimientos educativos se encuentran establecidos en el artículo 12 de la Ley SAC, teniendo en cuenta la siguiente información:

1. Los resultados educativos.
2. El grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje.
3. Los otros indicadores de calidad educativa.
4. Los estándares indicativos de desempeño.
5. Las condiciones del contexto del establecimiento educativo.

Considerando la importancia de estos cinco elementos, toma una especial relevancia potenciar las capacidades institucionales del colegio para gestionar de manera adecuada aquellos procesos clave que se relacionan directamente con el proceso de evaluación de los estándares indicativos de desempeño de establecimientos educativos. Como se indicó antes, para potenciar estas capacidades institucionales y mejorar el nivel de categorización de un establecimiento educativo que plantea el artículo 17 de la Ley SAC, el Mineduc desarrolló el modelo de los EID, establecido en el Decreto N.º 27/2020, donde se brinda una serie de estrategias que se pueden implementar de manera voluntaria en la comunidad escolar. Es así como los EID se categorizan por dimensiones, las cuales se clasifican en liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. Según el mismo Decreto N.º 27/2020, la efectividad en la implementación de estas estrategias dependerá de un liderazgo efectivo y, a su vez, del enfoque multidimensional que deberá estar presente en toda la organización.

Tal como se describió, la particularidad del modelo de los EID consiste en que, mediante el enfoque multidimensional establecido en el Decreto N.° 27/2020, la dirección pueda identificar y sistematizar los procesos institucionales para favorecer las condiciones de una gestión de calidad en el colegio.

Es así como se desprende la necesidad de lograr a través de análisis y la investigación obtener estrategias de liderazgo y gestión para organizaciones educativas de enseñanza básica que aporten al fortalecimiento de los procesos de gestión escolar en el área de Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de Convivencia y Gestión de Recursos.

Por esta razón, la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar Directivo (2017) tiene como objetivo *“instalar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo”* (p. 1). En definitiva, el trabajo de fortalecimiento de los procesos de gestión escolar, las competencias técnicas, administrativas y normativas del equipo directivo es decisivo para consolidar las capacidades institucionales del colegio.

Dicho lo anterior, en la presente investigación se propuso desarrollar un análisis crítico y vincular los elementos regulatorios que están presentes en el proceso educativo para, posteriormente, establecer la relación con los EID. Todo ello, en aras de integrar los requerimientos de la Norma ISO 21001/2018 y, de esa manera, establecer un sentido estratégico que permita desarrollar estrategias de liderazgo y gestión.

## 1.6 Estado de la cuestión

La gestión de organizaciones educativas para los niveles de educación básica y media se vinculó a la reforma educacional de Chile, en virtud de las exigencias ciudadanas que se relacionan con la igualdad de oportunidades y el acceso a una educación de calidad. Desde este punto de vista, el estado de cuestión se concentró en dos aspectos que son relevantes para entender la vinculación estratégica entre el modelo de los EID y los requerimientos de la Norma ISO 21001/2018.

En el ámbito educativo, la evolución del liderazgo ha sufrido diversas transformaciones que, dependiendo del enfoque de trabajo y las metas que se pretenden lograr en el establecimiento educativo, pueden estar centradas en el aprendizaje, la eficacia, la eficiencia, la calidad educativa, entre otros aspectos.

Históricamente se ha demostrado considerar a la educación como la herramienta más pertinente para la transformación de las realidades sociales y el desarrollo de los territorios (Díaz y Alemán, 2008; Botero, 2009; Ardashkin, 2015; Dum- ciuviene, 2015; Kangjuan, Anyu, Siyi, Maoguo y Xiao-29ong, 2017). Por ello, la gestión de las organizaciones educativas es un asunto clave para lograr las intencionalidades teleológicas que subyacen en estas, es decir, la formación humana (Gamage, 2006; Conno- lly, James y Fertig, 2017). La gestión de las organizaciones educativas es una tarea que requiere de directivos con competencias teóricas, metodológicas e investigativas para el ejercicio de sus funciones de direccionamiento. (Bertel et al., 2019, p. 218)

Ahora bien, desde una óptica jurídica y regulatoria, el primer responsable de la gestión institucional del colegio es, en efecto, el sostenedor. Dichas

responsabilidades se encuentran establecidas en el Decreto N.° 315/2011 del Mineduc, el cual, a través del artículo 3, indicó lo siguiente:

*Todo establecimiento educacional deberá tener un sostenedor, quien será una persona jurídica de derecho público, tales como municipalidades y otras entidades creadas por ley, y las personas jurídicas de derecho privado cuyo objeto social único sea la educación. El sostenedor será responsable del funcionamiento del establecimiento educacional.*

En este sentido, la responsabilidad del funcionamiento abarca el cumplimiento de la normativa educacional, el proyecto educativo, la evaluación de desempeño, la administración de funciones del personal, la infraestructura y el control de todos los factores que pueden poner en riesgo la continuidad del servicio educativo consignado en el PEI.

En relación con la gestión de organizaciones educativas, en el año 2018 se publicó la Norma ISO 21001, “Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas”. Se trata del primer estándar internacional que especifica los requisitos para implementar un Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE). Su elaboración estuvo a cargo del Comité Técnico ISO/PC 288, donde participaron alrededor de 44 países que aportaron su visión global respecto a la gestión de instituciones de educación. El objetivo de esta norma es la optimización del servicio educativo, de tal manera que permita evidenciar el cumplimiento de los requisitos que se relacionan con los estudiantes y otros beneficiarios del proceso educativo, promoviendo la mejora de la capacidad para continuar haciéndolo. Sumado a lo anterior, esta norma internacional se desarrolló con una estructura de alto nivel, lo que quiere decir que sus requisitos se pueden integrar a los requisitos de otras normas internacionales, tales como la Norma ISO 9001/2015, “Sistemas de Gestión de Calidad”; y la Norma ISO 14001/2015, “Sistemas de Gestión Medio Ambiental”.

Al igual que el modelo de calidad de la gestión escolar del Mineduc, la Norma ISO 21001/2018 promueve el enfoque basado en procesos, cuya finalidad es mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, direccionando todas las gestiones institucionales para alcanzar una gestión eficiente y, de esa forma, evidenciar los resultados esperados, cumplir con los objetivos y lograr las metas planificadas; asegurando de esta manera un servicio educativo de calidad. En resumen, lo que busca esta norma es desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas para aumentar la satisfacción del estudiante y de otros beneficiarios mediante el cumplimiento de los requisitos.

Continuando con el análisis del enfoque de procesos de esta norma internacional, al igual que las orientaciones del Mineduc respecto de Plan de Mejoramiento Continuo (PMC) 2020, esta norma utiliza el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) bajo un enfoque de análisis global de pensamiento basado en riesgos, y dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir los resultados no deseados. Desde esta conceptualización, el pensamiento basado en riesgos no es otra cosa que planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades, con el fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos, disminuir la incertidumbre, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Una vez expuestos los argumentos organizativos de esta norma internacional, es posible afirmar que existe una consistencia entre los requerimientos de la Norma ISO 21001/2018 y el modelo de los EID: ambos instrumentos se concentran en el proceso educativo, los estudiantes, los resultados del proceso de aprendizaje y el mejoramiento continuo. Todas estas temáticas se abordarán en profundidad a lo largo de la presente investigación.



En la búsqueda de investigaciones más actuales en relación con distintos elementos de la gestión de organizaciones educativas y la Norma ISO 21001/2018, se encontró el estudio de Durón de Luna et al. (2019), titulado *Propuesta de la ISO 21001 en el entorno educativo*. Los autores concluyeron que un SGOE facilita la conducción racional de la organización educativa y permite velar por su eficacia en su desempeño. De igual manera, su propuesta señaló que el proceso de enseñanza y aprendizaje, junto con el diseño curricular de una unidad educativa, son elementos que se pueden implementar y controlar en función de la gestión específica de cada unidad de análisis.

En el mismo año, Rivera y Tupac (2019), en su investigación titulada *Apéndice normativo y su impacto en estudiantes de educación superior de Lima*, concluyeron que en la implementación de un sistema de gestión basado en la Norma ISO 21001, la Alta Dirección debe preocuparse por realizar un proceso de monitoreo de los planes de estudio en virtud de las demandas y necesidades de una población objetiva. Asimismo, mencionaron que en un sistema de gestión ISO 21001, la evaluación de un programa de estudio debe analizar las capacidades de sus perfiles de egreso, con la finalidad de fortalecer, desde los primeros cursos de especialidad, las competencias de las estudiantes. Todo ello, con el propósito de visualizar logros en los cursos de prácticas preprofesionales.

Por su parte, Guerra et al. (2021), en su investigación *Aplicación de la norma ISO 21001:2018 a la calidad de los programas de posgrado académico*, establecieron que el modelo de gestión ISO 21001/2018 se puede considerar un referente para reducir la proliferación de normativas nacionales, regionales o sectoriales contradictorias entre sí o no compatibles. En efecto, los investigadores reforzaron el hecho de que esta norma puede facilitar un lenguaje común para poder potenciar la colaboración entre instituciones educativas.

Por último, los investigadores Guerra et al. (2021), en su trabajo *Certificación de sistemas de gestión y acreditación de la calidad en la educación superior*, desarrollaron un análisis vinculante entre el proceso de acreditación y la certificación de una organización educativa de nivel superior según los requerimientos de la Norma ISO 9001 e ISO 21001, señalando que, si bien ambas certificaciones son de carácter voluntarias, puede ser parte de las políticas nacionales para fortalecer la Infraestructura de la calidad. En este estudio, los investigadores concluyeron que la certificación bajo la Norma ISO 21001/2018 puede servir de apoyo para las organizaciones encargadas de garantizar su calidad educativa y que, en virtud de este proceso de certificación, es posible su gestión a los modelos de acreditación institucional como un soporte para garantizar y evidenciar el logro de niveles superiores de calidad educativa.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico conceptual**

#### **2.1 Liderazgo**

##### ***2.1.1 Visión del liderazgo Escolar***

A través de la historia y de distintas investigaciones hemos podido evidenciar que el liderazgo ha sido un factor clave para determinar el futuro de una cultura, sociedad u organización que van desarrollándose en sus distintas funciones y decisiones que se deben adoptar, además de las consecuencias que impactará en los liderados. También en el ámbito educativo el liderazgo ha sido es un factor central en la gestión de resultados educativos, sobre todo cuando se espera que la organización educativa sea de calidad y sostenible en el tiempo como lo vemos en el desarrollo de este marco teórico.

La importancia del liderazgo en palabras de Elmore (2010), quien menciona que un liderazgo que contribuye al mejoramiento de la calidad escolar no se fundamenta en un conjunto de atributos personales sino más bien implica una práctica, en el sentido de un conjunto de acciones que son esquematizadas, basadas en conocimientos, habilidades y hábitos mentales que pueden definirse, enseñarse y aprenderse de manera objetiva.

## **2.2 Tipos de liderazgo**

A continuación, se describen los distintos tipos de liderazgo, con el fin de garantizar una mejor comprensión de la propuesta de esta investigación.

### ***2.2.1 Liderazgo organizacional***

El desempeño de una organización tiene una estrecha relación con el tipo de liderazgo, su estructura y los medios que tiene para lograr los objetivos estratégicos. En efecto, el éxito de una estrategia organizacional dependerá del nivel de involucramiento del líder y el planteamiento de la estrategia. Cualquier modelo de gestión tendrá resultados de excelencia o deficientes siempre y cuando exista una dirección constante y un liderazgo efectivo.

Desde un punto de vista motivacional, el liderazgo debe ayudar a crear las condiciones para que las personas se involucren en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. A su vez, debería ser capaz de generar cambios y, de esa manera, aumentar la eficacia y eficiencia en los indicadores de gestión. Sin embargo, más allá de las responsabilidades administrativas o jurídicas, los investigadores del liderazgo concluyeron que un buen líder es la combinación de aspectos genéricos, a saber, las funciones, los atributos personales, las habilidades como la inteligencia emocional, la autoconfianza, las capacidades, entre otros elementos necesarios para lograr un objetivo común.

En 2019, la OCDE indicó que el papel del liderazgo directivo, junto a las atribuciones para ejercerlo, es clave para lograr escuelas efectivas. Sin este liderazgo, la posibilidad de tener una educación de calidad para todos los niños y jóvenes es reducida. Diversos estudios han señalado que contar con equipos directivos especializados que se desempeñen como verdaderos líderes de un proyecto

educativo son elementos fundamentales para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Es importante mencionar que el concepto de *liderazgo* tiene muchas definiciones. Bajo dicha perspectiva, autores como Gibb (1969) y Peters (2005) mencionaron que el liderazgo es simplemente un concepto aplicado a la situación adquirida en un grupo cuando la diferenciación de roles resulta total o parcialmente de la interacción, influyendo las acciones de otros en un acercamiento compartido hacia los objetivos comunes o compatibles.

En la misma línea, Homans (1963) analizó la relación que existe entre jerarquía y liderazgo. El autor planteó que, mientras más elevada sea la posición en la pirámide interactiva, mayores son las facilidades para acceder a la información; por lo que es posible tener un mayor control del grupo. Todos estos elementos se relacionan entre sí y, al reforzarse mutuamente, integran un liderazgo.

En 1977, Abraham Zaleznik, de la Universidad de Harvard<sup>1</sup>, en su publicación *Directores o líderes* argumentó que, para lograr los resultados o metas de una organización, es necesario influir en los pensamientos y las conductas de la personas. Por esta razón, inevitablemente, el líder deberá hacer uso del poder conferido por la organización, con el fin de alinear las acciones para alcanzar un objetivo común. Posteriormente, en 2004, Zaleznik se contrapuso al pensamiento organizacional que dice que el poder distribuido en las manos de los individuos

---

<sup>1</sup> Abraham Zaleznik (1924-2011) fue un investigador y catedrático de Harvard, especialista en el desarrollo del psicoanálisis de los gerentes y líderes. Durante su trayectoria, publicó 16 libros donde planteó las diferencias entre líderes y manager. Entre sus publicaciones se destacan *Executive's guide to understanding people: how freudian theory can turn good executives into better leaders*, New York: Palgrave Macmillan, 2009; *Hedgehogs and foxes: character, leadership, and command in organizations*, New York: Palgrave Macmillan, 2008; y *The managerial mystique: restoring leadership in business*, New York: Harper & Row, 1989.

tiende a equipararse para lograr resultados inmediatos. Esta situación, a juicio de Zalesnik, es peligrosa; dado que no se está considerando el riesgo de ignorar las diversas maneras a través de las cuales las personas pueden ganar legítimamente el poder. La crítica del investigador apunta a que en las organizaciones también se corre el riesgo de perder el control, debido a la sed de poder de las personas. Por esta motivo, a juicio de Zalesnik, el liderazgo debe estar protegido por individuos con un alto nivel de ética o con el desarrollo de un liderazgo colectivo.

Dentro de este marco, Zalesnik estableció la diferencia entre dirección y liderazgo en las organizaciones. Con respecto a una cultura directiva, el autor hizo especial énfasis en la racionalidad, el control y en los esfuerzos que deben estar orientados al cumplimiento de metas. De esa manera, un directivo siempre está pensando en cómo resolver problemas o cuál es la mejor manera en que las personas contribuyen a la organización; en contraste, el liderazgo es un esfuerzo práctico para encausar el trabajo en una dirección y cumplir con el objetivo.

A juicio de Zalesnik, la dirección necesita muchas personas que sean eficientes en sus distintos niveles jerárquicos. Para ser directivo se requiere de perseverancia, capacidad analítica, inteligencia, tolerancia y buena voluntad. Para ser líder se necesita la capacidad de tomar los objetivos de todos y canalizarlos en un objetivo común, sin importar el componente asociado al cambio. La investigación señaló que los directivos y líderes son personas muy distintas, dado que existen diferencias notables respecto a la historia personal, motivación, el modo de pensar y actuar de cada persona.

En contraste con la percepción del directivo, los líderes son percibidos con características más emocionales y fuertes, tales como el amor, el odio, la identidad, teniendo en cuenta que estas emociones afectan en la vida rutinaria de las

personas de la organización. Sin embargo, es importante señalar que, en el ámbito de las relaciones humanas, las organizaciones dominadas por líderes pueden generar una gestión desorganizada, intensa y turbulenta. En su gestión rutinaria, los directivos buscan limitar las opciones; mientras que los líderes buscan nuevos enfoques a los problemas y pueden estar abiertos a nuevas alternativas.

Finalmente, de acuerdo con Zalesnik, los líderes deben ser capaces de tomar sus ideas y las de las personas para transformarlas en un objetivo común. En contraste con esta forma de solucionar las problemáticas organizacionales, los directivos deben estar equilibrando opiniones diferentes, de tal manera que sea posible consensuar una solución eficiente en ambas partes. Desde este análisis, se puede deducir que los líderes trabajan en posiciones de alto riesgo, su temperamento hace que busquen situaciones de riesgo y peligro, sobre todo cuando se presenta una oportunidad y una recompensa. En contraste con los líderes, los directivos tienen muy desarrollado el instinto de supervivencia, con un alto nivel de tolerancia a la rutina laboral; por el contrario, los líderes reaccionan con cierta resistencia cuando se trata de trabajos rutinarios.

Dicho lo anterior, es posible concluir que una organización debe tener una gestión equilibrada entre liderazgo y dirección, es decir, tener en cuenta las capacidades directivas asociadas al orden, su capacidad para tolerar el trabajo rutinario, la definición de estructuras organizadas combinada con las características del liderazgo, las cuales se relacionan con las habilidades para el cambio. La forma de gestionar la visión, la elasticidad y la postura frente a una crisis transformadora son consideraciones importantes a la hora de desarrollar una estrategia organizacional.

### **2.2.2 Liderazgo según John Kotter.**

En 1990, el doctor John Kotter<sup>2</sup>, catedrático de la Universidad de Harvard, afirmó que gestión y liderazgo son cosas distintas. Ambos son necesarios para el éxito de una organización; sin embargo, tienen orientaciones diferentes. En concordancia con el autor, la gestión tiene por finalidad enfrentar la complejidad de los problemas rutinarios con prácticas, procedimientos y criterios, como una medida de control en los procesos organizacionales. Con este enfoque, se evita poner en riesgo la sostenibilidad de la organización. Este control es necesario, puesto que una gestión adecuada aporta valor a la calidad, el orden y la consistencia del funcionamiento interno de la organización.

Por otro lado, Kotter mencionó que la función del liderazgo es enfrentar los cambios organizacionales con mayor eficacia para poder sobrevivir en un medio altamente competitivo. El investigador indicó que, para liderar una organización hacia un cambio constructivo, es necesario comenzar por fijar la orientación, elaborando una visión de futuro, junto con una estrategia para lograr esa visión. Por consiguiente, un liderazgo fuerte con una gestión débil no es la mejor opción, dado que esta relación, en ocasiones, puede generar daños irreparables en la organización.

En su investigación, Kotter argumentó que la gestión debe ser capaz de planificar, organizar los recursos, definir una estructura organizacional, cumplir con los requerimientos del plan, comunicar a las personas las instrucciones, e idear sistemas de monitoreo para la resolución de problemas. Por otra parte, el liderazgo

---

<sup>2</sup> El profesor John Kotter es catedrático emérito de la Universidad de Harvard Business School, especialista en Liderazgo Organizacional y Cambio Organizacional. Sus trabajos analizan y describen cuál es la mejor manera de llevar adelante el cambio y la transformación de organizaciones, generalmente en empresas de negocios. Es autor de 15 libros, entre los que se destaca su obra *Liderando el cambio*. Otras investigaciones que han generado un gran impacto son: *A sense of urgencia*, *Managing your boss*, *Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world*.



requiere tener la claridad suficiente para orientar, motivar e inspirar, consiguiendo que las personas avancen a pesar de los obstáculos del cambio, apelando a las necesidades, emociones y los valores humanos de las personas de la organización.

En ese orden de ideas, el investigador puntualizó que la planificación es un proceso de gestión deductivo diseñado para obtener resultados ordenados y consistentes; en cambio, la orientación es un proceso inductivo que tiene como objetivo desarrollar una visión estratégica alineada a largo plazo para todas las personas de la organización. Según este estudio, alinear es algo diferente a organizar. Alinear representa un desafío constante para comunicar la idea central de una visión o una estrategia. Alinear implica hablar con más personas que en el caso de organizar. Por otro lado, la organización requiere del diseño y la creación de sistemas que puedan implementarse de manera más precisa y eficiente. En consecuencia, el liderazgo debe tener la capacidad de generar cambios altamente estimulados a diferencia de la gestión. De esto se desprende que la función del líder es orientar e identificar el mejor camino para avanzar el proyecto estratégico y alinearlos de manera eficaz. En efecto, esta actividad permite que las personas avancen sin detenerse en los obstáculos del cambio.

Asimismo, Kotter indicó que en la gestión de liderazgo es bueno tener en cuenta que el concepto de *motivación* es diferente al de *control* y *resolución de problemas*. Una de las herramientas que debe manejar el líder es la motivación e inspiración de las personas, considerando la satisfacción de sus necesidades humanas básicas y su relación con el logro de un objetivo organizacional. Ahora bien, respecto a la motivación, el líder debe saber manejar el sentido de pertenencia, aprecio y autoestima, generando la sensación de control sobre su propia vida y la capacidad de estar a la altura de los ideales personales. En ese sentido, es importante manejar la emocionalidad de las personas, dado que esto afecta su

gestión y genera una respuesta potente.

En esta misma línea, la investigación de Kotter señaló que el control y resolución de problemas tiene su orientación en la lógica de la gestión, es decir, comparan el comportamiento con los estándares internos para luego aplicar una mejora en la desviación detectada. En otras palabras, el objetivo del sistema de control es ayudar a las personas a cumplir con éxito sus trabajos rutinarios.

Finalmente, Kotter concluyó que los buenos líderes motivan a la gente, vinculando la visión de su organización con los valores de las personas. El líder tiene claro que esta percepción hará que la comunicación de la visión tenga un efecto más comprometedor, pues ellos también participaron en el diseño de su propia visión estratégica.

### ***2.2.3 Liderazgo según la teoría transaccional.***

En el año 1971, los investigadores Hollander y Julian en su publicación *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationship*, afirmaron que el ejercicio del liderazgo tiene una directa relación con la interdependencia entre seguidor y líder. Esta relación lleva a completar una tarea que tiene indicadores tales como el tiempo y la transacción. Dentro de este contexto, el líder aporta en la ejecución de tareas, funciones y coordinación, de tal manera que puede asegurar que todo el proceso sea eficaz, obteniendo así los resultados deseados para el grupo. Hollander y Julian postularon que las personas se motivan por la recompensa y el castigo. Por otro lado, indicaron que, mientras mejor sea la cadena de mando, el sistema organizacional trabaja de manera más eficaz. Lo anterior tiene su fundamento en que cuando entrega parte de su autoridad al liderazgo, se persigue un propósito común. Ahora bien, esta delegación de poder es para reafirmar que la primera tarea

que debe cumplir el líder es dar las indicaciones a los subordinados.

Este tipo de liderazgo funciona muy bien siempre y cuando el ambiente sea disciplinado, estructurado y que todas las personas estén adecuadas a ese ambiente. Sin embargo, este tipo de liderazgo tiene como condicionante que no se preocupa de la parte emocional de cada persona, puesto que asume que su sistema es netamente racional. En este tipo de liderazgo hace su aporte definiendo las dimensiones de recompensa o penalización.

**A. Recompensa contingente:** es la recompensa que los seguidores esperan recibir si logran los objetivos, cumpliendo con las expectativas u objetivos que indica el líder. Conseguida la meta, se recompensa en el acto o se promete la recompensa para aquellos que cumplen los direccionamientos o los objetivos.

**B. Dirección por excepción activa:** en este caso, el líder, mediante procesos de control, detecta e informa sobre las desviaciones respecto a los objetivos formalizados. En efecto, el énfasis está dado por la detección y corrección. Sin embargo, este tipo de prácticas puede afectar la moral de las personas que sienten que su trabajo es constantemente cuestionado; no obstante, cuando el proceso requiere de medidas de seguridad, puede ser muy beneficioso.

**C. Dirección por excepción pasiva:** en este tipo de recompensa, el líder espera pasivamente a que se generen las desviaciones, con el propósito de tomar acciones. Este tipo de intervenciones se caracteriza por ser muy serio y complejo, dada la gravedad de la desviación

#### ***2.2.4 Liderazgo de las teorías de la identidad social.***

En 1957, el investigador Henry Tajfel desarrolló un estudio relacionado con la percepción categorial. Su trabajo estuvo orientado al paradigma experimental y marcó una referencia respecto a los estudios de relaciones intergrupales y sus

efectos frente a procesos de pertenencia. De acuerdo con Tajfel et al. (1971), el criterio válido para definir el grupo social es el criterio de identidad social, según el cual los individuos que pertenecen a un grupo tendrían cierta conciencia colectiva de sí mismos como entidad social diferenciada, compartiendo los criterios de identidad social. Este tipo de liderazgo sigue la figura de la caracterización del grupo con base en la identidad social, es decir, las personas siguen un líder por cosas casi sin importancia, tales como el mismo color de pelo, el lugar de nacimiento o grupo en particular. De hecho, el grupo característico se siente parte de esa identidad y elige a su líder de tal manera que pueda asegurar la continuidad del espíritu del grupo.

Con el ánimo de profundizar en el planteamiento de Tajfel, en el año 2004, el investigador Haslam concluyó que el liderazgo es la “génesis y el desarrollo de una identidad grupal satisfactoria”. Dicho de otro modo, el líder es capaz de acentuar y reforzar la identidad social del grupo mediante el procesamiento de información para el grupo; asimismo, las ideas y los conocimientos son compartidos para lograr el mismo fin “afianzar el grupo”.

### ***2.2.5 Liderazgo según la teoría transformacional.***

El investigador Bass (2012) profundizó en el liderazgo transformacional y su relación con la efectividad para lograr resultados. Este tipo de liderazgo se caracteriza por provocar un mayor desarrollo de las personas mediante impulsos de motivación a los seguidores. Esta forma de liderar tiene como enfoque que los líderes logren comunicar y hacer entender a sus seguidores que el sacrificio de sus intereses es por un bien mayor. Ese bien mayor es percibido por el grupo. Desde otro punto de vista, se puede decir que son procesos de influencia para generar cambios en las actitudes e ideas de los miembros de una organización.

En ese sentido, el autor mencionó que el liderazgo transformacional se consolida mediante la generación de relaciones estrechas con los miembros del grupo. Esta relación se fundamenta en los valores y un fuerte sentido de moral, frente a una necesidad de orden superior ligado al mismo grupo. Este tipo de liderazgo tiene claro que debe haber un proceso de estimulación permanente entre el líder y el grupo de seguidores. A modo de resumen, Bass (2012) concluyó que el liderazgo transformacional se define en función del impacto que tiene sobre los seguidores. Los líderes transformacionales trabajan sobre la confianza, el respeto y admiración de sus seguidores.

En línea con lo anterior, Bass (2012) propuso una estructura asociada al liderazgo transformacional denominada “La estructura factorial del MLQ-5X”, la cual consta de lo siguiente:

**A. Influencia atribuida o idealizada:** corresponde a los líderes que tienen un alto nivel de atributos, tales como la admiración de sus seguidores. Son respetados y generan tal nivel de confianza que la gente lo percibe y logran la credibilidad, a tal punto que los seguidores quieren imitarlos.

**B. Influencia idealizada:** los líderes potencian la idealización de conductas específicas para que los seguidores puedan hacer uso e imitación de estas prácticas.

**C. Motivación inspiraciones:** los líderes tienen la capacidad de motivar a los seguidores, primero, bajo la premisa del reconocimiento y dando valor al trabajo que ejecutan; y, segundo, canalizándolos mediante una visión de futuro que es atractiva a todas las personas de una organización.

**D. Estimulación intelectual:** este factor se caracteriza porque los líderes estimulan a sus colaboradores a la creatividad frente a situaciones que pudieran afectar el

logro de algún objetivo. El líder motiva a los seguidores a buscar sus propias soluciones para, posteriormente, implementarlas en la organización.

**E. Consideración individualizada:** este factor se caracteriza porque los líderes prestan atención a las necesidades individuales de sus seguidores, de tal manera que el líder puede efectuar un seguimiento a cada logro obtenido, reforzando esta actitud cuando tienen inferencia en el logro del objetivo organizacional.

### ***2.2.6 Liderazgo de nivel 5 y organización.***

En su investigación denominada “Liderazgo de nivel 5”, Jim Collins señaló que los rasgos característicos en este tipo de líder son la humildad y la voluntad. Se trata de dos rasgos muy importantes, dado que, en la visión de un líder nivel 5, las organizaciones solo tienen dos opciones: “seguir adelante” o “morir”. Es así como una organización puede pasar de ser “buena” a “excelente”. En su trabajo, Collins (2005) argumentó que, en este tipo de liderazgo, la humildad se demuestra con una modestia elocuente que evita la adulación. Las acciones de un líder nivel 5 tiene una marcada determinación para lograr el objetivo estratégico apoyado en criterios de control inspirados y no de un carisma inspirador para lograr la motivación.

A su vez, el líder es capaz de canalizar la ambición de las personas hacia la organización y no en sí mismo. Su capacidad crítica es consignada en las responsabilidades que le competen cuando existen malos resultados, evitando culpar a otras personas o a causas externas. En relación con la voluntad del líder nivel 5, este rasgo se puede definir como inquebrantable. Este rasgo genera un clima de seguridad en la organización, lo cual trae mejores resultados por difícil que parezca el escenario y las inclemencias del cambio. Es así como el líder nivel 5 reconoce que el éxito de la organización es fruto de un buen trabajo en equipo, evitando la egolatría y adulaciones que solo pueden generar malas decisiones fruto de la soberbia. En ese sentido, Collins indicó que no existe evidencia suficiente para

concluir que un directivo puede adquirir las competencias para ser líder nivel 5, concluyendo que, de 1435 organizaciones, solo 11 están catalogadas para la investigación de líderes nivel 5. Esto último, debido a que existen muchas variables que tienen que ver con las experiencias de vida de cada líder.

Las experiencias de sufrimiento, postura de vida frente al dolor, fueron una pieza clave para un líder como Abraham Lincoln, quién afrontó la guerra con una fuerte convicción y la voluntad inquebrantable por mantener la independencia de EE. UU.; o Darwin Smith, CEO de Kimberly-Clark, una organización que ya había perdido su posición en el mercado. Smith, quién debió tomar la decisión de transformar esta empresa elaboradora de papel para posicionarla a nivel mundial, enfrentó muchos prejuicios por su vestimenta, tranquilidad y su aparente inexperiencia por ser “joven de campo”. De manera similar, el Sr. Colman M. Mockler tuvo que superar la crisis de la empresa Gillette. Colman enfrentó tres intentos de compra agresiva de la empresa. En vez de preocuparse de estos intentos de compra, Colman centró su atención en mejorar la grandeza de la empresa Gillette que hoy entrega hojas de afeitar en todo el mundo.

Para que el líder nivel 5 pueda tener los resultados que se indican en la investigación, se consideran aspectos administrativos tales como la preocupación de las personas antes que considerar la visión y la estrategia. Por esta razón, este líder prepara su campo buscando a las personas correctas para cada puesto, removiendo a las incorrectas. En efecto, la estrategia del líder es ajustar los cargos clave y, una vez organizados, se procede a fijar el destino de la organización.

Según Collins (2005), luego del ajuste organizacional, se realiza el proceso de “*stockdale*” un concepto llamado así por el almirante James Stockdale, quién ganó la medalla de honor por haber sobrevivido 7 años en el campo de prisioneros en

Vietcong, aferrándose a creencias contradictorias vividas a ese momento. En resumen, su lema era “*su vida no podía ser peor en ese momento, sin embargo, su vida sería algún día mejor que nunca*”. Las personas que están en una organización en proceso de transición de “*buenas a excelentes*”, se enfrentan a cambios constantes producto de la gran crisis que enfrentan; sin embargo, las personas de este tipo de organizaciones mantienen su fe en que ese mal momento pasará y llegarán a un estado mucho mejor. En otras palabras, los hechos y la fe son clave para subsistir en la crisis.

Otro punto importante en la gestión de un líder nivel 5 es que en la organización se produce un efecto denominado “*rueda de acumulación y liberación*”, es decir, todas las personas invierten mucho esfuerzo para generar el cambio hacia la misma dirección. Como en todo proceso, el cambio genera problemas y se requiere de un sobreesfuerzo importante impulsado por la motivación y la convicción. Si bien tiempo romper la inercia, al cabo de un tiempo, la rueda organizacional comienza a tener movimiento propio, donde se realizan cambios radicales hasta lograr el equilibrio organizacional.

Finalmente, en un liderazgo nivel 5, la cultura organizacional cuenta con personas disciplinadas en el cumplimiento de sus gestiones. Con ello, la carga jerárquica se minimiza y, en consecuencia, disminuye la burocracia organizacional. Los controles que se aplican solo son los necesarios, puesto que el concepto de *ética profesional* es considerado un valor muy apreciado.

### **Tabla 1**

#### *Liderazgo nivel 5*

NIVEL	CARACTERÍSTICAS
-------	-----------------



NIVEL 5 <b>EJECUTIVO DE NIVEL 5</b>	Desarrolla una grandeza duradera mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.
NIVEL 4 <b>LÍDER EFICAZ</b>	Cataliza el compromiso con una visión clara y convincente; y su vigorosa aplicación estimula al grupo a lograr altos estándares de desempeño.
NIVEL 3 <b>EJECUTIVO COMPETENTE</b>	Organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados.
NIVEL 2 <b>COLABORADOR DE UN EQUIPO</b>	Contribuye al logro de objetivos grupales, trabaja eficazmente con otros en un entorno de grupo.
NIVEL 1 <b>INDIVIDUO ALTAMENTE CAPAZ</b>	Hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

Fuente: investigación de J. Collins, presentando el detalle las características de un líder nivel 5.

### **2.2.7 Liderazgo según Daniel Goleman.**

El desarrollo de una estrategia, bien sea política, corporativa u organizacional, debe ir acompañada de un liderazgo efectivo. Sin embargo, para Goleman, dicha efectividad debe ir acompañada de cualidades asociadas a la inteligencia emocional. En 2004, el doctor Daniel Goleman<sup>3</sup>, especialista en desarrollo de la inteligencia emocional, en la revista *Harvard Business Review* y en su libro *Liderazgo y el poder de la inteligencia emocional*, argumentó que los líderes más efectivos tienen una característica común: “todos tienen un alto grado de inteligencia emocional”. Bajo dicha perspectiva, Goleman afirmó que no es el coeficiente intelectual o las destrezas técnicas las que garantizan la efectividad de

---

<sup>3</sup> El profesor y doctor Daniel Goleman nació el 7 de marzo de 1947. Es psicólogo y especialista en el desarrollo de la inteligencia emocional. En el año 1995 publicó su libro *Emotional intelligence*, uno de los libros más exitosos con más de 6 000 000 de copias hasta el año 2006, según el *The New York Times*. Actualmente, se desempeña como catedrático en Psicología en la Universidad de Harvard.

un líder. Según el autor, la inteligencia emocional es la principal cualidad que debe tener un líder, cuyo desplante se desarrolla en virtud de las siguientes habilidades:

**Autoconciencia:** es la capacidad de comprender de manera profunda las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias. Las personas con un sentido de autoconciencia elevado no son extremadamente críticas y confiadas en exceso.

**Autorregulación:** es la capacidad que libera a las personas de los estados de ánimo que pueden afectar el proceso normal de trabajo en la organización. Esto no quiere decir que las personas no tengan emociones, sino que encuentran la forma de controlarlas o canalizarlas de manera útil. En resumen, es la capacidad de liberarse de la prisión de los sentimientos.

**Motivación:** los líderes eficaces comparten fuertemente el concepto de *motivación*, crean un ambiente para lograr los resultados más allá de las expectativas, la palabra clave para el líder es “lograr”. Este tipo de liderazgo cuenta con un alto nivel de motivación, el deseo que los conduce es lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo. La pasión por el trabajo, la búsqueda de desafíos creativos, el querer aprender y enorgullecerse por el trabajo bien hecho, son cualidades de un líder con alto nivel de motivación.

**Empatía:** en el ámbito de las organizaciones, la empatía no significa “yo estoy bien, tú estás bien”; por el contrario, significa tener en consideración los sentimientos de los empleados junto con otros factores y relacionarlos en el proceso de toma de decisiones inteligentes. La empatía es necesaria para un adecuado desarrollo del trabajo en equipo, el cambio constante en la globalización y la necesidad de retener al talento interno es un tema permanente.

**Las habilidades sociales:** en el ámbito de las organizaciones, la habilidad social es la capacidad de tener simpatía con un propósito, es decir, dirigir a las personas

en la dirección deseada, un propósito estratégico o el entusiasmo por el desarrollo de un nuevo producto.

**Tabla 2**

*Resumen de Goleman respecto a la inteligencia emocional.*

Elementos	Definición	Características
Autoconciencia	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.	Confianza en sí mismo. Valoración realista de sí mismo. Capacidad de reírse de sí mismo.
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad. Comodidad con la ambigüedad. Apertura al cambio.
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.	Fuerte orientación al logro. Optimismo, incluso frente a la adversidad. Compromiso con la organización.
Empatía	Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.	Destreza en formar y retener el talento. Sensibilidad intercultural. Servicio a clientes y consumidores.
Habilidades sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.	Eficacia en liderar cambios. Capacidad de persuasión. Pericia en crear y liderar equipos.

Nota. Tomado de *Inteligencia emocional* de Goleman, 1995.

Profundizando en sus investigaciones, Goleman, en su publicación *Liderazgo que obtiene resultados*, clasificó el liderazgo en seis estilos:

**Liderazgo coercitivo:** este tipo de liderazgo se destaca por la inflexibilidad frente a los cambios, un alto nivel de frustración frente una alteración del orden organizacional. Se vive en un clima de trabajo muy tenso frente al no cumplimiento. En este estilo de liderazgo, las decisiones son tomadas de manera vertical y existe casi nula participación por parte de la gente frente a decisiones en la organización. El sentido de responsabilidad de las personas es muy bajo debido a que son incapaces de actuar de manera autónoma por miedo al error y al poco apoyo del líder. Bajo esta circunstancia, es lógico que un líder tenga la capacidad de motivar a las personas para el logro de objetivos o simplemente por la satisfacción de un trabajo bien hecho. Sin embargo, en este estilo de liderazgo eso se pierde, dado que el sistema de recompensas no tiene sentido cuando las personas pierden el interés, el compromiso y vinculación con la organización. Este tipo de liderazgo solo es posible usarlo cuando existe un trabajador muy problemático y cuando todas las otras alternativas de persuasión fallaron.

**Liderazgo orientativo:** este estilo de liderazgo se caracteriza por tener una visión clara orientada al objetivo y un entusiasmo que logra transmitir a sus seguidores para el cumplimiento de la meta propuesta. Otra característica de este tipo de liderazgo es la maximización del compromiso con la estrategia, sobre todo cuando la organización se encuentra sin rumbo. Este liderazgo es capaz de introducir el cambio estratégico en procesos de planificación y, asimismo, involucrar a los líderes de cada estamento en el cumplimiento de la estrategia global. Por otra parte, este liderazgo es visionario y se involucra con las personas, orientando en cómo hacer mejor su trabajo, dando libertad para tomar acciones, haciéndoles entender que su trabajo importa.

Entre las actividades de este tipo de líder se encuentra la entrega de retroalimentación sobre el desempeño de cada integrante, haciendo énfasis en cómo su gestión afecta el cumplimiento de la visión estratégica, dado que los estándares y recompensas son claros. No obstante, el estilo orientativo tiene su debilidad cuando se ve expuesto al trabajo con un equipo de expertos o personas que tienen mayor competencia y experiencia en su ámbito, lo que puede generar un quiebre debido a la percepción de arrogancia que pudiera generarse. En este sentido, este tipo de liderazgo puede traer consecuencias graves cuando el nivel de arrogancia comience a producir secuelas en el incumplimiento de la visión estratégica. Sin embargo, a pesar de esta debilidad, el liderazgo orientativo es lo más acertado para una organización.

**Liderazgo afiliativo:** el estilo de liderazgo afiliativo tiene como objetivo la valorización de las personas sobre los trabajos o metas, es decir, intenta mantener la armonía y la satisfacción del equipo. Esto trae como consecuencia un alto nivel de pertenencia a la organización. Este tipo de liderazgo tiene un buen impacto cuando el nivel de satisfacción laboral es muy bajo y se intenta subir la moral de las personas y reparar las confianzas quebradas. En este tipo de organización, el propósito del liderazgo es generar vínculos de confianza entre los miembros de la organización para poder cohesionar a las personas y, de esa manera, alcanzar la lealtad.

El liderazgo afiliativo se caracteriza por tener un alto nivel de comunicación, dado que, con su fuerte carisma positivo, logra generar una actitud flexible; lo que trae como resultado la disminución de la aversión al riesgo frente a los cambios organizacionales. El sistema de recompensas del líder afiliativo ofrece una retroalimentación positiva respecto al cumplimiento de las metas y objetivos,

generando un nivel de motivación importante en las personas. Sin embargo, si este tipo de liderazgo es usado por largos periodos de tiempo, puede traer como consecuencia una percepción de premio a los malos resultados o desempeño ineficiente, dando la sensación de tolerancia excesiva en el líder y aceptando cualquier error que sea en desmedro del objetivo común. Esta situación se puede agravar cuando las personas requieren de una instrucción clara, puesto que, por las características de este líder, las personas deben buscar sus propias soluciones para cumplir la estrategia. Esto puede generar un gran riesgo cuando esas decisiones afectan el destino de visión estratégica.

**Liderazgo democrático:** la principal característica de este tipo de liderazgo es que le gusta invertir tiempo en la participación de las personas cuando se requieren ideas para enfrentar una problemática o definir nuevas estrategias para guiar el destino de la organización. Este tipo de liderazgo construye confianza, respeto y compromiso, dado que, al involucrar a los miembros de la organización en el planteamiento de sus puntos de vista, puede actuar para mantener la moral en alto. No obstante, tiene el riesgo de generar demasiadas instancias participación, lo cual puede producir un círculo vicioso de opiniones sin resultados efectivos. La consecuencia de estas gestiones será una pérdida de la credibilidad en el liderazgo, puesto que no se toman acciones efectivas. A su vez, esta pérdida de confianza puede aumentar el nivel de frustración y el conflicto puede ser mayor. Cabe señalar que este tipo de liderazgo no se puede implementar cuando la organización se encuentre en periodo de crisis.

**Liderazgo ejemplar:** el estilo de liderazgo ejemplar tiene como característica la imposición de estándares de desempeño demasiado altos, con el detalle de que el mismo líder es capaz de cumplirlos. La obsesión en este tipo de liderazgo por hacer las cosas más rápido y mejor puede generar un clima organizacional muy

destrutivo para las personas. De hecho, este tipo de liderazgo identifica rápidamente a las personas de bajo desempeño y, en consecuencia, se le exige más sin tomar en cuenta la situación contextual que vive la organización.

El líder ejemplar piensa que las instrucciones están claras; sin embargo, las personas temen ejecutar su labor debido al temor a que no le guste. Adicionalmente, en la organización se percibe un ambiente de desconfianza desde el líder a las personas. En este sistema de trabajo, la flexibilidad es muy baja, puesto que la obsesión por las tareas es tan rutinaria y no representa un desafío. En relación con el sistema de recompensas de este liderazgo, mayormente no existe una retroalimentación sobre cómo se está realizando el trabajo. Este tipo de liderazgo funciona bien cuando el equipo de trabajo está altamente automotivado con un nivel de competencia muy elevado y requieren de poca dirección.

**Liderazgo formativo:** el estilo de liderazgo formativo tiene centrada su visión en el desarrollo de la competencia de la gente, es decir, están dispuestos a tolerar un nivel de ineficiencia siempre y cuando el aprendizaje se consolide en el largo plazo. Este tipo de liderazgo tiene un efecto muy positivo en el clima laboral, sobre todo en la moral de las personas, dado que tienen un alto componente de retroalimentación respecto al desempeño obtenido en la organización. Por su alto nivel de comunicación, los miembros de la organización tienen claro que tendrán siempre una retroalimentación, sobre todo porque el liderazgo formativo tiene la característica de invertir en las personas, aunque no siempre impacte en los resultados. Este tipo de actividades son ejecutadas por el líder, puesto que tiene la claridad que al menos obtendrá compromiso y una actitud positiva. Este tipo de liderazgo tiene un gran efecto cuando las personas están conscientes de sus debilidades y ponen el mayor esfuerzo en superarse.

**Tabla 3**

*Estilos de liderazgo según Goleman.*

Resumen de estilos de liderazgo según Goleman Fuente: <i>Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional</i>		
Estilo de liderazgo	Frase característica	Objetivo básico
<b>Orientativo</b>	Ven conmigo	Dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles.
<b>Formativo</b>	Inténtalo	Desarrollo de las personas a largo plazo.
<b>Democrático</b>	¿Qué opinas?	Crear compromisos y generar nuevas ideas e iniciativas.
<b>Afiliativo</b>	Las personas primero	Crear armonía entre los empleados y entre ellos.
<b>Ejemplar</b>	Haz como yo	Cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia.
<b>Coercitivo</b>	Haz lo que yo te digo	Cumplimiento inmediato de tareas.

### **2.2.8 Liderazgo educativo.**

Más allá de un eslogan corporativo, el concepto de *liderazgo* se relaciona con las habilidades, competencias técnicas, manejo de situaciones de conflicto y la capacidad de controlar situaciones que afectan a los actores de una organización y que pueden ser objeto del fracaso de la estrategia educativa. Existen muchas definiciones de liderazgo, sin embargo, todas tienen un factor común: lograr los objetivos mediante la motivación de todos sus participantes. El punto de inflexión respecto al liderazgo radica en cómo se desarrolla su estrategia y cuáles son los



factores motivacionales que se usan para comprometerlos a todos en función de ese objetivo.

Existen varias líneas de investigación sobre esta materia, por ejemplo, en 1961, del autor W.C.H. Prentice<sup>4</sup>, en su artículo *Comprendiendo el liderazgo*, señaló que para los líderes efectivos, el desarrollo de sus colaboradores es algo esencial en el largo plazo. No porque el líder requiera ser “más simpático” o “comprensivo”, sino porque necesita utilizar las motivaciones individuales para poder promover el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Esta forma de analizar el liderazgo es consistente con lo que indicó la OCDE en 2020, esto es, que el liderazgo *no implica solo un cargo sino un rasgo y un estilo de gestión basado en un conjunto de habilidades relacionadas con la capacidad de convencer, motivar y guiar a un grupo hacia un resultado deseado*. Según la OCDE, los componentes que fundamentan el liderazgo son la integridad, la cooperación y la reflexión.

Desde el punto de vista de la gestión educativa, en su estrategia global por mejorar la calidad de la educación, la OCDE en su documento *Mejorar el liderazgo escolar, volumen 1: política y práctica*, sugirió que el liderazgo escolar eficaz puede no residir exclusivamente en posiciones formales, sino que puede distribuirse entre varios individuos en la escuela, lo cual se ajusta a cualquier proceso estratégico. Lo anterior se fundamenta en que no es posible centralizar todas las responsabilidades, metas y gestiones en un solo líder. En síntesis, a juicio de la OCDE, lo que se debe potenciar es la distribución del liderazgo. Este informe

---

<sup>4</sup> W.C.H. Prentice fue presidente de Bryant and Stratton Business Institutes, en Buffalo, New York; presidente del Wheaton College en Norton, Massachusetts; y decano del Swarthmore College en Swarthmore, Pennsylvania. Actualmente está retirado.

plantea que tanto los directores, subdirectores, equipos de liderazgo, consejos escolares, entre otros actores educativos, pueden contribuir como líderes a mejorar la calidad educativa. Sin embargo, hay que considerar que la política educativa también tiene metas de eficiencia y eficacia administrativa dentro de las organizaciones educacionales, lo cual ha generado más de algún problema en el ámbito directivo debido a la falta de competencia técnica para implementar y desarrollar una estrategia.

Sumado a lo anterior, la OCDE formuló una crítica al sistema educacional público y les explicó a todos los miembros adscritos que los responsables de generar la política educativa necesitan adaptar la política de liderazgo escolar a los nuevos ambientes y desafíos que han surgido durante las últimas décadas. Los cambios tecnológicos, las redes sociales y los cambios en el pensamiento ciudadano son aspectos que se deben abordar dentro del planeamiento de la política de liderazgo escolar.

Profundizando en el liderazgo educativo, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 2019), en su publicación Liderazgo directivo, lo definió como un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora.

La evolución de la reforma educativa en Chile impulsó un cambio importante en la visión de liderazgo escolar en la comunidad educativa. En efecto, según el enfoque de derechos establecido en la Circular 1663/2016 de la Supereduc, el ejercicio del liderazgo en la gestión educativa “Comprende prácticas dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento”. A causa de este

enfoque, el ejercicio de liderazgo implica el desarrollo de funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.

Teniendo en cuenta este cambio de paradigma en el liderazgo educativo, la OCDE (2020) afirmó que “la educación es clave para construir una sociedad más resiliente”. Por su parte, el secretario general de la OCDE sostuvo que “el fortalecimiento de los sistemas educativos, deberá ser el elemento central de la planificación gubernamental”.

En sus investigaciones, Bris y Sallán (2010) visualizaron la importancia de un liderazgo efectivo, haciendo un análisis comparativo entre la “realidad educativa y la perspectiva de la educación”. Los autores señalaron que las organizaciones educativas están directamente relacionadas con la propia dirección y sus resultados. Asimismo, afirmaron que “Las instituciones de formación de hoy “ni se parecen” en estructuras y metas a las de hace unas pocas décadas, sin embargo, nos encontramos con modelos de dirección que parecen no haber evolucionado con los tiempos”. Teniendo en cuenta que el actual modelo de los EID 2020 está centrado en el ejercicio de un liderazgo efectivo, es imprescindible desarrollar capacidades técnicas y administrativas para sustentar la implementación de una estrategia educativa efectiva y sostenible en el tiempo.

Otra forma de visualizar el liderazgo la describió Bolívar (2010), en su investigación titulada *El liderazgo educativo y su mejora, una revisión actual de sus posibles limitaciones*, siendo claro al señalar que “La capacidad para mejorar de un centro escolar, depende de manera relevante, de Equipos Directivos con Liderazgo, que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar, de tal manera que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (p. 9). El enfoque de Bolívar (2010) planteó la necesidad de “construir la capacidad de

mejora”, lineamiento que actualmente se mantiene con la introducción de la política de fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar 2021.

Esta necesidad de construir y fortalecer las capacidades de mejoramiento se materializa, por una parte, en el desarrollo de capacidades de liderazgo, y, por otra parte, en el desarrollo de los dispositivos de gestión para la mejora educativa. Estos dos componentes se encuentran vigentes en el desarrollo de la política de fortalecimiento. Respecto al fortalecimiento de las denominadas capacidades, el liderazgo del sostenedor y la dirección deben tener en cuenta que esta perspectiva de gestión tiene su fundamento en los lineamientos de la Ley SAC, concretamente en el artículo 3, donde se plantea la necesidad de potenciar el fortalecimiento de las capacidades institucionales del colegio para promover la mejora continua del servicio educativo que se ofrece a la comunidad.

Continuando con el análisis de la importancia del liderazgo en la comunidad escolar, Sun y Leithwood (2014), en su artículo titulado *Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes*, concluyeron que la gestión de los líderes en la escuela y su contexto enmarcado por políticas que demandan la rendición de cuentas a veces hace que las prácticas “transaccionales” sean inevitables. Cabe recordar que el liderazgo transaccional se caracteriza por tener prácticas de transacción con sus subordinados, es decir, existen recompensas y penalización. A pesar de que este sistema ha traído resultados en organizaciones sumamente estructuradas, genera un ambiente de compromiso muy débil con los objetivos estratégicos de largo plazo. A juicio de los investigadores, un punto crítico del sistema educacional actual es que los líderes casi siempre son responsables de mejorar la base técnica del trabajo de sus organizaciones y, en el caso de los líderes de la escuela, una demanda incesante por centrarse en mejorar el desempeño de todos los estudiantes. En el caso de

Chile, se centra exclusivamente en el resultado SIMCE o el actual sistema de medición del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA)<sup>5</sup>.

Desde el punto de vista de Leithwood et al. (2014), una estrategia efectiva que debería considerar el liderazgo escolar se relaciona con los dominios organizacionales que considera el establecimiento de una dirección. Para tal efecto, los investigadores señalaron que construir relaciones e impulsar a las personas, y desarrollar la organización para alcanzar la práctica deseada y mejorar de manera constante el programa instruccional, es una estrategia que el liderazgo debe considerar en pro de la sustentabilidad del PEI. Bajo dicha perspectiva, es posible afirmar que las prácticas de establecimiento de metas deberían tener efectos indirectos en los estudiantes a través de los efectos directos que tienen en la motivación de los docentes. De la misma manera, la creación de culturas de colaboración debería tener efectos indirectos en los estudiantes a través de sus efectos directos sobre la capacidad colectiva del profesorado. Por último, proporcionar apoyo individualizado debería tener efectos indirectos en los estudiantes a través de los efectos directos en la capacidad y compromiso individual de los maestros.

Esta dinámica genera que los líderes educativos contemporáneos presten más atención a la calidad de la instrucción, y que, a su vez, esto sea una prioridad en su trabajo. Bajo el entendimiento de Leithwood, el liderazgo se define como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr objetivos y metas compartidas. Esta forma de visualizar el liderazgo es consistente con la visión actual de los EID 2020, el cual, respecto al liderazgo del director, sostiene en el ítem 2.3 define que deberá instaurar una cultura de altas expectativas y moviliza a

---

<sup>5</sup> PISA es el Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes realizado por la OCDE para evaluar las competencias esenciales para una completa participación en la sociedad.

la comunidad educativa hacia la mejora continua.

Por otro lado, Weinstein y Hernández (2014), en su investigación titulada *Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile, una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina*, hicieron un análisis comparativo orientado al liderazgo directivo escolar y su relación con la política educativa, la efectividad y mejora en el proceso educacional. Ambos investigadores reconocieron el avance de la política educacional chilena y el esfuerzo por potenciar el liderazgo educativo. De esa manera, se destaca la iniciativa de los estándares institucionales, la regulación y profesionalización de cargos directivos, el mejoramiento de sus competencias, el proceso de selección en el marco de la alta dirección pública, entre otras actividades que han generado cambios importantes en pro de la reforma educacional. Sin embargo, los investigadores también plantearon que, a pesar de los esfuerzos por mejorar la posición del director de un establecimiento educacional, falta alinear todas las estrategias administrativas, educativas y de mejoramiento de la competencia técnica para concentrarlas en un objetivo común que, en este caso, se centra en la mejora de la calidad de la educación. Con respecto a la política para fortalecer el liderazgo directivo educacional, si bien como estrategia es buena, es necesaria su vinculación para evitar distorsiones en los objetivos estratégicos.

Considerando esta crítica, el actual modelo de los EID 2020 ha generado una integración de prácticas efectivas, de tal manera que las gestiones propuestas se articulan con las bases curriculares, los estándares de aprendizaje y los indicadores de desarrollo personal y social, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBD&LE), el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, entre otros requerimientos del Mineduc.

Respecto de la gestión de organizaciones educacionales, Rodríguez y Gairín (2015), en su publicación *Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas*, sostuvieron que la búsqueda de centros formativos de calidad parte de la convicción de que es posible crear, conservar y transformar la cultura, a pesar de que se requieran tiempos largos para adecuarla a las nuevas exigencias. Los investigadores señalaron que “El hecho de compartir concepciones y convicciones sobre la enseñanza y el papel de los profesores es fundamental para lograr acciones coordinadas y de calidad” (p. 73). En concordancia con las investigaciones que se han formulado respecto al ejercicio del liderazgo, la postura del Mineduc continua su estrategia de fortalecimiento directivo, dado que, a la luz de la normativa vigente y los EID 2020, es el director el responsable de concentrar su gestión al logro de objetivos académicos y formativos, en aras de alcanzar los resultados esperados. Con base en la evidencia expuesta, los investigadores concluyeron lo siguiente:

*La calidad de la educación y de las instituciones es algo más que la calidad de la formación en el aula. Sin embargo, analizar el contexto de la formación (aspectos organizativos) no debe hacernos obviar que el foco principal, son los procesos de enseñanza-aprendizaje y que estos tienen mucho que ver con la intervención que se produce en las aulas. (p. 73)*

De acuerdo con la LGE, artículo 10, literal e), es un deber de gestión vinculado con el equipo directivo que se materializa en la supervisión pedagógica en el aula. Por su parte, Maureira et al. (2015), en su publicación *Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas, la perspectiva del liderazgo distribuido*, mencionaron que, para iniciar la práctica del liderazgo distribuido, se debe considerar un escenario organizacional basado en la generación de confianza, minimización del ego directivo, autoconocimiento de

fortalezas y debilidades directivas. Esta visión institucional es consistente con el EID 2.4, del cual se desprende que el director debe tener la capacidad de instaurar en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.

Profundizando en el Liderazgo Distribuido, según los autores (Anderson, 2012; Crawford, 2012; Spillane, 2006; Spillane, Diamond, y Jita, 2003), *no se sitúa solamente en la figura del director, sino que se extiende hacia el trabajo de múltiples líderes, sean estos formales o informales, que ejercen una influencia en las prácticas de enseñanza.* Esta forma de visualizar el liderazgo en el ámbito de la educación ha sido considerada en la actual política de fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar 2021, en el cual se aborda la importancia del rol que cumplen los equipos directivos, docentes en cargos de liderazgo medio, sostenedores y equipos técnicos del nivel intermedio. La introducción de esta política señala que estos actores *“contribuyen a crear las condiciones óptimas para que el proceso de enseñanza se traduzca en aprendizajes de calidad sostenibles en el tiempo”.* (Maureira et al., 2015, p. 692).

En línea coincidente con otros investigadores, Maureira et al. (2015) concluyeron que en las políticas y/o programas para la formación de directivos escolares, “es cada vez más necesario fortalecer capacidades organizativas escolares”. Esta forma de concebir la organización educativa tiene su fundamento en que la formación individualista de gestionar cierra los espacios para directivos que tienen una formación más colegiada. De paso, la formación directiva individualista deja de lado tanto a líderes formales como informales, sin olvidar que son los actores primordiales en todo proceso de mejora dentro de la comunidad escolar.

Por su parte, Weinstein et al. (2015), en su publicación *Experiencias innovadoras y*



*renovación de la formación directiva latinoamericana*, realizaron una crítica a un punto esencial y actual sobre la realidad del liderazgo directivo, a saber, la preparación. Este estudio hizo un reconocimiento sobre la política de fortalecimiento del cargo directivo, sin embargo, su crítica apuntó a la preparación y formación de líderes escolares. Los investigadores señalaron que esta preparación no obedece a una estrategia clara de formación y posicionamiento directivo, sino a esfuerzos aislados para dar cumplimiento a directrices y orientaciones que año a año exige el marco regulador.

Otra crítica apuntó a la irregularidad de la oferta educativa, dado que esta no soluciona las problemáticas administrativas que enfrenta un directivo y no se ajusta a los contextos de la gestión educativa y no brinda las herramientas administrativas para llegar a las metas propuestas. Bajo dicho escenario, el modelo de los EID 2020 considera el proceso de mejoramiento de la competencia como una estrategia de mejoramiento asociado al ítem 10.4, del cual se desprende que el sostenedor y el equipo directivo son los responsables de gestionar el desarrollo profesional y técnico de acuerdo con las necesidades pedagógicas y administrativas, con el fin de mejorar la calidad de la educación de su comunidad educativa.

Con respecto a la gestión institucional de un colegio que involucra al liderazgo educativo y la sostenibilidad del PEI, Bustos et al. (2017), en su investigación titulada *Liderazgo para el mejoramiento de escuelas de bajo desempeño*, mencionaron que el mejoramiento sostenido:

*No descansa únicamente en la capacidad de los líderes de poner en marcha prácticas efectivas y un sostén cultural y subjetivo que las respalde, sino también en su capacidad de construir una comunidad profesional de aprendizaje comprometida con tales cambios. (p. 8)*

En concordancia con esta visión organizacional, en el año 2016, el Mineduc publicó el modelo de fiscalización con enfoque de derechos bajo la Circular 1663/2016, estableciendo así un cambio sistémico y señalando que “Para el logro de este cometido, las instituciones que componen el SAC deben trabajar con una visión coordinada y sistemática propendiendo a garantizar una gestión eficaz y eficiente del sistema en su conjunto”. Del mismo modo, los EID 2020 definieron el enfoque multidimensional que tiene como característica la identificación y sistematización de procesos institucionales que favorecen las condiciones para una gestión de calidad.

Ahora bien, desde una perspectiva global, la Norma ISO 21001/2018, en el requisito 5.1.1, establece que el liderazgo deberá ser responsable de demostrar su compromiso con un SGOE, de tal manera que su labor se demuestre asumiendo su responsabilidad con la eficacia, el desarrollo de una política para la organización educativa que sea consistente con los objetivos institucionales y la dirección estratégica. De igual manera, el liderazgo deberá demostrar que en su institución educativa se integran los requisitos asociados al proceso educativo de sus estudiantes. En la misma línea, deberá promover el enfoque de procesos y el pensamiento basado en los riesgos, asegurando los recursos para el funcionamiento del sistema. A su vez, la Norma ISO 21001/2018 establece que este liderazgo deberá demostrar su compromiso comunicando la importancia de la organización educativa, su eficacia, el logro de los resultados, la mejora continua, el apoyo a la gestión de responsabilidades y roles de las personas, y por último, deberá apoyar la implementación sostenible de la visión educativa y, por su puesto, el establecimiento, desarrollo y mantención su plan estratégico. En términos generales, estas acciones aportan a evidenciar la mejora continua del servicio educativo y la sostenibilidad del PEI.

Como complemento, es importante señalar que la sostenibilidad de un PEI obedece a un liderazgo competente, capaz de desarrollar una gestión educacional orientada a los estudiantes y sus resultados. Bajo este enfoque, es claro que una estrategia efectiva en el liderazgo del sostenedor y la dirección parte por el fortalecer su capacidad de gestión en términos de ordenamiento administrativo. Esta situación fue criticada por Weinstein et al. (2015), quienes argumentaron lo siguiente:

*A la falta de metodologías, formatos, diseño de curso, monitoreo de impacto y formadores de experiencia teórico prácticas, que aseguren la existencia de programas de calidad, capaces de brindar la formación requerida por quienes tienen por misión liderar sus escuelas. (p. 1)*

En este contexto, Ávalos (2011) y Vaillant (2011), como se citó en v, señalaron:

*La formación en liderazgo directivo constituye una asignatura pendiente en la que la alta cantidad de cursos y horas invertidos por los gobiernos y los propios directores, no se condice con la irregular calidad de dichas acciones, ni tampoco con su falta de oportunidad y pertinencia. (p. 1)*

Bajo esta mirada, es necesario señalar que el Mineduc, a través de su programa de Formación Continua de Directores 2021, ha impulsado el perfeccionamiento de sus líderes con el objetivo de generar ambientes de aprendizaje que sean consistentes con la calidad educativa que ofrece. En ese sentido, el estudio TALIS de la OCDE 2019 indicó que el 70 % de los líderes escolares han participado en este tipo de programas para directivos, un porcentaje de participación importante en contraste con el promedio de participación del 54 % para los miembros de la OCDE. No obstante, falta un análisis de impacto entre inversión en competencia

directiva y mejoramiento del desempeño del colegio, temática que se ajusta a la crítica establecida por los autores Ávalos y Vaillant.

Por otra parte, Murillo y Krichesky (2015), en su publicación *Mejora de la escuela: medio siglo de lecciones aprendidas*, plantearon una visión interesante, clarificadora y crítica respecto al proceso de mejora en las escuelas, afirmando lo siguiente:

*Los discursos sobre cambio educativo a menudo rozan las aristas de la utopía, pecan de romanticismo y caen por el peso de su propia idealización. Los intentos de mejora a veces les faltan un principio de realidad, es cierto, al mismo tiempo, muchas veces al pesimismo pedagógico le faltan contraargumentos. (p. 1)*

Murillo y Krichesky (2015), en su amplia experiencia como investigadores, reafirmaron que todos los procesos de cambio escolar eficaces comparten un mismo rasgo en común: “un o una líder que promueve y sostiene una cultura de aprendizaje y mejora continua en su centro”. Asimismo, los autores sostuvieron que las propuestas de liderazgo relevantes para la gestión de una escuela se han concentrado en tres categorías: el liderazgo distribuido, el liderazgo para el aprendizaje, y el liderazgo para la justicia social. En este sentido, la “mejora de la escuela” no puede ser vista como un único fin, sino como un medio para un cambio real de la sociedad. En otras palabras, trabajar desde la escuela para una sociedad más justa es, hoy por hoy, una necesidad (Murillo y Krichesky, 2015).

En esa misma línea argumentativa, Sergiovanni (1992) afirmó que el liderazgo está centrado en aspecto relacionales e interpersonales. De esta forma, permite hacer una mejor combinación de estilos de liderazgo conforme a lo que requiere cada

organización y sus seguidores. De esa manera, Sergovianni (1992) propuso cinco estilos de liderazgo:

**Liderazgo técnico:** este tipo de liderazgo está centrado en las competencias del líder respecto a procesos de planificación y de distribución del tiempo, liderazgo de contingencia y elaboración de estructuras organizativas. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su facilidad para planificar, organizar y coordinar actividades, de tal manera que se puede asegurar la eficacia óptima.

**Liderazgo humano:** este tipo de liderazgo concede una mayor importancia a las relaciones humanas, tiene la habilidad de potenciar la competencia de cada seguidor, y es un muy buen motivador respecto al desarrollo profesional de los miembros de su organización. Con este tipo de actitudes de apoyo, es posible mantener un sólido compromiso de todos los seguidores.

**Liderazgo educativo:** este tipo de liderazgo se caracteriza por la gestión de conocimientos y cómo estos se transmiten a la organización educacional para lograr la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y su control. Este tipo de líder es capaz de detectar situaciones en el proceso de gestión educativa, promover soluciones y orientar a un equipo docente en pro del cumplimiento de los objetivos curriculares o institucionales.

**Liderazgo simbólico:** este tipo de liderazgo se caracteriza por la posición directiva, debido a que el líder es responsable de seleccionar cuáles son los objetivos organizacionales y mostrar al grupo de seguidores cuáles son las acciones que se deberán realizar para cumplirlos. En términos educacionales, este tipo de liderazgo se caracteriza por jugar un papel preponderante en actividades de control en las aulas, priorizando siempre el horizonte educacional y generando las confianzas en

el resto de la comunidad educativa.

**Liderazgo cultural:** este tipo de liderazgo está caracterizado por el fortalecimiento de los valores en las creencias y la identidad organizacional. Su finalidad es crear un ambiente distintivo donde cada integrante de la comunidad educativa sepa cuáles son los orígenes del colegio, la importancia de su proyecto educativo, entre otras actividades que son relevantes para mantener la organización educacional en el “espíritu del colegio”.

En la misma línea de la categorización del liderazgo, Leithwood et al. (2014) presentaron sus estudios de liderazgo en función del impacto que genera en los colegios. Uno de los trabajos más influyentes es la presentación de su tipología del liderazgo educacional en cuatro “sendas”. Leithwood et al. (2014) señalaron que el liderazgo puede clasificarse de la siguiente manera: la senda racional, la senda emocional, la senda organizacional, y la senda familiar. Los autores explicaron que el liderazgo tiene su base en el ejercicio de la influencia para lograr resultados en cada alumno. Lo anterior tendrá sus resultados en virtud del tipo de liderazgo ejercido. Con base en las evidencias, los investigadores concluyeron que existen prácticas ya definidas para ejercitar la influencia, entre ellas, el establecimiento de la dirección, el desarrollo de las personas, el rediseño de la organización, y la gestión del proceso de gestión educacional.

Para una mejor gestión escolar, Leithwood et al. (2014) argumentaron que el liderazgo debe ser distribuido, es decir, que existan líderes en todos los procesos clave y que a dichos actores se les distribuya un grado de responsabilidad en función del objetivo común; sin embargo, el liderazgo debe tener claro que la distribución debe ser coordinada con el sistema de gestión que mantiene la organización. Los tipos de liderazgo que describieron los investigadores son:

**Senda racional:** el liderazgo que usa las prácticas de la senda racional también emplea las habilidades y conocimientos del personal educativo para lograr un impacto en la calidad de la enseñanza. A su vez, tiene una postura y una estrategia firme respecto a la retención de los docentes, tiene en mente lograr un sistema de trabajo eficaz con el equipo docente y, en consecuencia, obtener resultados favorables en los estudiantes. Sin embargo, para tener este tipo de resultados, el líder deberá contar con una competencia técnica fuerte y necesaria para poder implementar soluciones concretas y confiables a los problemas del proceso pedagógico y aspectos clave en el aula, tales como el cumplimiento de la cobertura curricular, la adaptación a procesos de diagnóstico, la mejora en la calidad del proceso pedagógico, entre otros aspectos asociados a la dinámica del proceso educativo.

**Senda emocional:** Leithwood et al. (2014) revelaron que el liderazgo emocional tiene una fuerte influencia en la motivación de los profesores. De esta manera, al influir en el fortalecimiento de los profesores, tendrá un efecto positivo en la calidad del proceso de enseñanza, el compromiso con la escuela será palpable y concreto. Asimismo, este liderazgo fortalece la retención del equipo docente y, por lo tanto, mejora el proceso de enseñanza y aprendizaje. Para que este tipo de liderazgo alcance niveles de impacto relevantes en la organización educacional, el líder debe contar con habilidades de inteligencia emocional, así como la capacidad de valorar los méritos de su equipo docente. Este tipo de liderazgo generará cambios importantes en indicadores de eficacia docente, compromiso y mejora la confianza de todo el equipo.

**Senda organizacional:** este tipo de liderazgo tiene como propósito hacer que el equipo docente y los actores de la comunidad educativa trabajen en función del

ambiente laboral y la infraestructura. En este sentido, el liderazgo debe propender a generar un ambiente propicio y positivo que impacte en las emociones de las personas mediante la entrega de herramientas y oportunidades para que puedan desempeñar su labor de la mejor manera posible y, de esa manera, evidenciar un impacto en el aprendizaje de los alumnos. Este tipo de liderazgo tiene como característica el pensamiento sistémico y holístico para lograr resultados tanto en el aula como mejoras sustantivas en la organización educativa.

**Senda familiar:** en esta práctica de liderazgo, se potencia la cultura de la familia en la organización educativa. Este tipo de liderazgo tiene como objetivo comprometer a la familia con las aspiraciones educativas. Todo ello tendrá como resultado una fuerte retención escolar y una mejora en el proceso de enseñanza. El liderazgo tiene un efecto positivo en el involucramiento de los padres, se generan conexiones entre todos los actores de la comunidad educativa, gestionando espacios de trabajo escolar en el hogar. Desde este punto de vista, el líder debe tener presente que el trabajo colaborativo entre los padres y el colegio es clave para generar aprendizajes coproducidos.

### **2.3 Teoría de la efectividad del liderazgo.**

Una referencia importante dentro del estudio del liderazgo es Fiedler (1971). En sus estudios, el autor postuló el modelo de contingencia o lo que también se conoce como la “teoría de la efectividad del liderazgo”. Lo anterior, evidenciando una relación entre líderes especializados en la relación social versus líderes especializados en las tareas. En su investigación, Fiedler (1971) elaboró la escala CMP (Compañero Menos Preferido), por medio de la cual es posible medir el grado en que un individuo del grupo se encuentra motivado en relación con la parte social o la productividad. Asimismo, este método permite determinar las características del líder y su nivel de motivación.



En línea con lo anterior, el autor indicó que, si una persona obtiene un índice CMP bajo, es señal de que el líder está motivado por las tareas; y si el indicador CMP es alto, significa que el líder está motivado por las relaciones. Por lo general, este análisis se utiliza para la gestión de líderes en el contexto de emergencias. En situaciones de emergencia, el éxito o fracaso entre los distintos tipos de liderazgo será gravitante la estructura de la actividad que se ejecuta y la posición de poder que tenga el líder. Dicho de otro modo, determina si es fuerte o débil para afrontar este tipo de situaciones. Fiedler (1971) clasificó el liderazgo en dos grupos:

- A. Líder orientado a las tareas: según el estudio, los líderes orientados a las tareas son altamente efectivos en situaciones donde la favorabilidad de la situación es alta o baja. Esto, debido a que logran anteponer su autoridad sobre las personas a su cargo, tienen una clara dirección y estructura de trabajo.
  
- B. Líder orientado a las relaciones: el líder orientado a las relaciones tiene mayor nivel de efectividad en situaciones medianamente favorables, debido al potencial que tiene el líder para manejar las relaciones humanas y lograr el objetivo común. En este caso, si el líder tiene buenas habilidades interpersonales, puede crear un ambiente grupal que mejorará las relaciones, facilitará la estructura de las tareas y mantendrá su posición en la organización.

## **2.4 Gestión de organización educativa.**

### ***2.4.1 La administración y la gestión educativa.***

Para obtener los resultados que se vinculan con la política educativa en Chile, las organizaciones educacionales, a través del liderazgo conformado por el sostenedor, director y el equipo directivo, deben potenciar la competencia técnica para luego comprender el funcionamiento de una organización sistémica, su vinculación con las etapas de cada proceso y su complemento con la gestión jurídica que lo regula.

Ahora bien, profundizando en el enfoque sistémico que está presente en la gestión educativa, su conceptualización se relaciona con la comprensión y gestión del proceso educativo como un todo interrelacionado entre sí, con el propósito de lograr los resultados previstos en la organización educativa con eficacia y eficiencia. De igual manera, el enfoque sistémico permite desarrollar instancias de revisión con el objetivo de que cada proceso tenga sus propios criterios de control de gestión y, de esa manera, evidenciar la mejora del desempeño de su área de trabajo y el de la organización. Por último, el enfoque sistémico hará posible el desarrollo de un sistema de control coherente con el PEI, los objetivos institucionales y el plan estratégico educativo. Esta forma de visualizar la organización permitirá concretar acciones de mejoramiento en la calidad educativa.

Al aplicar el enfoque sistémico en la gestión educativa, la dirección y el equipo directivo podrán implementar un método de control de gestión que les permitirá:

- Conocer, comprender y gestionar el cumplimiento de los requisitos regulatorios, institucionales y de los padres, apoderados y estudiantes.
- Establecer criterios de control y reporte de resultados a la dirección y el equipo directivo.

- Evaluar los resultados del desempeño organizacional en virtud de información consistente con el proceso educativo.
- Tomar decisiones con base en información confiable, siendo eficientes y eficaces en las acciones de corrección.
- El proceso educativo mejora con base en la consistencia de la información que se desarrolla mensualmente.

Por su parte, la dirección debe tener en cuenta que esta mirada sistémica está presente en el modelo de los EID del Decreto N.º 27/2020 del Mineduc. De hecho, el mismo documento establece que los estándares se elaboraron a partir del enfoque multidimensional. Este enfoque permite visualizar como ventaja la identificación y sistematización del proceso institucional del colegio. Al igual que en el enfoque sistémico, el objetivo de esta forma de control es gestionar las condiciones necesarias para concretar una gestión de calidad educativa sostenible en el tiempo.

Mejorar la capacidad institucional y la calidad educativa es un elemento que está presente en política educacional del Mineduc. Esto último comenzó con la introducción de la Ley SAC (20.529), cuyo primer avance fue la institución de la Supereduc y la Agencia de la Calidad de la Educación, entidades responsables de la fiscalización, el control y orientación institucional de los colegios. Bajo este esquema de control, el Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación 2019 establece que una buena gestión “se funda en la certeza de que la valoración, confianza y empoderamiento de las comunidades educativas constituye una pieza fundamental para potenciar el mejoramiento continuo”.

La Cuenta Pública 2020 del Mineduc da cuenta de que la gestión y el liderazgo son elementos vinculantes para mejorar un colegio; sin embargo, considerando el

contexto de la sociedad actual, la exigencia de la ciudadanía se concentra en la falta de confiabilidad y calidad del servicio educativo que se entrega. Frente a este dilema social, uno de los puntos de la Cuenta Pública se basa en recuperar la confianza y el fortalecimiento de la autonomía en la gestión institucional del PEI. Según la Cuenta Pública, la confianza se define de la siguiente manera:

*El reconocer en las familias su derecho de elegir la educación de sus hijos; dar espacios a sostenedores para administrar sus proyectos educativos, a directores para ejercer el liderazgo que se requiere para dirigir la escuela con un determinado sello y a docentes para que puedan ser los motores del sistema” en síntesis, “reconocer la autonomía y ampliar espacios de libertad para desarrollar proyectos educativos de excelencia.*

En otras palabras, el fortalecimiento de la confianza en la gestión de los PEI se traduce en generar los espacios para desarrollar múltiples proyectos educativos, que desde el punto de vista de la calidad educativa está relacionada con la libertad de elección, las alternativas educativas y, sobre todo, el acceso a la educación<sup>6</sup>.

Considerando estos enfoques, las organizaciones educacionales se enfrentan a condiciones complejas para implementar la reforma educacional, debido a la dinámica de las legislaciones y reglamentos que se van agregando al sistema educativo. Esto último, generando una tensión entre la dirección y el rediseño de la estructura organizacional y las responsabilidades que deben ajustarse entre los actores de la comunidad educativa. Si bien existe un esfuerzo de parte del Estado

---

<sup>6</sup> Según el informe de la OCDE (2015), *Chile: prioridades de políticas para un crecimiento más fuerte y equitativo*, el acceso a la educación en Chile es amplio y sigue siendo superior al promedio de América Latina y el Caribe para todos los niveles de educación, con tasas netas de acceso en 2012 del 85 % en preescolar, del 93 % en educación primaria, y del 84 % en educación secundaria. El acceso a la educación terciaria se duplicó entre el año 2000 y el 2012, alcanzando una tasa bruta de acceso del 74 %, por encima del promedio de la OCDE del 71 %.

en propiciar y potenciar las competencias técnicas y administrativas de los liderazgos educacionales, asimilar el enfoque sistémico, el enfoque de procesos o el multidimensional implica cambiar la forma de gestionar el trabajo mediante la aplicación de un método que permita facilitar y evidenciar las actividades directivas de evaluación, el análisis de resultados y la mejora institucional.

El análisis de estos enfoques debe ser consistente con la actualización de documentos institucionales y los principios educativos que lo regulan, por ejemplo, el principio de la *inclusión* y la *equidad* son factores clave para garantizar una educación de calidad. En consecuencia, estos principios son asegurados cuando la dirección desarrolla su gestión pedagógica y administrativa en el marco de estos principios, toda vez que sus protocolos evitan la discriminación arbitraria.

Conviene mencionar que la inclusión se relaciona con el concepto de *integración*, la cual, según la Ley N.º 20.845, tiene como objetivo “propender a eliminar todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y la participación de los y las estudiantes”. Por otra parte, la equidad, según la Circular 482/2018, vela por “la igualdad de derechos y de oportunidades para los estudiantes”. En ese orden de ideas, considerar estos principios implica una actualización de los procedimientos institucionales, reglamentos y directrices para que la organización educativa pueda estar vigente en función de las regulaciones.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2019), en su documento titulado *Crear sistemas educativos inclusivos y equitativos*, estableció que “una mayor autonomía permitirá el desarrollo de acuerdos organizativos, prácticas y formas de gestión y dirección que resulten más efectivos en la promoción del aprendizaje de todos sus alumnos, especialmente aquellos económicamente más desprotegidos y las minorías” (p. 1). Bajo este

enfoque, tiene una especial relevancia que la autonomía de los proyectos educativos debe estar fuertemente vinculada a una buena planificación estratégica y un equipo firmemente comprometido con su propio sistema de gestión.

La evolución de la reforma educacional ha requerido una dinámica de cambios constantes en el paradigma de la gestión institucional y la comunidad escolar. Por ejemplo, es inviable gestionar un PEI considerando únicamente los resultados de aprendizaje, en virtud de que el nuevo escenario educativo también tiene en cuenta el bienestar de los estudiantes<sup>7</sup>. De igual manera, no es viable gestionar un PEI que no considera los principios educativos mínimos requeridos en la LGE, puesto que lo más reciente en la educación es la gestión con el enfoque de derechos.

Por lo mismo, el proceso de aprendizaje debe estar ligado al bienestar de los estudiantes. Este bienestar se traduce en la garantía del cumplimiento efectivo de los derechos del menor en términos de educación y cuidado de su integridad. Dicha garantía se entiende como la implementación de protocolos internos que consideran todos los elementos que se relacionan con el enfoque de derechos de la Circular 1663/2016 y las consideraciones para la convivencia escolar señaladas en la Circular 482/2018 del Mineduc. La gestión del equipo directivo debe tener claro que cualquier tipo de omisión o contravención a la norma puede ser causal de un proceso administrativo por parte de la autoridad reguladora.

De esta forma, la gestión educativa está ligada a las mismas ponderantes que cualquier tipo de organización tiene, comenzando con la conceptualización de una buena “administración” aplicada al ámbito educativo. Para tener una correcta

---

<sup>7</sup> En relación con el bienestar escolar, en el año 2019, la OCDE incorporó en sus estudios internacionales la evaluación de parámetros vinculados con la educación preescolar y bienestar del niño (International Early Learning and Child Well-Being Study). De acuerdo con lo indicado en el documento *Trabajo de la OCDE, educación y competencias*, ofrecerá información comparativa sobre el desarrollo social, emocional y cognitivo de niños de cinco años, para brindar asistencia a los países en la mejora del bienestar y la educación de los niños. Este estudio recopilará también información sobre factores contextuales como, por ejemplo, el ambiente familiar y el entorno de aprendizaje del niño que influyen su desarrollo.

gestión educativa, el sostenedor, la dirección y el equipo directivo deben planificar, dirigir, controlar y reportar la gestión de los siguientes instrumentos de gestión:

- **El PEI:** se entenderá por PEI todos aquellos valores y principios distintivos de una comunidad escolar que se declaran en forma explícita en un documento y enmarcan en su acción educativa, otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.
- **El PME:** es un instrumento de gestión que sirve para orientar, planificar y desarrollar el proceso de mejoramiento institucional y pedagógico del colegio. De acuerdo con la Ley 20.529, el plan se desarrollará en las áreas de gestión de liderazgo, gestión curricular, gestión pedagógica y gestión de recursos. Como mínimo, su estructura de control deberá tener los objetivos, las estrategias, las actividades, las metas y los recursos asociados.
- **El Plan de Jornada Escolar Completa (JEC):** este plan se desarrolló en virtud de la Ley 19.522 del Mineduc, con el objetivo de aumentar el número de horas pedagógicas desarrolladas en clases y, de esa forma, mejorar los resultados de aprendizaje.
- **El calendario de actividades escolares:** según lo establecido en el Decreto N.º 289 del Mineduc, es un documento que planifica todas las actividades escolares que comprenden el quehacer del colegio dentro del año lectivo.
- **El reglamento interno del colegio:** de acuerdo con lo indicado en la Circular 482/2018 del Mineduc, es el documento normativo del colegio que tiene por objetivo permitir el ejercicio y cumplimiento efectivo de los derechos y deberes de sus miembros de la comunidad escolar a través de la

regulación de sus relaciones, fijando, en particular, normas de funcionamiento, de convivencia y otros procedimientos generales.

- **El reglamento de evaluación, calificación y promoción:** en concordancia con lo señalado en el Decreto N.º 67/2018, este reglamento tiene como objetivo establecer los procedimientos de carácter objetivo y transparente para la evaluación periódica de los logros y aprendizajes.
- **Los protocolos de gestión internos:** según la Circular 482/2018, los protocolos son documentos formales que entregan criterios objetivos y una metodología ordenada de las acciones que se deben ejecutar al interior del establecimiento educativo ante posibles situaciones que puedan afectar la integridad física y psicológica de cualquier miembro de la comunidad educativa. Por otra parte, considera protocolos para la gestión administrativa de trámites institucionales.
- **Los planes institucionales:** son instrumentos de gestión orientados al cumplimiento de directrices específicas relacionadas con el proceso educativo. Los planes requeridos por la regulación son los siguientes: Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, Plan de Formación Ciudadana, Plan de Sexualidad, Afectividad y Género Plan de Apoyo a la Inclusión, Plan de Desarrollo Profesional Docente, y Plan Integral de Seguridad Escolar.

Continuando el análisis de la gestión educativa, una de las conceptualizaciones que se vincula fuertemente con el aseguramiento de la calidad es el concepto de *administración*, una tarea muy necesaria para lograr que una estrategia institucional sea efectiva. El análisis de este concepto permitirá al equipo directivo visualizar alternativas y potenciar la toma de decisiones.



Por ejemplo, en 1911, Frederick Winslow Taylor, considerado uno de los padres de la administración, en su publicación *Principios de la dirección científica*, sostuvo que la administración científica comprende cinco aspectos que se deben considerar en todo proceso administrativo.

- Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo.
- Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo.
- Seleccionar la mejor persona para realizar cada trabajo concreto.
- Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente.
- Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han alcanzado los resultados deseados.

Al respecto, Fayol (1916), en su obra *Administración industrial y general*, puso el énfasis en la experiencia adquirida en el ámbito de la administración industrial y propuso lo siguiente:

*La división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al interés general, la remuneración del personal, la centralización, la línea de autoridad, el orden, la igualdad, la estabilidad del puesto, la iniciativa y, por último, el espíritu corporativo. (p. 1)*

En la misma época, Max Weber (1921), investigador connotado, en su publicación *La burocracia en economía y sociedad*, sentó las bases para desarrollar la teoría de la organización mediante la implementación de un modelo de organización que trabaja sobre la estructura administrativas y la gestión de procesos

organizacionales en estamentos públicos. Weber argumentó que la organización debe trabajar en función de los siguientes pilares:

1. Jerarquía de autoridad.
2. Actitud objetiva del administrador.
3. Calificación técnica y seguridad en el trabajo.
4. Evitar la corrupción.

Para Selznick (1948), en su estudio *Bases de la teoría de la organización*, las organizaciones tienen que considerar la implementación de metodologías de control necesarias para asegurar un nivel de “estabilidad y capacidad de supervivencia”. En términos administrativos, potenciar a la dirección con nuevas herramientas de control es considerada una metodología para lograr la estabilidad y supervivencia.

Otra forma de entender la administración la abordó Merton (1949), a través de su investigación titulada *Teoría y estructura sociales*. En este trabajo, Merton (1949) expuso los “efectos perversos” de un modelo burocrático pensado más en cómo “deber ser” más que “como ser”. La crítica al modelo “ideal burocrático” tiene su fundamento en el momento en el que las personas se encuentran frontalmente con el peso de la estructura organizacional. Esta publicación es considerada un clásico de la Administración Pública.

En la misma línea histórica, Douglas McGregor (1960), en su trabajo titulado *El aspecto humano de las organizaciones*, realizó una crítica al proceso administrativo de acuerdo con las teorías X y Y. La postura que está relacionada con aquellos directores que tienen a su cargo gente irresponsable e incapaz de comprometerse con el objetivo de la empresa, por lo tanto, es necesaria una estructura de control

directa rígida y punitiva para que a las personas se les exija lo que deben hacer, siendo esto lo que se conoce como la teoría X. Por otra parte, la teoría Y señala otro camino que da mejores resultados, donde los objetivos de las personas sean más o menos consistentes con los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta que cada trabajador tiene necesidades por satisfacer y que necesita el trabajo.

Para Chadwick (1975), un sistema administrativo es:

*Una combinación ordenada de partes que, aunque trabajen de manera independiente, se interrelacionan o interactúan y por medio del esfuerzo colectivo y dirigido constituyen un todo racional funcional y organizado que actúa con el fin de alcanzar metas de desempeño previamente definidas. (p. 23)*

Refiriéndose a la administración, Chiavenato (1999) señaló:

*Una organización es un sistema socio técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. De esta manera la empresa se presenta como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y puede ser visualizada, a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de toma de decisiones, tanto desde el punto de vista individual como colectivo; toda vez que la toma de decisión será mucho más fácil, si se cuenta con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada. (p. 1)*

El planteamiento de Villegas et al. (2005) hace énfasis en la importancia del grado de desarrollo que tiene la gestión administrativa de los elementos de gestión de cada organización, señalando que existen cuatro aspectos que se deben considerar: existencia, pertinencia, apropiación y mejoramiento continuo.

Desde el ámbito de la administración educacional, los autores Weinstein et al. (2010) fueron críticos al indicar que desde la función directiva:

*Ha sido difícil equilibrar lo relativo a la gestión pedagógica en relación con la gestión administrativa, en efecto hay períodos en que se ha acentuado lo uno por sobre lo otro, como el actual en que se pide explícitamente que lideren el proyecto educativo del establecimiento, mientras que en otros ha primado lo administrativo.*

Desde una perspectiva más global, Christensen y Laegreid (2011) mencionaron que las organizaciones del sector público y privado “deben ser similares y que los directores del sector público deben tener suficiente discreción libertad de acción en su trabajo para ser capaces de hacer un uso eficiente de los recursos” (p. 1).

Desde el punto de vista regulatorio, con la introducción de la Ley SAC en el 2011, la administración educacional se orientó a la evaluación de la efectividad de la gestión escolar con base en el uso eficiente de los recursos, responsabilidad que recae en el sostenedor; y en la valoración del colegio sobre la base de los EID. Con el objeto de evidenciar esta efectividad, la Supereduc busca someter a fiscalización los recursos asignados al colegio. De igual manera, para evaluar la capacidad institucional del colegio, la Agencia de la Calidad de la Educación tiene la función de orientar y evaluar la gestión educativa, con el propósito de que logren una gestión más eficiente de sus recursos. Por otro lado, de acuerdo con la afirmación

de Elmore (2010), ambos tipos de política necesariamente deben complementarse. El autor señaló que las políticas de rendición de cuentas no funcionarán si las escuelas no cuentan con las capacidades necesarias para responder a ellas.

En esa misma línea argumentativa, Rodríguez y Gairín (2015) reconocieron que la administración educativa ha tenido avances sustantivos respecto al ordenamiento de su gestión; sin embargo, este orden no debe ser mecánico, sino que debe ser dinámico y con capacidad para evolucionar:

*Las instituciones educativas deben considerarse como contextos de gestión, de realización personal y de promoción del cambio social, orientado siempre a la mejora. La cuestión última es delimitar los parámetros que nos permiten identificar si hay o no mejoras y medirlas, para poder delimitar si el cambio emprendido es aceptable o debe de ser rechazado. (p. 73)*

De acuerdo con Prieto y Therán (2018), la administración se concibe como un proceso administrativo orientado al éxito institucional. En ese sentido, los autores señalaron que “se conoce como proceso administrativo al conjunto de funciones básicas que deben ser realizadas por un administrador proactivo para el manejo y control de una organización” (p. 1).

Desde el modelo de los EID establecidos en el Decreto N.º 27/2020, la administración se concentra en los recursos humanos, financieros, materiales y la gestión de redes externas que son necesarias para asegurar la continuidad del servicio educativo.

- Desde el ámbito de los recursos humanos, describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos

directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo.

- Desde el ámbito de los recursos financieros, la administración tiene por objetivo asegurar la sustentabilidad del PEI, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa vigente y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.
- Desde la gestión de los recursos, la administración tiene por objetivo garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral.

En 2019, el Mineduc, en su documento titulado *Orientaciones para desarrollar el Plan de Mejoramiento Educativo*, concentró su enfoque administrativo en la planificación estratégica, entendida como la “*definición de los objetivos, metas y estrategias de tal manera que se identifiquen los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo*”. Claramente, la conceptualización administrativa de establecimientos debería integrarse en el quehacer educativo sin perder de vista que la eficiencia y la eficacia deben estar de la mano con la regulación vigente. A continuación, en la Tabla 4 se muestra la vinculación entre los principios educativos y la gestión institucional que demuestra su implementación.

#### **Tabla 4**

*Principios educativos y la gestión institucional*

Principio de la LGE	Ejemplo de evidencia institucional
<p><b>Calidad de la educación:</b> la educación debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.</p>	<p>Por ejemplo, el protocolo de control pedagógico debería considerar actividades de seguimiento de los estudiantes con problemas de rendimiento académico. Gestión que se evidenciará con entrevistas al apoderado, metas de desempeño académico, análisis de rendimiento académico, entre otras evidencias horas de reforzamiento asignadas al estudiante.</p>
<p><b>Equidad del sistema educativo:</b> el sistema propenderá a asegurar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad, con especial atención en aquellas personas o grupos que requieran apoyo especial.</p>	<p>Por ejemplo, el PEI debería incluir un compromiso de calidad educativa, que garantice a todos los alumnos el derecho a ser atendidos con los profesionales que estén a su disposición para adecuar las estrategias educativas, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos.</p>
<p><b>Autonomía:</b> el sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía de los establecimientos educativos. Consiste en la definición y desarrollo de sus proyectos educativos, en el marco de las leyes que los rijan.</p>	<p>Por ejemplo, el sostenedor y la dirección pueden desarrollar sus propios sistemas de control de gestión como, por ejemplo, implementar la Norma ISO 21001/2018 como herramienta para demostrar el mejoramiento continuo y una mejor capacidad de gestión.</p>
<p><b>Diversidad:</b> el sistema debe promover y respetar la diversidad de procesos y proyectos educativos institucionales, así como la diversidad cultural, religiosa y social de las familias que han elegido un proyecto diverso y determinado, y que son atendidas por él, en conformidad a la Constitución y las leyes.</p>	<p>De acuerdo con este principio, el sistema de control de gestión debería considerar la evaluación de objetivos formativos y de aprendizaje mediante la aplicación de métodos cuantitativos, cualitativos u otro medio de verificación.</p>
<p><b>Responsabilidad:</b> todos los actores del proceso educativo deben cumplir sus deberes y rendir Cuenta Pública cuando corresponda. Asimismo, el sistema educativo deberá promover el principio de la responsabilidad de los alumnos, especialmente en relación con el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes escolares, cívicos, ciudadanos y sociales. Este principio se hará extensivo a los padres y apoderados, en relación con la educación de sus hijos o pupilos.</p>	<p>Una forma de evidenciar el cumplimiento del principio de responsabilidad es reportar los resultados del colegio mediante la Cuenta Pública.</p> <p>De la misma manera, el principio de responsabilidad es aplicable al reglamento interno, por lo tanto, todos los miembros de la comunidad educativa deberán ajustarse a los derechos, deberes y protocolos de la comunidad escolar. Una forma de evidenciar esta gestión es con la recepción conforme del reglamento interno, protocolos internos, talleres del reglamento en la reunión de apoderados, entre otros registros.</p>
<p><b>Participación:</b> los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a</p>	<p>Este principio se evidencia con las actas del Consejo Escolar, Centro de Padres, Alumnos,</p>

participar en el proceso educativo en conformidad a la normativa vigente.	Consejo de Profesores o Consejo de Convivencia Escolar.
<b>Flexibilidad:</b> el sistema debe permitir la adecuación del proceso a la diversidad de realidades, asegurando la libertad de enseñanza y la posibilidad de existencia de proyectos educativos institucionales diversos.	En concordancia con el principio de la autonomía, el sostenedor podrá diseñar los métodos de enseñanza que estime conveniente siempre y cuando se respete el cumplimiento de los estándares de aprendizaje, comprometido con el Mineduc y la comunidad educativa.
<b>Transparencia:</b> la información desagregada del conjunto del sistema educativo, incluyendo los ingresos y gastos y los resultados académicos, debe estar a disposición de los ciudadanos, a nivel de establecimiento, comuna, provincia, región y país.	Una forma de evidenciar este principio es informar a los padres, apoderados y estudiantes cuál es el método de evaluación, las pautas y criterios que se aplicarán en la asignatura. Como registro puede quedar consignado en la hoja de asignatura la entrega de información a los alumnos. De igual manera, se puede tener una evidencia de recepción conforme al reglamento de evaluación, calificación y promoción de parte de los apoderados.
<b>Integración e inclusión:</b> el sistema propenderá a eliminar todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y la participación de los y las estudiantes, y posibilitará la integración de quienes tengan necesidades educativas especiales.  Asimismo, el sistema propiciará que los establecimientos educativos sean un lugar de encuentro entre los y las estudiantes de distintas condiciones socioeconómicas, culturales, étnicas, de género, de nacionalidad o de religión.	Por ejemplo, una forma de demostrar este principio es la implementación del Plan de Inclusión en el colegio con reportes de gestión semestral enviados a la dirección.  Otra forma de demostrar el cumplimiento de este principio es la implementación de planificaciones de clases de Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), con el fin de abordar con estrategias efectivas las diferencias de aprendizaje de los estudiantes.
<b>Sustentabilidad:</b> el sistema incluirá y fomentará el respeto al medio ambiente natural y cultural, la buena relación y el uso racional de los recursos naturales y su sostenibilidad, como expresión concreta de la solidaridad con las actuales y futuras generaciones.	Se puede evidenciar con la planificación de clases donde se abordan objetivos de aprendizaje relacionados con la sustentabilidad ambiental, y talleres de medio ambiente. De igual manera, se puede generar un compromiso establecido formalmente en el PEI.
<b>Interculturalidad:</b> el sistema debe reconocer y valorar al individuo en su especificidad cultural y de origen, considerando su lengua, cosmovisión e historia.	Se puede evidenciar con la implementación de talleres de lengua indígena, talleres de cultura nacional, planificación y OA, orientados al reconocimiento del individuo, su cultura, lengua u otro relacionado.
<b>Dignidad del ser humano:</b> el sistema debe orientarse hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad, y debe fortalecer el respeto,	Una forma de demostrar su cumplimiento es integrar este principio educativo al reglamento interno del colegio. Por otro lado, se pueden contemplar OA relacionados con la divulgación



protección y promoción de los derechos humanos y las libertades fundamentales consagradas en la Constitución Política de la República, así como en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes.	de los derechos del niño en el colegio, entendiendo que la negación o el desconocimiento de uno, de algunos o de todos estos derechos, implica la negación y el desconocimiento de la dignidad humana en su ineludible e integral generalidad.
<b>Educación integral:</b> el sistema educativo buscará desarrollar puntos de vista alternativos en la evolución de la realidad y de las formas múltiples del conocer, considerando, además, los aspectos físico, social, moral, estético, creativo y espiritual, con atención especial a la integración de todas las ciencias, artes y disciplinas del saber.	Una forma de evidenciar el cumplimiento de este principio está en el control pedagógico que realiza la Unidad Técnico Pedagógica (UTP), en concordancia con el cumplimiento de las bases curriculares y la planificación de clases. Esta planificación debería demostrar la asimilación de conocimientos, habilidades y actitudes que se relacionan con el desarrollo integral de los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

Considerando estos argumentos, es de vital importancia que el liderazgo directivo tenga en cuenta que una administración educativa eficiente es necesaria para cumplir con las regulaciones y orientaciones del Mineduc. SIN embargo, el método de control no puede obviar las finalidades esenciales que el proceso educativo tiene en virtud del artículo 2 del decreto con fuerza de ley (DFL) del Mineduc, estos aspectos son:

- La educación es un derecho social y debe ser entregado como un servicio de calidad.
- La educación es un proceso de aprendizaje permanente, que tiene como finalidad alcanzar el desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas de los estudiantes.
- Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales.

- Capacita a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la sociedad, y contribuir al desarrollo del país.

El valor de un buen liderazgo directivo se determinará por la capacidad de implementar un método de administración que se enmarca en la capacidad institucional del colegio para demostrar que se cumple con los requerimientos de las partes interesadas y que existe la evidencia suficiente para demostrar calidad en su servicio.

#### **2.4.2 Estrategia educativa.**

La implementación de la Norma ISO 21001/2018 en la comunidad escolar representa una estrategia educativa, cuyo objetivo es brindar una educación de calidad. En este sentido, es importante visualizar cuáles son los factores clave que permitirán desarrollar un PEI sostenible en el tiempo con resultados que permitan al sostenedor y al equipo directivo tomar decisiones basadas en información confiable.

Para ahondar en el concepto de *estrategia*, se consideró necesario remitirse a su origen. En efecto, la palabra *estrategia* viene del griego *estrategos*, que significa “dirigir un ejército”. Desde el punto de vista de la gestión de organizaciones, la estrategia se relaciona con el posicionamiento sostenido en el tiempo basada en decisiones consistentes con los resultados esperados.

Como estrategia educativa, el Mineduc definió una política de fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar 2021, con el objetivo de potenciar el enfoque de control institucional de parte del sostenedor, la dirección y los equipos directivos. Desde este punto de vista, se espera que los responsables de desarrollar la

estrategia educacional logren gestionar de manera sistémica de las tareas, procesos y actividades, de tal manera que ellos se conviertan en un aprendizaje efectivo en los estudiantes y se logre una sostenibilidad del PEI.

Tal como se menciona en la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar, esta estrategia pretende instalar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, con el objetivo de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora de la calidad de la educación. Lo anterior, entendiendo que los cambios en el proceso educativo, así como los objetivos estratégicos, requieren de un tiempo de madurez para obtener resultados efectivos.

Este tipo de estrategia estatal tiene su base en la implementación de la Ley SAC, que propone el fortalecimiento de las capacidades institucionales del colegio como una forma de asegurar la calidad educativa que se entrega a la ciudadanía. De esta manera, la Política de Fortalecimiento del Liderazgo propone:

*El fortalecimiento de las capacidades de líderes escolares e intermedios para que lideren procesos de mejora escolar sostenibles, inclusivos y de calidad, que contribuyan a la formación integral y permanente de todos los estudiantes del país, mediante la formulación y difusión de orientaciones, el diseño de diversos dispositivos de apoyo, y el desarrollo de procesos formativos innovadores.*

Al igual que el modelo de los EID que distribuyen las responsabilidades en el sostenedor, la dirección, la UTP, los docentes y asistentes de la educación, esta

política no está centrada solo en la gestión de la dirección, sino que apunta a la distribución de las responsabilidades para mejorar la calidad del proceso educativo. En la visión de esta política de fortalecimiento, el trabajo se concentra en los “líderes intermedios” como, por ejemplo, los docentes u otro actor de la comunidad educativa que cumpla una función de liderazgo y tenga incidencia en los aprendizajes de los estudiantes. La política de fortalecimiento de liderazgo para la mejora escolar considera cuatro componentes:

1. **Trayectoria educativa:** la trayectoria educativa considera el desarrollo de un sistema de trayectoria profesional directiva que contiene la definición de funciones, responsabilidades y atribuciones que competen a los cargos directivos. De igual manera, se considera como elemento el ingreso al sistema escolar a través de la postulación al cargo de director mediante el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). De esta manera, se asegura un proceso de evaluación de directivos con las personas de mayor competencia para el cargo. Otro punto que considera este componente son las necesidades de formación para el desempeño efectivo y que las remuneraciones e incentivos sean pertinentes a la labor ejecutada.
2. **Desarrollo de capacidades de liderazgo educativo:** este componente comprende elementos tales como el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de los líderes educativos (directores, equipos directivos, docentes), de tal manera que les permita potenciar su rol en la mejora escolar desde una mirada sistémica; es decir, una organización donde se vinculan los procesos, tareas y actividades relacionadas entre sí para apoyar el aprendizaje profesional y la experiencia práctica de quienes se desempeñan en funciones de liderazgo. Lo anterior se desarrollará con

herramientas, orientaciones y materiales apropiados para lograr este objetivo.

3. **Centro de liderazgo escolar:** como se indicó anteriormente, el Centro de Perfeccionamiento y Liderazgo Escolar está vigente en el Mineduc desde 2015. El objetivo de este centro es trabajar con instituciones de investigación y desarrollo de la excelencia sobre liderazgo. Esta gestión se concreta con la innovación de modelos de apoyo y formación escalables, desarrollando aplicaciones tecnológicas de gestión escolar, apoyo metodológico y tecnológico a las redes de mejoramiento escolar, organizando espacios amplios de debate y difusión sobre liderazgo educativo.
4. **Dispositivos de gestión de la mejora educativa:** este componente se relaciona con la Unidad Liderazgo para la Mejora Escolar del Mineduc, que tiene como propósito orientar al sistema escolar en relación con la elaboración, seguimiento y monitoreo de los PME, en el marco de las funciones, atribuciones y responsabilidades que competen a los equipos directivos. Este tipo de gestiones se materializa a través de la publicación de documentos técnicos, talleres prácticos con los equipos directivos y supervisores técnicos del Mineduc junto con la administración de la plataforma PME. De igual manera, se desarrollan herramientas para mejorar la gestión a través de actividades de planificación, implementación y evaluación de los procesos educativos.

#### ***2.4.3 Estrategia organizacional.***

El análisis de un entorno competitivo, productivo, legislativo o cultural, son los actuales teatros de la guerra que toda mente estratégica debe considerar. Frente a

un contexto dinámico, agresivo y globalizado, diseñar una estrategia organizacional es vital para poder mantenerse en el tiempo. La pregunta que nace frente a esta reflexión es la siguiente: ¿Cuál es la principal dificultad en la permanencia de una organización?, hay muchas respuestas, sin embargo, “la incertidumbre respecto al futuro” es, sin duda, un factor preponderante.

La incertidumbre es capaz de cambiar las reglas del juego de manera dramática, puede derrotar sin miramientos a la estrategia más agresiva. Cada vez es más recurrente que las organizaciones sean estas políticas, están obligadas a invertir más tiempo en ajustar su propia planificación estratégica si quieren sobrevivir a un entorno altamente conectado y globalizado. El impacto de las redes sociales, la velocidad y acceso a la información, el intercambio de culturas y comercio a nivel global han generado grandes problemáticas al equipo estratégico para lograr dar respuesta a todos los requerimientos del entorno.

La constante lucha por el posicionamiento estratégico en un segmento específico ha llevado a que las organizaciones estén centradas en fortalecer sus programas de control de gestión e indicadores de desempeño. En cambio, otras organizaciones están centradas en mejorar sus procesos de planificación para el futuro, incorporando estudios de carácter sociológicos para poder brindar una respuesta rápida o generar cambios estratégicos en sus actividades. Por ejemplo, en el caso de la gestión de políticas públicas, hay organizaciones que se han especializado en el análisis del entorno y el comportamiento social de las masas para evaluar cuál sería la estrategia más conveniente para mantenerse en el tiempo. En suma, todas las organizaciones buscan estrategias para combatir la incertidumbre respecto al futuro.

En el caso de las organizaciones educacionales, que son el foco de estudio de esta tesis, la principal dificultad en los últimos 5 años ha sido la dinámica de la incertidumbre jurídica. Este escenario ha obligado a las organizaciones educativas a fortalecer su preparación profesional y a mejorar su capacidad de respuesta frente al constante asedio de exigencias reglamentarias y sociales por parte de sus entes reguladores y/o la propia ciudadanía.

Para dimensionar este tema, se consideró necesario revisar las visiones clásicas respecto a la gestión estratégica y cómo su conocimiento, comprensión, entendimiento e implementación, puede llegar a ser una herramienta administrativa de consolidación organizacional. Visto de otra manera, el conocimiento estratégico puede aportar en el mejoramiento del proceso educativo y su relación con los estándares indicativos de desempeño.

Desde un punto de vista clásico, Ansoff<sup>8</sup> (1957) hizo referencia a la estrategia organizacional, señalando que para posicionar una organización se debe considerar cuál es la situación actual y cuál es la situación futura si se realizan ciertos procesos de desarrollo a nivel de productos y mercado. En este sentido, la estrategia de Ansoff (1957) apunta a la expansión o la diversificación de estos dos ámbitos. El autor planteó que la diversificación es el desarrollo de nuevos servicios. Para tal efecto, el posicionamiento tiene su fundamento en el planteamiento de una estrategia y objetivos orientados al servicio o al contexto en el cual se desarrollará el servicio.

---

<sup>8</sup> Igor Ansoff, de nacionalidad estadounidense, pero de padres rusos, fue un matemático y economista considerado el padre de la Administración Estratégica Moderna, profundizando su investigación en lo que él llamó la turbulencia ambiental, el paradigma del éxito estratégico emergente y la gestión estratégica en tiempo real. Obras como *Corporate strategy*, *Business strategy* o *Strategic management*, actualmente son estudiadas como los clásicos de la gestión estratégica. El doctor Ansoff falleció el 14 de julio de 2002 a la edad de 84 años.

En la misma línea, en su libro *La dirección estratégica en la práctica profesional*, el autor fortaleció su visión de estrategia señalando que debe existir una coherencia entre la estrategia y los objetivos estratégicos. De la misma forma, el autor fue enfático al mencionar que la dirección debe tener una postura estratégica clara para luego desarrollar un proceso de análisis muy fuerte respecto a la postura competitiva que deberá adoptar la organización en ambientes turbulentos. En ese orden de ideas, Ansoff (1957) argumentó que el mayor trabajo de análisis debería enfocarse en el desarrollo y la ventaja competitivos, puesto que esta visión ofrece un proceso de optimización de la cartera estratégica siempre y cuando el trabajo esté canalizado en objetivos estratégicos orientadas al posicionamiento. Su visión de estrategia lo visualiza así:

*Debido a que tanto la estrategia como los objetivos se usan para eleccionar proyectos, parecen ser similares, aunque son diferentes, pues los objetivos son los fines que la organización intenta lograr, mientras estrategia constituye los medios para lograr los fines. Los objetivos son normas para tomar decisiones de primer nivel; por tanto, una estrategia que es válida bajo una serie de objetivos, puede no serlo cuando estos cambian. (p. 1)*

Por su parte, Chandler (1962)<sup>9</sup> ofreció una visión de estrategia, en su publicación *Strategy & structure*. En este libro, el autor evidenció la relación directa que existe entre estrategia y estructura. De esa manera, explicó que la estrategia es el “establecimiento de los objetivos de una organización a largo plazo, la elección de

---

<sup>9</sup> El doctor Alfred D. Chandler Jr. fue profesor de la Universidad de Harvard y de la Universidad Johns Hopkins, especialista en temáticas relacionadas con la estructura estratégica y la gestión de corporaciones modernas. Sus investigaciones profundizaron el concepto de *estrategia* y su implementación en las organizaciones, donde se destacan obras tales como *La mano invisible*, *La revolución en la dirección de empresas norteamericanas*, *Estrategia y estructura*, y *Una nación transformada para la información*. El doctor A. Chandler, luego de una destacada trayectoria como profesor y consultor en estas materias, falleció en el año 2007, en Massachusetts, a la edad de 88 años.



*los recursos de acción y la dotación de los recursos necesarios para lograr dichos objetivos” (p. 1), y la estructura la definió como la “organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las estrategias adoptadas” (p. 1).*

Cabe mencionar que Chandler (1962) no solo expuso el planteamiento de una estrategia, sino que también hizo énfasis en la coherencia que debe existir en el planteamiento de los objetivos de largo plazo y su relación con la gestión eficiente de los recursos. Para ambos planteamientos dependerá de cuál es la estructura de la organización para validar su efectividad. Volviendo la mirada hacia el enfoque estratégico de este autor, es lógico pensar que el diseño de la estrategia debe estar bien ajustada a la realidad de cada organización para poder obtener mayores niveles de efectividad.

Por lo tanto, según Chandler (1962), la dirección de una organización debería gestionarse con una mentalidad estratégica considerando los ajustes y la metodología de verificación de sus procesos de control internos. Por otro lado, debería considerar el entorno para determinar primeramente si existe la factibilidad de poder implementar las acciones propuestas y, de esa manera, verificar el nivel de desempeño y efectividad de los objetivos estratégicos.

En consecuencia, la importancia del control y el seguimiento de los indicadores permitiría evaluar si la gestión productiva, financiera, operacional, u otro relacionado, aumenta o disminuye su desempeño. Esta etapa es clave, dado que, si los indicadores disminuyen, es prueba necesaria para un ajuste o cambio en la estructura organizacional. Estos cambios pueden abordarse según la reingeniería de procesos o una metodología para la reestructuración interna.

Por último, en función de la evaluación de desempeño y efectividad de la estrategia, Chandler (1962) postuló, como parte de la concordancia entre estructura organizacional y estrategia en la gran mayoría de los casos, cinco elementos en común:

1. **La formulación de una nueva estrategia:** consecuencia del trabajo que la dirección realiza con cada equipo que procederá a implementar las acciones en todos los procesos estratégicos.
2. **Nuevos problemas administrativos:** como es lógico, en todo proceso de estructuración o reestructuración, la conciliación de personas, procesos y operaciones en función de un objetivo estratégico requiere de un tiempo para poder ajustar y evaluar nuevamente los indicadores desempeño.
3. **Disminuye el desempeño organizacional:** como en todo proceso de marcha blanca en una reestructuración, sobre todo de un proceso estratégico, es necesario que todos los procesos y parámetros tengan un periodo de tiempo y, como es lógico, frente a una nueva metodología de trabajo, siempre existirán resultados bajo el parámetro establecido. Sin embargo, si el equipo tiene la mentalidad estratégica, procederá al análisis para la mejorar posteriormente estos resultados
4. **Mejora el desempeño organizacional:** como todo proceso de implementación, una estrategia requiere de ajustes en los indicadores, métodos de evaluación y establecimiento de nuevos criterios de control. Por lo mismo, la mejora viene dada del proceso de análisis y de la efectividad de los resultados que se han planteado en función del objetivo estratégico.

5. **Nueva estructura organizacional:** la consecuencia del mejoramiento del desempeño viene dada por un nuevo sistema de administración de actividades, procesos o procedimientos. Luego, una vez que se ha logrado la optimización de la estructura, pueden surgir nuevas formas para replantear la estrategia y, de esa manera, obtener resultados óptimos y eficientes.

La visión de Chandler (1962) ofrece una serie de indicaciones que son propias del proceso de análisis anterior a la implementación de una estrategia. Como es lógico, un mal proceso de análisis puede generar consecuencias infortunadas que no estaban contempladas por parte de la mente estratégica. Por lo mismo, la advertencia de Chandler, respecto a la estructura organizacional, no debe ser vista como un factor más a considerar, sino como la principal área de desarrollo de análisis de todas las variables, posibilidades y, sobre todo, la factibilidad de llevar adelante el proyecto.

Por otra parte, Mintzberg<sup>10</sup> (1987), en su libro *Estrategia safari*, planteó que una estrategia puede ser vista como un plan o como un patrón, entendiendo la estrategia como plan, cuando existe una serie de acciones previamente planificadas que se encuentran alineadas para lograr un fin predeterminado. Para el autor, una estrategia se puede usar como táctica para un fin o como una pauta de acción. Para Mintzberg (1987), la planificación estratégica es un proceso categorizado que nace de la espontaneidad o, como él lo indicó, como una

---

<sup>10</sup> El reconocido profesor canadiense Henry Mintzberg, nacido en el año 1939, especialista en Estrategia Empresarial y Gestión Eficiente de Gerencias, ha postulado, en muchas ocasiones, que las habilidades de intuición de un líder estratégico están por sobre las habilidades de análisis y planificación planteadas por las escuelas tradicionales de estrategia. En sus trabajos tales como la estructuración de las organizaciones, así como diseño de las organizaciones efectivas, el auge y caída de la planificación estratégica. Luego en su gran obra el Safari de la Estrategia hace una gran crítica a las escuelas tradicionales de estrategia apuntando nuevamente a aspectos como la intuición.

estrategia emergente. Contrario a la visión clásica de la estrategia administrativa, el proceso de planificación es visto como algo sumamente pensado y tedioso.

Bajo dicha perspectiva, Mintzberg (1987) sostuvo que la estrategia, vista como un patrón o modelo, es como un flujo de acciones dentro de la organización que pasan a ser una serie de comportamientos intencionales o no intencionales, pero que al ejecutarse se convierten en una forma exitosa de trabajar, para luego transformarse en un plan específico. Contrario al pensamiento estratégico, donde el foco está pensado en el proceso de análisis, el autor apuntó a que el proceso de toma de decisiones debe realizarse en función de la intuición, creatividad e imaginación de la dirección. A su juicio, son elementos que no pueden quedar fuera del planteamiento estratégico.

En su libro *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*, Mintzberg et al. (1997) clasificaron la estrategia en:

- **Estrategias premeditadas:** donde el equipo de trabajo formaliza las intenciones estratégicas que se ejecutan por completo.
- **Estrategias no realizadas:** donde las intenciones estrategias no son ejecutadas.
- **Estrategias emergentes:** la estrategia que se siguió no fue pensada o explicitada formalmente, solo surgió.
- **Estrategia sombrilla:** las líneas generales son premeditadas, pero según los resultados, se van desarrollando en el camino.

Posteriormente, et al. (1993) desarrollan su libro *El proceso estratégico, conceptos, textos y casos*, presentando las 5P de la estrategia, clasificadas de la siguiente manera: 1. Un plan, 2. Pauta de acción, 3. Patrón, 4. Posición y 5. Perspectiva.

1. **Estrategia como plan:** en su análisis, los autores señalaron que una estrategia como plan tiene relación con el desarrollo de actividades *conscientemente determinadas*, destinadas a un propósito y con objetivos específicos. Una de las características de este tipo de estrategia es el proceso de preparación de actividades. De igual manera, se puede decir que es una serie de guías para abordar una situación específica. Visto de otra manera, es trazar un plan el cual puede ser general o específico en función de un objetivo en común.
2. **Estrategia como pauta de acción:** de manera similar, los autores fueron enfáticos al indicar que no debería existir un problema al señalar que una pauta de acción también puede ser una estrategia, sobre todo cuando es necesario vencer a los competidores en función de posibles demandas jurídicas, defenderse con base en una estrategia agresiva o simplemente en procesos de negociación. En resumen, es posible afirmar que una pauta de acción se puede usar como artimaña para distraer o atacar al competidor, sin que esto signifique salirse de la estrategia global.
3. **Estrategia como patrón:** como se mencionó anteriormente, el desarrollo de una estrategia como plan es el resultado del proceso de análisis para predeterminar todas las acciones que se ejecutarán para lograr los objetivos estratégicos definidos. Por esta razón, es muy necesario que la mente estratégica evalúe cuál es el comportamiento organizacional requerido para poder lograr un mayor nivel de efectividad. Bajo esta mirada, la estrategia

como patrón también se puede llamar estrategia como modelo. Este tipo de estrategia cobra su nivel de importancia cuando las acciones del personal de la organización han desarrollado buenas prácticas o patrones de comportamiento, sin que nadie les imparta un direccionamiento metodológico. Estas prácticas o acciones se han desarrollado sin premeditación por parte del estratega; sin embargo, han generado tal nivel de efectividad que luego pasan por un proceso de implementación formal para ser considerada una estrategia planificada.

- 4. Estrategia como posición:** al hablar de estrategia como posición, los autores argumentarios que dicha posición tiene relación con el medio ambiente en el que están situados en contraste con la posición del competidor. Esto, en términos militares, se denomina “posición estratégica”, pensando en una ventaja en función de una referencia geográfica. En la misma línea, se puede indicar que es la visión externa de la organización respecto a una posición en un mercado específico, una posición política o simplemente una posición respecto al medio ambiente ecológico. Como ya se indicó, es el contraste entre una organización y otra en el mismo medio ambiente. Por lo mismo, en este tipo de estrategias existen dos posturas que se pueden adoptar: la defensiva, para defender la posición estratégica; y la estrategia agresiva, con el propósito de ganar una posición estratégica.
  
- 5. Estrategia como perspectiva:** este tipo de estrategia permite detectar las falencias y generar opciones de mejora, como un elemento que fortalezca la estrategia en curso. Por ejemplo, el fortalecimiento de aspectos tales como la calidad del servicio o producto, el fortalecimiento de una marca y su forma de trabajo, transmitir una imagen al público en relación con la marca, adoptar una filosofía o cultura, como por ejemplo las organizaciones que potencian

el cuidado al medio ambiente o la estrategia de la responsabilidad social, en resumen, cualquier ámbito que se pueda fortalecer interiormente. Para los autores, esto se llama fortalecer “el concepto” de organización frente a una estrategia determinada.

Como se expuso, lo que define el éxito o fracaso en este tipo de estrategias es el trabajo compartido existente entre la mente estratega y las personas que conforman la organización. Es decir, la consistencia entre estrategia, plan de acción y objetivos estratégicos, debe ser el resultado de un trabajo orientado con el equipo implementador, según la finalidad que se quiere lograr.

Por otro lado, la correlación que puede existir entre un tipo de estrategia y otro es posible por la dinámica interna o por el contexto donde se desarrolla la organización. El hecho es que una organización que se relaciona en un ambiente específico genera una especie de movilidad que puede alterar cualquier tipo de estrategia. No cabe duda de que siempre existen aspectos no contemplados, entre ellos, el ingreso de un nuevo competidor, cambios jurídicos o regulatorios de un producto o el comportamiento sociológico de un sector en un momento dado. Estos elementos pueden alterar la estrategia más fortalecida. Por lo tanto, en estos casos es totalmente lógico que la mente estratega tenga que generar cambios estratégicos para abordar la problemática del momento. Transformar una estrategia como plan a una estrategia como pauta de acción es totalmente posible y consecuente. En la misma línea, cambiar desde una estrategia como perspectiva a una como posición o viceversa. Lo importante en este tipo de decisiones es no perder de vista el objetivo estratégico y el éxito sostenido.

Desde otro punto de vista, si la dirección adopta la postura donde el análisis de la perspectiva interna es su primera estrategia, puede generar un fuerte análisis en la

forma de trabajo, lo que traerá como resultado una gestión mucho más eficiente y mejorada y participativa. Luego, como parte de la misma estrategia, sería tomar la decisión de generar un plan donde el principal foco de acción será la formalización de esta metodología de trabajo. Como se puede apreciar, la interrelación entre estrategias puede ser vista como una alternativa de fortalecimiento, sin embargo, es necesaria la adecuación de indicadores apropiados y alineados a los objetivos estratégicos.

Otra referencia en materia de gestión estratégica es Andrews (1984)<sup>11</sup>, quien afirmó que la estrategia debe ser propuesta desde la mirada de las capacidades que tiene cada organización y su proceso de evaluación respecto al entorno. Bajo esta premisa, el autor hizo especial énfasis en que, si una organización tiene mayores o distintos recursos que los de su competidor, la ventaja será efectiva siempre y cuando se utilicen correctamente, y las oportunidades del entorno lo permitan. Por otra parte, en su trabajo de investigación sobresale el hecho de introducir el concepto de *política de empresa* y el concepto de *Alta Dirección*. De esta forma, puso las bases para su denominado proceso de dirección estratégica, que tiene como objetivo usar los recursos acumulados por la organización para cumplir con la estrategia planificada.

Otro punto de vista lo desarrolló Ohmae (1989)<sup>12</sup>, en su libro *La mente del*

---

<sup>11</sup> K. Andrews nació en EE. UU. y fue destacado académico de la Universidad de Harvard, especialista en Dirección Estratégica, postulando una estructura marcada por la visión analítica y planificada. El doctor Andrews publicó diversas obras, tales como *El concepto de la estrategia en la empresa*, donde señaló cuáles son los límites de la estrategia. En la misma línea, publicó trabajos tales como *El concepto de estrategia corporativa*, y *Política de negocios, textos y casos*. Luego de su larga trayectoria como académico y asesor en materia de estrategia, falleció en el año 2005 a la edad de 89 años en Durham, Nuevo Hampshire.

<sup>12</sup> El doctor Kenichi Ohmae nació en el año 1943 en Kitakyushu, Japón. Es considerado uno de los grandes maestros de la gestión estratégica de organizaciones. Su trabajo y sus aportes en esta materia han tenido un gran reconocimiento a nivel mundial al poner sobre la mesa no solo temas de estrategia, sino de política económica, globalización, administración y estado y economía global.



*estratega*, donde postuló que la esencia de una estrategia puede ser formulada desde el punto de vista del pensamiento estratégico. Este enfoque permite evidenciar la relación con el proceso de análisis y la elasticidad mental para generar soluciones que puedan afrontar de manera directa el punto crítico que está afectando el desempeño organizacional y su ventaja estratégica.

En ese orden de ideas, Ohmae (1989) afirmó que el proceso de planificación estratégica debe ser un elemento que fortalezca en mayor medida la ventaja competitiva y que, a su vez, sea eficaz, sostenible en el tiempo y mejore el desempeño; siendo estos los factores que siempre deben ser mucho más fuertes que la competencia. A juicio del autor, el proceso de análisis y la elasticidad de la mente estratega podrá fortalecer la ventaja competitiva mediante cuatro caminos:

1. **Asignación de recursos en los factores clave de éxito (FCE):** en este punto, Ohmae explicó que es posible fortalecer la ventaja competitiva identificando cuáles son los mercados que tienen mayor incidencia en la rentabilidad financiera y la participación de mercado. La idea se centra en identificar cuáles son los FCE que puedan potenciar la participación de mercado o la rentabilidad, inyectar recursos que puedan potenciar estos factores y robustecer la ventaja competitiva.
2. **La superioridad relativa:** si las condiciones y factores que tienen los competidores son relativamente parecidos para enfrenar un segmento específico, entonces la estrategia deberá centrarse en fortalecer la organización a nivel interno mediante la introducción de nuevas tecnologías, métodos de trabajo, mejorar los procesos de análisis interno para ser más

---

Entre sus más de 100 libros, destacan los siguientes: *La mente del estratega*, *El mundo sin fronteras*, *El fin del Estado-nación*, *El continente invisible*, entre otros.

eficientes, la reingeniería de procesos u otro aspecto relacionado con la gestión interna que pueda ser distintivo entre los competidores. Todo ello, en aras de potenciar la ventaja competitiva mediante los activos que tenga la organización.

3. **Iniciativas agresivas:** este tipo de estrategia permite generar una ventaja competitiva mediante el desafío y cambios permanentes de los FCE generados en una industria específica. La idea es que, mediante la iniciativa propia, el análisis crítico y agresivo, la organización se posicione y formule cambios en dichos estándares, de tal manera que su forma de trabajo sea visto como la forma correcta de hacer las cosas, logrando así una ventaja competitiva a nivel de industria.
4. **Libertad estratégica:** si la competencia es muy fuerte, entonces la ventaja competitiva debe ser trabajada mediante la innovación y desarrollo de nuevos servicios, productos, metodologías u otros factores que pueden abrir nuevas posibilidades de atender a otro tipo de clientes. La idea es que la organización pueda tener la libertad de acción y potenciar su posicionamiento estratégico, no solo en un segmento específico, sino también en otros segmentos donde pueda desarrollarse de manera mucho más fuerte y que a los competidores se les haga difícil la entrada a este nuevo escenario competitivo.

Estos factores deben estar cubiertos por una mente capaz de abrirse a las posibilidades que existen en el desarrollo del análisis y la flexibilidad para aceptar las posibles soluciones que puedan darle una ventaja competitiva sobre la competencia. Por lo mismo, dentro del pensamiento estratégico, el equipo debe trabajar en una dinámica de buscar soluciones flexibles y aplicables a la realidad del entorno.

A modo de resumen, el autor fue enfático al señalar que una ventaja competitiva se sostiene cuando se ha desarrollado un fuerte trabajo de análisis, implementando acciones concretas en factores tales como el proceso de análisis del punto de partida y la determinación del o los puntos críticos. Este es un elemento clave para cualquier fortalecimiento estratégico, es decir, para saber cómo se debe mejorar una estrategia si no hay claridad de cuáles son los puntos críticos que pueden afectar a los clientes.

En esa misma línea argumentativa, Porter (2011) afirmó que el posicionamiento estratégico se relaciona con la ejecución de las actividades al interior de una organización, pero de manera distinta a los rivales o a realizar actividades similares, pero de manera diferente. Asimismo, fue enfático al señalar que “Las posiciones estratégicas tienen un horizonte de una década o más, no de un único ciclo de planificación” (Harvard Business Review, 2011, p. 114). A juicio de Porter (2011), la posición estratégica puede clasificarse en tres tipos: posicionamiento estratégico basado en la variedad, posicionamiento basado en las necesidades y, por último, el posicionamiento basado en el acceso.

**Posicionamiento estratégico basado en la variedad:** este tipo de posicionamiento está basado en la perfección del proceso de producción, productos, subproductos o servicios. El objetivo de esta estrategia es generar más variedad de productos o servicios, más que enfocarse en el cliente. Esto es posible cuando una empresa puede producir una mayor cantidad de productos o servicios sin afectar su cadena de suministro.

**Posicionamiento estratégico basado en las necesidades:** este tipo de posicionamiento tiene como objetivo satisfacer, en gran parte, las necesidades del

cliente; es decir, busca captar una segmentación de clientes. Esta estrategia tiene un mayor efecto cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes, por lo tanto, la organización trabaja para dar cumplimiento a ese tipo de necesidades a la medida.

**Posicionamiento estratégico basado en el acceso:** este tipo de estrategia está basado en la segmentación de clientes, de tal manera que se pueda facilitar el acceso a los clientes mediante una configuración de actividades por parte de la organización y, de esa manera, cubrir dichas necesidades. En este sentido, dicha estrategia tiene una mayor efectividad cuando existen condiciones geográficas que se puede cubrir o cuando hay un cierto número de clientes.

Para Porter (2011), el papel del liderazgo es vital. Como se mencionó, el posicionamiento estratégico está pensado para cubrir por al menos 10 años. En este sentido, el desafío del liderazgo tiene como propósito desarrollar o reestablecer una estrategia, considerando que dicha organización tiene muchas fuerzas que actúan en contra de su propio proceso evolutivo. Por lo mismo, es fundamental contar con líderes que sean capaces de tomar todo tipo de decisiones, aunque sean difíciles, pero necesarias para llevar adelante el fortalecimiento del posicionamiento estratégico, sobre todo cuando se producen cambios estructurales, nuevos competidores, restricciones o menor restricción de acceso al mercado entre otras. La elección de un cambio de posición estratégica debe estar bien fundada sobre la base de generar un sistema de trabajo que deriva necesariamente en una ventaja sustentable.

La búsqueda de productividad, calidad y velocidad ha generado una cantidad extraordinaria de herramientas y técnicas de gestión: la gestión de calidad total, el

*benchmarking*, la competitividad basada en el tiempo, la tercerización, la colaboración con socios, la reingeniería y la gestión del cambio.

Desde el punto de vista de la educación, el documento del Mineduc (2013), *Orientaciones técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo*, señaló, en el punto 1.2.1.1.3., que los resultados de la eficiencia interna de un establecimiento están constituidos por la tasa de retiro, repitencia y aprobación, conformando referentes para evaluar los logros institucionales que permiten dar cuenta de las trayectorias escolares de los estudiantes, entregando información directa de las prácticas institucionales instaladas, mejoradas, consolidadas y/o articuladas en el establecimiento educacional.

En el ámbito de la norma ISO 9000/2015, en el requisito 3.7.10 se expone que la eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

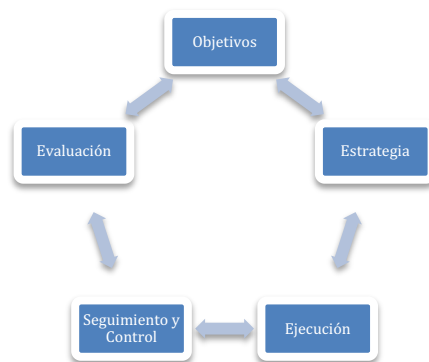
Por otra parte, Chiavenato (1999) indicó que la eficiencia está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. La utilización adecuada de los recursos disponibles se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios.

El ciclo estratégico formal, según Francés (2006), se debe explicitar formalmente para definir los objetivos. De esa manera, se define la estrategia, se realiza el proceso de planificación, el cual se especifica en responsabilidades y recursos; y

se procede a realizar un posterior seguimiento y control de indicadores para proceder a evaluar si se han cumplido los objetivos.

### Figura 1

*Ciclo estratégico*



Para que el ciclo estratégico pueda ser implementado, la estructura organizacional debe estar claramente definida mediante relaciones estables traducidas en cargos. Estos cargos tendrán definidas las responsabilidades y funciones, de tal manera que su interacción sea una secuencia coordinada y organizada de actividades. Al respecto, Chandler (1962) mencionó que el diseño de la organización debe responder a la estrategia. De no ser así, la organización responderá de manera ineficiente y puede poner en riesgo el logro de sus objetivos.

#### **2.4.4 Rol jurídico del director y sostenedor.**

##### **2.4.4.1 El director y sostenedor.**

Complementariamente al tipo de liderazgo que debe ejercer el sostenedor y la dirección, es importante establecer cuáles son los alcances normativos que tienen cada uno de ellos. Desde este enfoque, para potenciar la reforma educacional, el Mineduc se propuso trabajar en la clarificación de sus responsabilidades, dado que son ellos los responsables de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, desde un punto de vista jurídico, la Ley 19.070, “Estatuto Docente”, publicada el 22 de enero de 1997, en su artículo 7, señaló que el objetivo general de la dirección en el colegio es la de “dirigir y liderar el Proyecto Educativo Institucional”. A partir de esta ley inició el proceso de formalización y posicionamiento del rol directivo en el PEI.

Vinculado al concepto de dirección, el artículo 7 señaló que el director debe preocuparse administrativamente de un colegio, por lo que el director deberá *formular, hacer seguimiento, evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación*. Por otra parte, el artículo expresa que, como parte de la gestión directiva, deberá organizar y orientar las instancias de trabajo técnico pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento, y adoptar las medidas necesarias para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento de la organización educacional y el progreso de sus hijos.

Por otra parte, la figura del sostenedor está presente en el Decreto N.º 315/2011 del Mineduc. En el artículo 3 de este decreto se expone que el sostenedor es el responsable del funcionamiento del establecimiento educacional. De igual manera, en el artículo 4 se reconoce la autonomía en el ejercicio de su PEI, instrumento

estratégico para asegurar la sostenibilidad del colegio. Por último, en el artículo 7 se evidencia el deber de cumplimiento respecto a los estándares de aprendizaje que deberá abordar en su proceso educativo.

Luego, una modificación de la Ley del Estatuto Docente surgió con la promulgación de la Ley 19.410, “Sobre subvenciones a Establecimientos Educacionales y Beneficios que Otorga”. En el artículo 30 se define el proceso de concurso público para el cargo de director de colegios municipales. Este artículo señala que “Las vacantes de los directores de Establecimientos Educacionales serán provisionadas mediante concurso público de antecedentes”, argumento válido sobre todo en el enfoque de la nueva política de liderazgo educativo, donde se pone énfasis en la competencia técnica y las habilidades administrativas. La referida ley menciona que corresponderá a la Comisión Calificadora de Concursos, a la que se refieren los artículos 29 y 30, analizar los antecedentes presentados por los postulantes y emitir un informe fundado que detalle el puntaje ponderado de cada uno de ellos, sobre la base del cual resolverá el alcalde. El nombramiento o contrato de dichos directores tendrá una vigencia de 5 años, al término de los cuales se deberá efectuar un nuevo concurso, pudiendo postular el director en ejercicio.

Sin embargo, este proceso de contratación debe ser nuevamente revisado en función de la nueva Ley de Desmunicipalización, aprobada en noviembre del 2017, cuyo objetivo es devolver la administración de los establecimientos educacionales municipales a una gestión propiamente del Estado. En la misma línea, respecto a la gestión educativa, el artículo 11, señaló:

*“Al término del segundo semestre de cada año escolar y antes del inicio del próximo año escolar, los directores de los establecimientos educacionales subvencionados deberán presentar a la comunidad escolar y a sus*



*organizaciones, un informe escrito de la gestión educativa del establecimiento correspondiente a ese mismo año escolar.*

Posteriormente, la Ley 19.979, por medio de la cual se “Modifica el régimen de Jornada Escolar Completa diurna y otros cuerpos legales”, publicada el 6 de noviembre de 2004, hizo referencia a las funciones del director en un colegio. De hecho, el artículo 7 de esta ley complementa las atribuciones administrativas del director y agrega atribuciones en el ámbito de la gestión financiera. El artículo señala lo siguiente:

*La función principal del director de un Establecimiento Educacional será dirigir y liderar el Proyecto Educativo Institucional. En el sector municipal, entendido en los términos del artículo 19 de esta ley, el director complementariamente deberá gestionar administrativa y financieramente el establecimiento y cumplir las demás funciones, atribuciones y responsabilidades que le otorguen las leyes, incluidas aquéllas que les fueren delegadas en conformidad a la ley N° 19.410; Estatuto Docente.*

Por medio este argumento regulatorio se desprende que el director es responsable de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Este deber está definido en el artículo 4 del Decreto N.º 24 de Consejo Escolar, el cual establece un deber de reporte que se evidencia con la entrega de un informe con el logro de aprendizajes para que sea analizado por el parte del Consejo Escolar. Así como el director tiene un deber de reporte de resultados con el Consejo Escolar, el sostenedor deberá entregar un reporte de resultados financieros del colegio, gestión que se consigna en el artículo 4, literal d) y e) del mismo Decreto N.º 24. Como dato adicional, los estados financieros y respaldos asociados a la rendición de cuentas deberán permanecer a disposición de la Supereduc por un tiempo mínimo de 5 años.

Por otra parte, la Ley 20.006, publicada el 22 de marzo de 2005, estableció la concursabilidad de los cargos directivos en establecimientos educacionales municipales. El objetivo de esta ley es regular el proceso de contratación de directores, la generación de vacantes, el proceso de concurso público, tiempo de permanencia en el cargo, retiro y jubilación de directivos. A modo de resumen, el artículo 32 señala que las vacantes de directores serán provistas mediante concurso público de antecedentes y oposición. Estos concursos se desarrollarán en dos etapas:

1. En la primera etapa, la Comisión Calificadora preseleccionará una quina de postulantes, de acuerdo con sus antecedentes.
2. En la segunda etapa, los postulantes preseleccionados deberán presentar una propuesta de trabajo para el establecimiento, sin perjuicio de rendir otras pruebas, las que serán establecidas a través del llamado a concurso para el cargo, que la Comisión Calificadora considere necesarias para evaluar las competencias y la idoneidad del postulante

En esta ley se ratifica que la gestión de un directivo no deberá ser mayor a 5 años. Pasado este periodo, deberá volver al proceso de postulación tal como lo indican los artículos antes mencionados.

En virtud del Decreto N.º 24 del Consejo Escolar, el deber de reporte de gestión directivo está presente en el artículo 5, literal c), el cual indica que el Consejo Escolar deberá ser informado mediante un informe de gestión anual para luego ser presentado en la Comunidad Escolar. Junto con este deber de reporte, el artículo 5, inciso 4, delega la responsabilidad de dirección y presidencia al director en las reuniones de análisis con el Consejo Escolar. En efecto, como parte del

cumplimiento de esta responsabilidad es que deberá remitir a los miembros del Consejo Escolar todos los informes y antecedentes necesarios para el debido conocimiento de las materias referidas en dicha reunión. Avanzando en el tema, la responsabilidad del sostenedor respecto al Consejo Escolar es velar por que el director cumpla con las gestiones establecidas en este ordenamiento jurídico y el reglamento para el Consejo Escolar definido en el artículo 10 del Decreto N.º 24.

Complementariamente a este deber de reporte de resultados dirigida al director, el artículo 2 literal A) del Decreto N.º 469/2014 establece un deber de rendición de Cuenta Pública de uso de recursos aplicable al sostenedor. Esta actividad está definida de la siguiente manera:

*La obligación legal de los sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del Estado, de dar a conocer y entregar las cuentas comprobadas del uso de todos los recursos públicos y privados que administren o perciban, anualmente, en la forma y plazo que establece el presente Reglamento, de acuerdo a los instrumentos y formatos estandarizados que fije la Superintendencia de Educación y bajo su fiscalización.*

En el año 2005, se publicó el Marco para la Buena Dirección 2005b (MBD) y se actualizó en el año 2015 como MBD&LE. Este modelo plantea un enfoque orientado al control de criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño, con la finalidad de profesionalizar la gestión de los directivos mediante la clarificación de funciones tanto administrativas como pedagógicas respecto al PEI y el PME.

Adicional a ello, este documento plantea cuáles son las funciones y responsabilidades de los directivos en procesos pedagógicos, financieros y administrativos. El MBD&LE 2015 es considerada la gran referencia para potenciar el sistema de control educacional de prácticas institucionales de la dirección. Como se indicó anteriormente, el MBD&LE entrega las orientaciones a los directivos para que puedan ejercer acciones y prácticas de liderazgo escolar. Las prácticas del MBD&LE se agrupan en cinco dimensiones:

1. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
2. Desarrollando las capacidades profesionales.
3. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
5. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.

En relación con los recursos personales, el MBD&LE los clasifica en tres ámbitos:

1. Principios.
2. Habilidades.
3. Conocimientos profesionales.

Ahora bien, este MBD&LE se complementa con la formación que entrega el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) mediante la aplicación de cursos asociados así:

1. Acompañamiento al aula.
2. Gestión y manejo de la información.
3. Liderazgo y gestión de la convivencia escolar para una ciudadanía democrática.

4. Orientación PACE.
5. Herramientas para la gestión técnico-pedagógica.

Como se expuso anteriormente, el Mineduc busca potenciar el liderazgo educativo y la dirección de establecimientos educacionales. Para lograr este cometido, se introdujo el Decreto Supremo N.º 246 del 22 de enero de 2011, el cual “Reglamenta la Ejecución del Programa de Liderazgo Educativo”. El propósito de este decreto es la inyección de recursos para el programa de Liderazgo Educativo, en adelante conocido como programa de mejoramiento de las competencias de gestión y del liderazgo de los docentes directivos, docentes con responsabilidad técnico-pedagógica y sostenedores, de los establecimientos educacionales. En este sentido, el artículo N.º 3 describe las temáticas que se deberán abordar en este programa, las cuales se citan a continuación:

**1. Fortalecimiento de las competencias de los docentes directivos, docentes con responsabilidad técnico-pedagógica y sostenedores de establecimientos educacionales para mejorar la gestión:** área destinada a formar y desarrollar conocimientos, habilidades cognitivas, actitudinales y conductuales para el correcto desempeño del ejercicio del rol directivo.

**2. Calidad de la gestión educativa comunal:** área destinada a formar y desarrollar conocimientos, habilidades cognitivas, actitudinales y conductuales para el ejercicio de un liderazgo pedagógico en los profesionales y respectivos equipos que cumplen el rol de sostenedores de establecimientos educacionales.

**3. Redes locales para la gestión escolar y el liderazgo pedagógico:** área destinada a favorecer la interacción entre las organizaciones escolares desde sus necesidades y potenciar el establecimiento educacional de vínculos entre los

actores responsables de la gestión escolar.

**4. Cooperación técnica para el desarrollo de competencias para la gestión escolar y el liderazgo pedagógico:** área destinada a favorecer la colaboración entre distintas instituciones, entre estas, el Mineduc en torno a los sistemas de formación de competencias.

Junto con los requerimientos de formación, la LGE 20.370, publicada el 12 de septiembre de 2009, en su artículo 10, literal e), involucra a la dirección y a los equipos directivos en el proceso de administración educacional, cuyo propósito es el siguiente:

*e) Los equipos docentes directivos de los establecimientos educacionales, tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen. Son deberes de los equipos docentes directivos, liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de estos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen. Para el mejor cumplimiento de estos objetivos, los miembros de estos equipos de los establecimientos subvencionados o que reciben aportes del Estado deberán realizar supervisión pedagógica en el aula.*

Luego, con la Ley 20.501, sobre Calidad y Equidad en la Educación, publicada el 26 de febrero de 2011, se plantearon las atribuciones del director en función de la evaluación de desempeño que realiza al equipo de docentes. En este sentido, el artículo 1, literal a), señaló que el director, en el ámbito administrativo, deberá

organizar, supervisar y evaluar el trabajo de los docentes y del personal regido por la Ley N.º 19.464. Entre sus funciones están:

- Proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5 % de los docentes del respectivo establecimiento. Igualmente, podrá proponer al sostenedor el personal a contratar y de reemplazo, tanto docente como regido por la Ley N.º 19.464.
- Podrá designar y remover a quienes ejerzan los cargos de subdirector, inspector general y jefe técnico del establecimiento de acuerdo con lo establecido en el artículo 34 C de esta ley.
- Podrá ser consultado en la selección de los profesores cuando vayan a ser destinados a ese establecimiento.
- Promover una adecuada convivencia en el establecimiento.

Asimismo, esta Ley define la importancia del cumplimiento de las metas y gestiones concernientes al mejoramiento de la calidad de la educación. Así, por ejemplo, el artículo 33 indica lo siguiente:

*Dentro del plazo máximo de treinta días contado desde su nombramiento definitivo, los directores de establecimiento educacionales suscribirán con el respectivo sostenedor o con el representante legal de la respectiva Corporación Municipal un convenio de desempeño. Este convenio será público y en él se incluirán las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el período y los objetivos de resultados a alcanzar por el director anualmente, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de estos, así como las consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento.*

La evolución del escenario jurídico plantea otro cambio en la Ley 20.501, sobre Calidad y Equidad en la Educación, por medio de la cual se regulan las facultades administrativas del director, y se agregan facultades para determinar el cese del contrato de docentes mal evaluados. En efecto, el artículo 6, literales f) y b), señalan que el director deberá presentar:

- Enfoque y metas de gestión en el momento de su nominación y los informes anuales de evaluación de su desempeño.

En términos de gestión, el artículo 33 puso el énfasis en el convenio de desempeño que deberá desarrollar la dirección según lo siguiente:

- *Este convenio será público y en él se incluirán las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el período y los objetivos de resultados a alcanzar por el director anualmente, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de estos, así como las consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento.*

Para complementar el mejoramiento de las competencias técnicas de los directores, el Mineduc, a través del Decreto Supremo N.º 44, publicado el 13 de junio de 2011, “Determin[ó] [la] forma de ejecución del plan de formación de directores”. La particularidad de este Decreto Supremo es la asignación de recursos públicos para fortalecer la competencia de los directores, en pro de la implementación de las herramientas de gestión educacional que lleva adelante la reforma educativa. La preparación de un director, según esta normativa, debe estar orientada a competencias específicas, habilidades y aptitudes, para adquirir los conocimientos que se requieran para ejercer el cargo de director de un



establecimiento educacional. El artículo 2 de este decreto menciona que el Plan de Formación Directivo debe estar orientado en las siguientes temáticas:

1. Formación en competencias para ejercer el cargo de director de establecimientos educacionales.
2. Evaluación de competencias de los beneficiarios del Plan de Formación Directivo.
3. Evaluación del Plan de Formación Directivo.

De conformidad con lo establecido en el mismo decreto, el Mineduc ejecutó el plan a través del CPEIP. Otro punto de fortalecimiento directivo se formalizó en el sistema de contratación de directores mediante el proceso de Alta Dirección Pública. En este sentido, el artículo 3 del Decreto Supremo N.º 172, publicado el 1 de octubre de 2014, que aprueba el reglamento que regula los convenios de desempeño para los altos directivos públicos, establecidos en el párrafo 5 del Título VI de la Ley 19.882, definió lo siguiente:

*El Alto Directivo Público, es un funcionario que desempeña un cargo de primer o segundo nivel jerárquico que ha sido nombrado a través del Sistema de Alta Dirección Pública”. Al respecto, la guía, define el convenio de desempeño como “Un instrumento legal de carácter público en el que se incluyen las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el periodo y los objetivos de resultados a alcanzar por el director anualmente, con sus correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de estos, así como las consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento.*

El objetivo de este proceso es que la Dirección esté orientada al mejoramiento de la gestión escolar, en función de los cargos, funciones y responsabilidades acordes

al contexto educativo.

Desde este punto de vista, el Decreto Supremo N.º 172 entregó las luces concernientes a las funciones y control de gestión de directivos bajo el enfoque de la Alta Dirección Pública. El artículo 3 señala que su gestión deberá tener objetivos, plazos de cumplimiento, 3 años de evaluación y sistemas de control y retroalimentación. Asimismo, la literal a) de este artículo advierte que el perfil del cargo comprende los requisitos legales y atributos para el ejercicio de este; y el literal b) indica que la descripción del cargo incorpora la identificación, propósito, organización y entorno, así como también las condiciones de desempeño de los altos directivos públicos.

Actualmente, el Mineduc, en conjunto con el Servicio Civil, están trabajando en la formalización del cargo del director del establecimiento educacional, de tal manera que sea posible asegurar las metas en función de la gestión educativa y normativa que debe cumplir.

Continuando el análisis, con la Ley 20.529, sobre el “Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación”, publicada el 27 de agosto de 2011, se introdujo la evaluación de los EID para los establecimientos y sus sostenedores, cuyo objetivo es mejorar la capacidad institucional a través del mejoramiento continuo de su proceso educativo. Entre las nuevas funciones que le competen a la dirección, está la de promover un sistema de trabajo que permita profesionalizar la toma de decisiones en función del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En esta línea, con el desarrollo del modelo de los EID, que luego se formalizaron en el Decreto N.º 27/2020 del Mineduc, se clasificó la gestión institucional en la dimensión de liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, y la

gestión de recursos; con el fin de ayudar a determinar vías de mejora para los colegios. Este modelo instaura responsabilidades para el sostenedor y director. Por ejemplo, los EID, en la subdimensión de *liderazgo del director*, determina el cumplimiento de las siguientes actividades:

- El logro de los objetivos académicos y formativos.
- La conducción efectiva conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.
- Instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.
- Instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.
- Instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.

De la misma manera que el Decreto N.º 27/2020 de los EID, establecen responsabilidades para el director. La subdimensión de *liderazgo del sostenedor* apunta a la gestión efectiva del sostenedor, considerando la debida diligencia para asegurar la continuidad del proceso educativo. Las responsabilidades que considera los EID son:

- El desarrollo del PEI, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente.
- La definición formal de las funciones y responsabilidades en el equipo directivo, teniendo en cuenta el cumplimiento de sus compromisos.
- Comunica altas expectativas a los directores, establece las metas, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.
- Introduce de manera oportuna los cambios estructurales necesarios para

asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del colegio a su cargo.

- Genera canales fluidos de comunicación con los directores, las comunidades educativas y las instituciones del Estado pertinentes.
- Se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.

Desde un punto de vista colaborativo, la Ley SEP establece en el artículo 7 que el sostenedor deberá presentar al Mineduc el PME. Dicho documento deberá ser elaborado con el director del colegio y el resto de la comunidad. Este plan debe contemplar acciones de mejora en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos.

A su vez, en el desarrollo del PME se definen las responsabilidades directivas para evidenciar la mejora. Bajo esta mirada, el rol del sostenedor, director y equipo directivo deben propender por asegurar una gestión integrada orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI y el PME, de conformidad con el artículo 6 de la misma ley.

En el año 2014, con la introducción de la Circular N.º 1, versión 04, denominada “Instrucciones para para impetrar el beneficio de la subvención y mantener el reconocimiento oficial del Estado”, por medio del inciso 33.2 se definió que el director tiene un deber de cuidado con los estudiantes, teniendo en cuenta lo siguiente: “Los directores de los establecimientos educacionales deben asumir la responsabilidad que les competen en el cuidado de la seguridad e integridad física y psicológica de los alumnos matriculados en su establecimiento durante el periodo de clases”.

Este mismo deber está presente en la Circular 482/2018, sobre reglamentos internos, definiendo deberes de cuidado y protección que debe cumplir el sostenedor en función del inciso 5.9 que instruye en lo siguiente:

*Es responsabilidad del sostenedor propiciar el desarrollo de estrategias para la promoción del buen trato en la comunidad educativa, brindar apoyo técnico y acompañamiento al equipo pedagógico del establecimiento, entregar herramientas para la detección de los indicadores de maltrato infantil en todas sus formas y fortalecer el trabajo con la familia que fomente la buena convivencia escolar.*

Junto con este deber de cuidado y protección, con la Ley 21.128/2018 o Ley de Aula Segura, al director se le confieren las facultades de los directores de establecimientos educacionales en materia de expulsión y cancelación de matrícula en los casos hechos de violencia que afectan gravemente la convivencia escolar, siempre y cuando estén definidas en el reglamento interno del colegio. Según esta ley, el director deberá:

- *Iniciar un procedimiento sancionatorio en los casos en que algún miembro de la comunidad educativa incurriere en alguna conducta grave o gravísima establecida como tal en los reglamentos internos de cada establecimiento, o que afecte gravemente la convivencia escolar, conforme a lo dispuesto en esta ley.*
- *El director tendrá la facultad de suspender, como medida cautelar y mientras dure el procedimiento sancionatorio, a los alumnos y miembros de la comunidad escolar que en un establecimiento educacional hubieren incurrido en alguna de las faltas graves o gravísimas establecidas como*

*tales en los reglamentos internos.*

- *El director deberá notificar la decisión de suspender al alumno, junto a sus fundamentos, por escrito al estudiante afectado y a su madre, padre o apoderado, según corresponda.*

A nivel general, en la Ley 20.370, artículo 10, literal f), se establecen los deberes fundamentales que el sostenedor deberá cumplir para mantener el reconocimiento oficial. Estos deberes son:

- Cumplir con los requisitos para mantener el reconocimiento oficial.
- Garantizar la continuidad del servicio educacional durante el año escolar.
- Rendir cuenta pública de los resultados académicos de sus alumnos y cuando reciban financiamiento estatal, rendir cuenta pública del uso de los recursos y del estado financiero del colegio.
- Entregar a los padres y apoderados la información que determine la ley.
- Someter a sus establecimientos a los procesos de aseguramiento de calidad en conformidad a la ley.

Desde el ámbito de los instrumentos de gestión institucional, existen responsabilidades distribuidas entre el sostenedor y la dirección según corresponda, por ejemplo:

**Tabla 5***Responsabilidades distribuidas entre el sostenedor y la dirección*

<b>Instrumento</b>	<b>Responsable de su elaboración</b>	<b>Aprobación final</b>	<b>Regulación</b>
Proyecto Educativo Institucional	Dirección, equipo directivo, comunidad escolar, consultas al Consejo Escolar.	Sostenedor	Artículo 4 del Decreto N.º 315.
Reglamento interno	Dirección, equipo directivo, consulta al Consejo Escolar.	Sostenedor	Circular 482/2018. Capítulo VI, inciso N.º 1.
Reglamento de evaluación, calificación y promoción	Equipo directivo y técnico-pedagógico, Consejo de Profesores.	Sostenedor	Circular 482/2018, ítem 5.7.2. Decreto 67/2018

Finalmente, el MBD&LE 2015, a cargo del CPEIP del Mineduc de Chile, valida la importancia de articular la gestión administrativa, pedagógica e institucional de los directores, con el proceso de enseñanza y aprendizaje. El gran aporte de esta actualización está centrado en conceptos de profesionalización del liderazgo escolar y en definir lo que es un proceso de mejoramiento con el objetivo de mejorar la calidad educativa y el proceso de aprendizaje.

Al ser un documento de carácter consultivo, formula prácticas directivas que se pueden adecuar a cualquier establecimiento escolar, de tal manera que se logre concretar una gestión adecuada y asertiva dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje. El MBD&LE 2015 se diseña y fundamenta bajo la siguiente estructura: el liderazgo, la gestión y las prácticas de liderazgo.

#### **2.4.5 Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.**

En el año 2014, el Mineduc, a través de su cuenta pública ministerial, estableció la denominada “reforma educacional”, direccionamiento definido hasta el 2018, que tiene como propósito impulsar una mejora sustancial en el actual escenario jurídico en pro del fortalecimiento del servicio educativo entregado a los ciudadanos. Esta reforma es consecuencia de una década de críticas al actual sistema, los insuficientes resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como la deficiente administración de los recursos, sobre todo, por parte de sostenedores municipales.

Según lo indicado por el Mineduc, la implementación de esta política tiene como propósito recuperar la educación pública del país, mediante cambios legales y administrativos que pretenden lograr el mejoramiento, no solo del sistema de financiamiento e infraestructura, sino en todo el ámbito de la gestión educacional. En la misma línea, la reforma educacional, así como los modelos en gestión educacional, quieren motivar el cambio, de tal manera que estos puedan ser implementados en la realidad de cada establecimiento escolar, articulando los sistemas de gestión y la mejora con resultados eficaces en el proceso de enseñanza y aprendizaje de cada colegio. Estos cambios apuntan a lo ya declarado en la LGE, donde se declara que para garantizar un servicio educativo, este debe tener las características de calidad y equidad. Con esta finalidad, parte de esta reforma educacional contempla el fortalecimiento de la gestión directiva y su liderazgo como elemento clave para que las mejoras sean hechos concretos y no aspiraciones filosóficas. Estos cambios deben concretarse en los PEI y los PME, instrumentos guía que definen la identidad y los objetivos estratégicos de cada establecimiento escolar.



Las inquietudes por desarrollar un sistema de control directivo para establecimientos educacionales es una temática que comenzó a tomar forma en el año 2000, cuando el Mineduc propuso una unidad dedicada exclusivamente al trabajo en materias de dirección escolar. Como resultado de este trabajo, en el año 2005 se elaboró el MBD 2005b, junto con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. Por su parte, el CPEIP fue un pilar fundamental para dedicarse al perfeccionamiento del liderazgo directivo; sin embargo, este proceso culminó en el año 2009, por falta de apoyo y direccionamiento político.

En primera instancia, el MBD 2005b plantea un enfoque orientado al control de criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño, con la finalidad de profesionalizar la gestión de los directivos mediante la clarificación de funciones tanto administrativas como pedagógicas respecto al PEI y el PME. Al mismo tiempo, este documento define cuáles son las funciones y responsabilidades de los directivos en procesos pedagógicos, financieros y administrativos.

Cada dimensión del modelo plantea una serie de prácticas que deben ser implementadas para garantizar que el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como el proceso de gestión interno del establecimiento escolar, sean coherentes con los objetivos institucionales. Sin embargo, a la vista de las investigaciones realizadas y la revisión del modelo, presenta deficiencias respecto a la metodología de cómo implementar instrumentos de control y su sistema de reporte de gestión a la dirección.

Aunque el MBD 2005b fue un paso muy importante para instituir el concepto de *buena dirección*, la investigación de Donoso et al. (2010), titulada *Análisis crítico de las políticas de formación de directivos escolares en Chile 1980-2010*, de la Revista Brasileira de Educação, si bien reconocieron que el MBD tiene por objetivo fijar las

competencias profesionales, este carece de criterios para definir competencias para quienes postulan a cargos directivos para establecimientos escolares. Este análisis crítico plantea que, para mejorar el proceso de gestión directiva, debe existir un sistema articulado desde los cimientos, es decir, desde el proceso de selección de directivos o como lo denominan:

*Un sistema articulado de reclutamiento, selección, formación inicial y avanzada, inserción y acompañamiento en el desempeño, con mecanismos de incentivo a lo largo del ciclo de trabajo, cuestión que no está presente ni en las intenciones y que además se enfrenta a complejas tramas políticas para ser implementada. (p. 139)*

En la misma línea, la investigación evidenció que la gestión directiva:

*Está reducido a una visión gerencial convencional, trasladada desde la empresa privada, desprovista de una concepción pedagógica de mediano y largo plazo que exceda el tema de los logros de aprendizaje y se proyecte en las otras cuestiones claves relacionadas con el pacto social hoy en crisis. (p. 139).*

Atendiendo estas consideraciones, en el año 2015, el Mineduc publicó el MBD&LE, documento que contempla un proceso de dirección con la visión de liderazgo escolar. Estos aspectos fueron fuertemente criticados por su ausencia en MBD del año 2005. Finalmente, hoy existe el MBD&LE, documento trabajado por el CPEIP del Mineduc de Chile<sup>13</sup>. El resultado de este trabajo se publicó en noviembre de

---

<sup>13</sup> El CPEIP del Mineduc se estableció según la Ley 20.903, el 1 de abril de 2016, con el propósito de implementar el Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente. El aporte del CPEIP es su trabajo coordinado con la Agencia de Calidad de la Educación, la Supereduc y el Consejo Nacional

2015. Con respecto al documento MBD&LE, el CPEIP consideró que las escuelas son organizaciones complejas y, por lo tanto, deben buscar nuevas formas para gestionarlas, no solo en el ámbito administrativo, sino en su gestión pedagógica, curricular, convivencia escolar y participación de la comunidad educativa. Este nuevo modelo plantea que la interacción de estos procesos tenga una consecuencia positiva en los resultados académicos de los estudiantes y una mejora concreta en la gestión del establecimiento.

Al comparar esta evidencia con la estrategia de la OCDE, se evidenció un direccionamiento estratégico denominado “Mejorar las escuelas-estrategias para la acción. Esta política establecida para los países miembros de la OCDE, pretende fortalecer la política pública y su gestión con los sistemas educativos. Los aspectos por reforzar por parte de la OCDE son la optimización de la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar.

Tal es la importancia de mejorar la educación, que el investigador Sahlberg (2011) señaló que “Los sistemas educativos que son referentes de calidad y equidad en el mundo, promueven genuinamente las relaciones de cooperación y confianza entre e intraescuelas” (p. 1). Estas consideraciones se abordaron dentro del MBD&LE.

A su vez, los investigadores Elmore (2010) y Rincón-Gallardo y Fullan (2015) afirmaron que “Liderar estos nuevos sistemas educativos implica desarrollar capacidades de liderazgo con nuevos enfoques y atributos, asociados a las capacidades de aprender colectivamente con los profesores y la comunidad, en vinculación directa con el núcleo pedagógico en el aula” (p. 5).

---

de Educación (CNE). A su vez, se encarga de garantizar y consolidar el rol de la profesión docente como clave para crear desarrollo humano y calidad de vida para todas y todos.

En la misma perspectiva, Bottoms y Schmidt-Davis (2010) y Uribe (2010) consideraron que los factores que posibilitan que un director pueda comenzar su gestión y cambiar la trayectoria de su escuela, son:

1. Inversión del Estado en el desarrollo de capacidades profesionales de profesores.
2. Una visión y acciones para mejorar las condiciones del trabajo pedagógico en la escuela y el aula, desde el nivel intermedio (sostenedores).
3. El desarrollo de las capacidades del liderazgo del director.

Sin embargo, el éxito del proceso de implementación del MBD&LE necesariamente tiene que incorporar el Liderazgo escolar de la dirección y la cohesión del equipo directivo, puesto que son los responsables de implementar la estrategia definida en función de los objetivos institucionales. Por esta razón, Fullan y Quinn (2015), en el informe de la OCDE (2013), manifestaron que “Los equipos directivos en todos los niveles tienen así un desafío de liderazgo exigente” (p. 2).

Liderazgo escolar y dirección son componentes mutuamente beneficiosos en cualquier proceso de gestión, por lo que Bolívar (1997) y Kotter (2002) señalaron que, “La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico” (p. 5). Esta orientación es muy importante a la hora de tomar decisiones relacionadas con los resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por esta razón, gran parte de las investigaciones realizadas en el ámbito de la dirección y el liderazgo educativo son concluyentes en que la gestión directiva no debe estar alejada de los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje, y su interacción con la comunidad educativa.

Al referirse a este tema, la Unesco sostuvo que, para garantizar la gestión eficiente de un colegio y su proceso de aprendizaje, es necesario hacer énfasis en el apoyo y la presión positiva de los líderes escolares hacia los estudiantes (Unesco- IPE-IWGE, 2012). En conclusión, la visión de trabajo sistémico debe ser compartida por todo el equipo directivo para concluir de manera efectiva todas las prácticas propuestas en el MBD&LE.

La actualización del MBD&LE 2015, a cargo del CPEIP del Mineduc de Chile, propone que la importancia de articular la gestión administrativa de los directores con el proceso de enseñanza y aprendizaje es vital importancia para que el equipo directivo pueda profundizar en la mejora de la calidad del servicio educativo, según lo indica la Ley 20.370. El gran aporte de esta actualización está centrado en aterrizar conceptos de profesionalización del liderazgo escolar y definir lo que son los procesos de mejoramiento. Al ser un documento de carácter consultivo, propone prácticas directivas que se pueden adecuar a cualquier establecimiento escolar, de tal manera que sea posible concluir en una gestión adecuada y asertiva dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Volviendo la mirada hacia el contexto del MBD&LE, este documento se presentó como una referencia que define las prácticas, competencias y conocimientos que deberán gestionar los directores y equipos directivos para lograr una gestión de efectiva. Al exponer este modelo, el Mineduc señaló que su principal característica es la de ser integrado, es decir, reconoce que todos los líderes efectivos comparten ciertas capacidades y prácticas comunes, y que, a su vez, puede alinearse perfectamente con el PEI o el PME.

Este modelo quiere impulsar la implementación de las prácticas y adecuarlas a un Sistema de Gestión Escolar (SGE). En virtud de esta iniciativa será necesario poner

en práctica la capacidad de gestión de todos los líderes escolares que, independiente de su función, son capaces de provocar cambios significativos. A su vez, plantea que el liderazgo no necesariamente puede recaer en el director, sino también en los docentes u otro actor de la comunidad que ejerce un rol de liderazgo en el colegio.

En cuanto a la percepción de confianza de la ciudadanía, el 3 de enero de 2017, la encuesta Cadem<sup>14</sup> mostró sus resultados en el informe N.º 155, “Plaza Pública”, el cual permitió constatar una aprobación del 24 % respecto a la implementación de la políticas educacionales, y un 71 % de desaprobación. Asimismo, en julio de 2016, la reforma educacional presentó un nivel de aprobación del 20 %. Con estos datos, es posible concluir que la crítica social de la ciudadanía apunta a que los cambios deben ser concretos, reales y perceptibles por cada miembro de la comunidad educativa. Al respecto, el MBD&LE entregó las orientaciones a los directivos para que puedan ejercer acciones y prácticas de liderazgo escolar. Finalmente, producto de una adecuada implementación de estas prácticas, se debería contribuir al mejoramiento de los establecimientos educacionales y posicionar la gestión de los directivos con una mirada hacia el mejoramiento constante de los resultados de su organización educacional.

En relación con su estructura, el MBD&LE permitirá que cada establecimiento educacional pueda:

1. Facilitar la construcción de una expectativa compartida sobre el liderazgo escolar y un referente para el aprendizaje profesional.

---

<sup>14</sup> Cadem es una empresa dedicada a la investigación de mercado y opinión pública. Dentro de los informes existe una plataforma de opinión pública que tiene por objetivo profundizar, semana a semana, el conocimiento y análisis de las nuevas tendencias políticas, sociales, económicas y de consumo de los chilenos.

2. Promover un lenguaje común que favorece la comprensión y la reflexión colectiva sobre el liderazgo escolar.
3. Orientar la autorreflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional de los directivos en ejercicio.
4. Guiar la formación inicial y en servicio de los directivos escolares que los establecimientos escolares requieren en el marco de la reforma educacional.
5. Orientar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los directivos escolares.
6. Facilitar la identificación de líderes escolares efectivos y buenas prácticas que puedan ser compartidas y adoptadas por otros directivos.

La instauración del modelo en el establecimiento escolar genera las bases para la implementación de un sistema de gestión educacional con una base concreta para el análisis de datos, el control, seguimiento y reporte de gestión, que le permita al director tomar decisiones de manera efectiva de acuerdo con los datos. Sobre la base de las ideas expuestas, en el modelo se definen “prácticas”, las cuales se deben implementar para que la institución escolar pueda ser gestionada de manera efectiva. La garantía que tienen estas prácticas es que pueden ser adecuadas a la realidad de cada establecimiento escolar.

Como se expuso anteriormente, el modelo señala que la implementación de estas prácticas tiene un componente muy fuerte en la motivación por parte del liderazgo Escolar, dado que los cambios no son posibles si no se tiene una meta clara.

Las prácticas del MBD&LE se agrupan en cinco dimensiones:

1. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
2. Desarrollando las capacidades profesionales.

3. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
5. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

En relación con los recursos personales, el MBD&LE los clasifica en tres ámbitos:

1. Principios.
2. Habilidades.
3. Conocimientos profesionales.

## Figura 2

*Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo*



Fuente: Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, página 19



### **2.4.5.1 Clasificación de las dimensiones del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo.**

#### *2.4.5.1 A Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.*

Este documento entrega las prácticas de liderazgo que orientan el quehacer directivo, indistintamente de las personas. Estas prácticas deben tener una consistencia y coherencia sistémica. La aplicación de estas prácticas puede generar instancias de retroalimentación, informes de gestión u otro sistema que permita tomar decisiones basadas en el análisis de datos<sup>15</sup>.

De acuerdo con Fullan y Quinn (2015), la coherencia va más allá del alineamiento de políticas o dispositivos regulatorios; es una mentalidad que permea a todos los líderes y docentes, reconociendo la responsabilidad compartida por lo que el sistema es capaz de lograr.

En este sentido, en el año 1980, el doctor Michael Porter, académico de la Universidad Harvard, considerado un maestro en estrategia, señaló que el éxito de una estrategia debe contemplar el entorno competitivo, la evaluación de las capacidades y los recursos internos. En función de estos recursos, la estrategia se puede concretar en objetivos estratégicos. Ambas perspectivas, una del ámbito de gestión educacional y otra del ámbito de gestión empresarial, coinciden en que la visión estratégica es el primer paso para lograr resultados efectivos en cualquier tipo de organización.

Por esta razón, el modelo presenta las prácticas que se deben implementar con una mirada estratégica; sin embargo, será responsabilidad del liderazgo directivo

---

<sup>15</sup> En relación con los sistemas de gestión de calidad, la Norma ISO 9000/2015, en el requisito 2.3.6.1, señaló que las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.

lograr la coherencia sistémica y el análisis de los datos para verificar la efectividad.

Las prácticas directivas relacionadas con la visión estratégica compartida son:

1. Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el PEI enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.
2. Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.
3. Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.
4. Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.
5. Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

#### *2.4.5.1 B Desarrollo de capacidades profesionales.*

El MBD establece que el desarrollo de las capacidades profesionales es de vital importancia para entender el concepto sistémico que propone el modelo y cómo la interacción del equipo directivo afecta en el logro de los objetivos planificados. Es así como el modelo señala que tanto las capacidades profesionales, como las habilidades personales, deben ser potenciadas para internalizar la visión estratégica del establecimiento escolar.

El proceso de internalización debe ser permanente en el tiempo, el desarrollo de competencias debe ser consistente con el compromiso del equipo de trabajo del colegio. Con esa finalidad, los líderes educacionales deben ser capaces de hacer partícipes a todos los actores de la comunidad educativa respecto al logro de objetivos, el proceso de mejora y el análisis de datos.

En línea con lo anterior, la Norma ISO 9000/2015, en el requisito 2.2.5.3, en relación con el desarrollo de competencias, señaló lo siguiente:

Un Sistema de Gestión de Calidad es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la alta dirección proporcionar las oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesarias.

En su investigación, Elmore (2010) y Rincón-Gallardo y Fullan (2015) mencionaron que liderar estos nuevos sistemas educativos implica desarrollar capacidades de liderazgo con nuevos enfoques y atributos asociados a las capacidades de aprender colectivamente con los profesores y la comunidad, en vinculación directa con el núcleo pedagógico (aula).

Por su parte, Goleman (2005), en su investigación *Liderazgo que obtiene resultados*, expresó que el liderazgo formativo tiene centrada su visión en el desarrollo de la competencia de la gente, es decir, están dispuestos a tolerar un nivel de ineficiencia siempre y cuando el aprendizaje se consolide en el largo plazo. Este tipo de liderazgo tiene un efecto muy positivo en el clima laboral y la moral de las personas, puesto que tiene un alto componente de retroalimentación respecto al desempeño obtenido en la organización.

Por su alto nivel de comunicación, los miembros de la organización tienen claro que tendrán siempre una retroalimentación, sobre todo porque el liderazgo formativo tiene la característica de invertir en las personas, aunque no siempre impacte en los resultados. Respecto a las prácticas directivas que componen la dimensión de *desarrollo de competencias laborales* se encuentran las siguientes:

1. Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.
2. Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.
3. Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.
4. Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.
5. Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.
6. Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

Las prácticas de liderazgo escolar que están orientadas al desarrollo profesional de las competencias de todo el equipo de trabajo están perfectamente alineadas a la propuesta realizada por el Modelo de Gestión de Calidad Escolar, el cual incorpora como práctica “que el establecimiento educacional asegure el desarrollo de los docentes y paradocentes, la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los

estudiantes”.

#### *2.4.5.1 C Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.*

En relación con el proceso de enseñanza y aprendizaje, el Mineduc encontró un soporte en las bases curriculares. Estas bases establecen los objetivos de aprendizaje que componen las habilidades, conocimientos y actitudes que se consideran relevantes que los estudiantes deben aprender en función de los objetivos generales de conocimiento según su respectivo año académico.

Dichos objetivos de aprendizaje se dividen en dos tipos:

- Objetivos de Aprendizaje Transversales (OAT), que hacen referencia al desarrollo personal y a la conducta moral y social de los estudiantes, cuyo logro no depende de una asignatura específica, sino de la experiencia escolar completa, tanto dentro como fuera del aula.
- Los Objetivos de Aprendizaje (OA), que evidencian de manera clara y precisa cuál es el aprendizaje que debe alcanzar el estudiante para cada asignatura, una vez finalizado el año escolar (Mineduc, 2013).

En el mismo contexto, el modelo le entrega al liderazgo escolar la inquietud respecto a cómo asegurar la calidad en el proceso implementación, control y seguimiento curricular de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje. Sobre la base de las ideas expuestas, el MBD&LE entrega las orientaciones para generar una instancia de control sistémico al interior del establecimiento escolar. Consecuentemente, el modelo plantea implícitamente la necesidad de desarrollar un sistema de control de gestión de la malla curricular, con el fin de ajustar la estrategia para el proceso de enseñanza y aprendizaje de manera proactiva.

Las prácticas asociadas al proceso de enseñanza y aprendizaje son:

1. Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.
2. Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
3. Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
4. Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente para asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.
5. Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza y aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.
6. Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.
7. Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

Cabe mencionar que esta etapa del proceso es crítica, por lo tanto, al tener una visión de sistema que sea consistente con el control aplicado, se alcanzarán resultados coherentes, gestionando acciones remediales durante todo el año lectivo.

#### *2.4.5.1 D Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.*

El proceso de gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar es un elemento importante dentro del MBD&LE. El modelo está enfocado en que los equipos directivos desarrollen sus actividades desde una mirada formativa, para asegurar que el clima interno del establecimiento escolar sea propicio para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El Mineduc puso un énfasis especial en este tema, desarrollando así una Política Nacional de Convivencia Escolar, cuyo propósito es “orientar las acciones, iniciativas y programas que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una convivencia escolar inclusiva, participativa, solidaria, tolerante, pacífica y respetuosa, en un marco de equidad de género y con enfoque de derechos”. Esta política se sustenta en tres ejes de acción y son perfectamente integrales al MBD&LE, a saber:

- Carácter formativo.
- Participación y compromiso de toda la comunidad educativa.
- Concepción de los actores de la comunidad educativa como sujetos de derecho y responsabilidades.

Como seguimiento a este compromiso, este marco jurídico tiene instrumentos de evaluación, entre los cuales se encuentran los EID, la Ley SAC, y la evaluación SIMCE, que actualmente considera la convivencia escolar entre los otros indicadores de calidad. Finalmente, otra forma de articular estas acciones se encuentra en el PME, incluyendo acciones en el área de Convivencia Escolar.

Tal es la preocupación en materias de convivencia escolar y participación de la comunidad educativa, que la Unesco y sus Estados miembros celebraron, entre el 2001 y el 2010, la Década Internacional por una Cultura de Paz y No-Violencia para los Niños del Mundo. A nivel global, esta iniciativa tuvo como referencia el respeto al “Derecho a la Educación como derecho humano fundamental”, la cual comenzó con el proyecto “Educación para Todos”<sup>16</sup>.

Por su parte, la Unesco (2013) ratificó este tema, señalando que “La escuela debiese ser un espacio donde los niños construyan aprendizajes académicos y socioemocionales y aprendan a convivir de manera democrática, convirtiéndose en los protagonistas de sociedades más justas y participativas” (p. 23).

En la misma línea, la Ley 20.536, sobre Violencia Escolar, en su artículo 16 A, manifestó lo siguiente:

*La buena convivencia escolar la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes.*

Considerando estas reflexiones, el MBD&LE planteó seis prácticas asociadas al desarrollo de la convivencia escolar y participación comunitaria. Lo anterior, con el propósito de asegurar una cultura de inclusión, facilitando espacios para la participación de la comunidad escolar, de tal manera que el liderazgo de los equipos pueda garantizar la igualdad de oportunidades. Las prácticas directivas que

---

<sup>16</sup> La iniciativa “Educación para Todos” se acordó entre los Estados miembros de la Unesco en el año 2000, en Dakar, Senegal. Se trata de seis metas educativas, para las cuales los países firmantes se comprometieron a realizar esfuerzos para lograr hasta el 2015 y un marco de acción y de seguimiento liderado por la Unesco para contribuir con el cumplimiento de dichos compromisos.



componen esta dimensión son:

1. Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.
2. Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pro de la eficacia colectiva y mejora continua.
3. Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.
4. Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el PEI.
5. Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.
6. Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.

La implementación de estas prácticas debe generar un ambiente colaborativo en la comunidad educativa, de tal manera que los problemas internos propios de las relaciones y la gestión sean resueltos con soluciones efectivas.

#### *2.4.5.1 D Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.*

Actualmente, la responsabilidad de la gestión educativa es dirigida por el Sostenedor, que, a su vez, es responsable de definir el PEI para una comunidad educativa. La gestión del personal, el establecimiento y los recursos financieros que son entregados por el Estado recaen en su administración. En este mismo contexto, debe ser capaz de liderar el proceso de mejoramiento escolar y, por último, hacer la rendición de cuentas tanto de temas académicos como de los estados financieros.

En el sector público, la responsabilidad en la administración del servicio educativo reside en una unidad de la administración municipal, esto es, el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM). Una garantía de esta administración es que gestión está directamente relacionada con las políticas educativas nacionales del Mineduc. Por esta razón, el personal docente está sujeto a las regulaciones de la administración y contratación pública, controles, auditorías u otros procesos administrativos que se realizan durante cualquier etapa del año lectivo.

Indistintamente de la responsabilidad del sostenedor, sea público o privado la mirada del MBD establece que una buena gestión escolar necesariamente debe ser consistente con su sistema de trabajo. En torno a esta responsabilidad, las evidencias analizadas por el sostenedor deben propender a recoger y comparar la información del proceso administrativo, enseñanza y aprendizaje, jurídico y gestión de recursos. El control y toma de decisiones de todos los procesos permitirá fortalecer el PEI y sus resultados.

Por otra parte, La gestión escolar es tan importante que el informe PISA<sup>17</sup> 2015 de la OCDE, señaló lo siguiente:

*Entre los criterios para elegir un centro educativo para sus hijos, los padres suelen considerar importantes o muy importantes la seguridad en la escuela, su reputación, y el hecho de que el ambiente en la escuela sea agradable y dinámico, incluso por encima otro criterio como es el nivel medio de rendimiento alcanzado por los alumnos en esa escuela.*

Para gestionar un establecimiento educacional, el MBD estableció que la institución educativa debe organizar sus procesos, definir los roles en función de las prioridades de mejoramiento, sin dejar de lado el cumplimiento de las normas legales y el cumplimiento de la política educativa. Desde una mirada crítica, el modelo plantea que los establecimientos escolares deben trabajar en un contexto que influya positivamente en los líderes escolares y, de esa manera, vincular a escuela con instituciones, organizaciones y todos los actores de su entorno que contribuyen al logro de los objetivos y metas del colegio.

Al igual que el Modelo de Gestión de Calidad Escolar, la consolidación del liderazgo educativo debe trabajar fuertemente en cada proceso de gestión, sean estos los de liderazgo, gestión curricular, convivencia y apoyo a los estudiantes o los resultados. Ambos modelos cuentan con una visión de control de procesos, es decir, cada etapa asociada a la enseñanza y aprendizaje debe ser vista como una organización. Por lo tanto, es preciso aplicar las medidas de control en las etapas de planificación, dirección, control, seguimiento y retroalimentación da datos.

---

<sup>17</sup> El Informe PISA es un proceso de análisis del rendimiento de estudiantes a partir de exámenes que se realizan cada tres años en varios países, con el fin de determinar la valoración internacional de los alumnos. Este informe es llevado a cabo por la OECD, encargada de ejecutar las pruebas estandarizadas a estudiantes de 15 años.

Para obtener resultados, las prácticas definidas en el marco deben estar alineadas con el PEI, el PME y los objetivos estratégicos del establecimiento educacional. Las prácticas para el desarrollo y gestión educacional son:

1. Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función del PEI y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.
2. Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.
3. Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.
4. En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, en aras de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.
5. Vinculan el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento, así como del sistema escolar en su conjunto.
6. Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.

El MBD&LE señala que el liderazgo educativo y/o dirección debe propender a implementar estas prácticas, entendiendo que su establecimiento es una organización. A su vez, es necesario comprender que, dentro de una organización, cada miembro de la comunidad educativa tiene claridad de sus funciones y responsabilidades, existen autoridades definidas y canales de comunicación efectivos para lograr los objetivos estratégicos.

#### **2.4.5.2 Principios, habilidades y conocimientos fundamentales del Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.**

Todo modelo de gestión tiene sus fundamentos en principios que guían el actuar del liderazgo educativo y su equipo de trabajo. Este marco valórico está expresado en el PEI y es la referencia para concretar los objetivos trazados. Los principios declarados en el marco de describen a continuación:

El ético orienta sus decisiones y acciones como líder escolar en el marco de valores universales, donde la educación es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes. La ética se aplica en todos los ámbitos de la gestión y en temas tan variados como la definición de procesos, la toma de decisiones, aspectos relacionados con la convivencia, inclusión, evaluación, relaciones laborales, trabajo colaborativo, entre otros relevantes.

La **confianza** transmite y genera confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad. Suscita confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente, imparcial y respetuoso. Demuestra integridad, coherencia y probidad para alcanzar los objetivos del establecimiento educativo.

La **justicia social** guía su acción con transparencia, imparcialidad y justicia, asegurando el respeto al derecho de la educación por sobre cualquier diferencia (edad, discapacidad, género, raza, etnia, religión, creencias y orientación sexual). Valora, promueve y hace respetar la diversidad social y cultural de su comunidad.

La **integridad** demuestra permanentemente apertura, honestidad, coraje y

sabiduría al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar permanentemente su práctica como líder en el ámbito educativo.

Respecto a las habilidades declaradas en el MBD&LE, se encuentran:

La **visión estratégica** demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos clave para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Se ocupa de conocer y analizar el contexto político, social, cultural y sabe que esto impactará en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para su liderazgo y prácticas de gestión interna. Esta misma capacidad de comprensión sistémica la aplica a la escuela en su conjunto y, por lo tanto, en la comprensión de lo que sucede a partir de las relaciones e interacciones de todos los miembros de la comunidad escolar.

El **trabajar en equipo** es la capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma que sea posible generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específico.

**Comunicar de manera efectiva** es la capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben. Ello implica ser capaz de elaborar ideas y transmitir las con claridad, escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás, en particular cuando son distintas a las planteadas y, finalmente, asegurarse de que los mensajes transmitidos han sido bien comprendidos y apropiados por todos los actores involucrados.

La **capacidad de negociación** se utiliza con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados, el directivo no evade situaciones complejas o posibles conflictos y los asume con estrategia, método y decisión. Busca comprender su origen y persiste en probar alternativas de solución en conjunto con todos los interesados. Cuando corresponde, cumple el rol de mediador, promoviendo oportunamente conversaciones para anticipar y resolver conflictos. Esto implicará de parte del directivo poseer capacidad de argumentación y convencimiento.

El **aprendizaje permanente** permite desarrollar la habilidad y capacidad de ser reflexivo y analizar su propia experiencia de liderazgo y aprender de ella, para esto se considera un aprendiz permanente de su propia gestión, en particular cuando apoya, coordina y dirige la colaboración entre profesores, e involucra a los mismos para que evalúen y den retroalimentación sobre qué tan bien (o no) se está avanzando.

La **flexibilidad** es la capacidad de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato. Considera la contingencia y contexto en que se encuentra, la etapa de desarrollo de la escuela y el tipo de estrategia de cambio y mejoramiento educativo que aplica.

La **empatía** es la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado, favoreciendo la apertura de las personas que se sienten aceptadas y respetadas. La falta de empatía genera habitualmente incomprensiones y conflictos. El líder debe lograr ser empático con su equipo y comunidad.

El **sentido de autoeficacia** es la creencia del individuo en relación con sus capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para producir los resultados esperados. La creencia de autoeficacia ejerce un rol fundamental sobre su percepción como líder y director de un centro educativo.

La **resiliencia** es la capacidad de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas o malos resultados, manteniendo altas expectativas de logro en sus estudiantes, profesores y equipo directivo

Con respecto a los conocimientos profesionales elementales para el MBD&LE, se encuentran:

El **liderazgo escolar**: permite conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, tener una comprensión no solo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares, sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.

La **inclusión y equidad**: el conocimiento de los conceptos teóricos de inclusión, equidad y de las estrategias para promoverlas, así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.

El **mejoramiento y cambio escolar**: en este ámbito, los directivos deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las



orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el PME.

El **currículum**: constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. Los equipos directivos conocen y comprenden el marco de referencia nacional dado por las bases curriculares, los enfoques y énfasis de los planes y programas de estudio y los estándares de aprendizaje.

La **evaluación**: los equipos directivos conocen de procesos evaluativos en distintos niveles como el institucional (autoevaluaciones, evaluaciones internas y externas) o el de aula, así como de tipos de evaluaciones, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluaciones para el aprendizaje, evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.

Las **prácticas de enseñanza-aprendizaje**: los equipos directivos tienen conocimiento sobre metodologías y práctica de la enseñanza efectiva, saben asociar los procesos de aprendizajes de los estudiantes a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores, según contexto y necesidades específicas de los mismos y manejan las aplicaciones educativas de las teorías del aprendizaje.

El **desarrollo profesional**: los equipos directivos tienen conocimiento sobre observación y retroalimentación a profesores en relación con sus prácticas en aula.

Conocen de metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente y, en función de ello, planifican acciones de apoyo, procesos de acompañamiento y formación continua; para esto, tienen conocimiento sobre metodologías de formación de adultos y acompañamientos de profesionales de la educación en servicio.

Las **políticas nacionales de educación, normativa nacional y local**: los equipos directivos conocen y comprenden las políticas educativas, su alcance y los efectos de la normativa en el ámbito educacional. Estos incluyen la LGE, el Estatuto Docente, la Ley SEP, la Ley de Calidad y Equidad, entre otras. Tienen conocimiento detallado de la institucionalidad educativa, sus roles y funciones en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

La **gestión de proyectos**: tienen conocimiento de conceptos y técnicas de planificación, uso y mantención de recursos materiales, seguimiento presupuestario, así como de gestión de proyectos. Para esto, los directivos conocen metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos fundamentales de sus etapas y tipos de resultados esperados.

#### **2.4.6. Categorización de establecimientos educativos según la agencia de la calidad**

Desde la publicación de la Ley N.º 20.370 o LGE, el Estado de Chile ha formalizado su compromiso por mejorar y potenciar el sistema educativo. El artículo 3 de dicha ley indica lo siguiente:

*El sistema educativo chileno, se construye sobre la base de los derechos garantizados en la Constitución, así como en los tratados internacionales*

*ratificados por Chile y que se encuentren vigentes y, en especial, del derecho a la educación y la libertad de enseñanza.*

Entre los principios indicados en la ley, el artículo 3, literal b), respecto a la calidad de la educación, señala que “La educación debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley”. Asimismo, el artículo 4 expresa claramente que corresponde al Estado propender a asegurar la calidad de la educación, estableciendo las condiciones necesarias para ello y verificando permanentemente su cumplimiento, realizar supervisión, facilitar apoyo pedagógico a los establecimientos y promover el desarrollo profesional docente.

Como respuesta al proceso de verificación y en función de la Ley 20.370, se creó el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, según la Ley N.º 20.529, donde la Agencia de la Calidad de la Educación, así como la Supereduc, son las entidades responsables de potenciar la gestión de los establecimientos educacionales.

La Agencia de la Calidad de la Educación está orientada al proceso de evaluación de logros de aprendizaje de los estudiantes según las bases curriculares establecidas en el Decreto Supremo 439/2012. Dentro de las funciones de la agencia se encuentra evaluar otros indicadores, tales como el clima de convivencia escolar, hábitos de vida saludable, autoestima académica y motivación escolar, participación y formación ciudadana, asistencia escolar, retención escolar, equidad de género en aprendizajes, y titulación técnico-profesional.

A su vez, la agencia debe coordinar la aplicación de instrumentos de evaluación internacional, tales como las pruebas PISA, TIMSS y TERCE, resultados que son analizados y comparados con otros países de la región. Otra función de la Agencia de la Calidad es ejecutar procesos de orientación a las escuelas y sus sostenedores para promover un sistema de trabajo con direccionamientos a una mejor gestión en aspectos administrativos y pedagógicos. Finalmente, la Agencia de la Calidad es responsable de informar sobre los resultados de las evaluaciones que realiza en el establecimiento. Los informes son entregados a los sostenedores para que puedan tomar acciones remediales en su proceso de enseñanza y aprendizaje.

A modo de conclusión, la agencia debe categorizar el desempeño de los colegios en función de los índices de calidad que son ajustados según las características de los alumnos de cada establecimiento. Lo anterior, para así clasificar su desempeño, según lo indicado en el artículo 17 de la Ley 20.529.

- Desempeño alto.
- Desempeño medio.
- Desempeño medio-bajo.
- Desempeño insuficiente.

Por otra parte, se encuentra la Supereduc. Este órgano del Estado tiene como objetivo fiscalizar, de conformidad con la ley, que los sostenedores de establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado se ajustan a las leyes, reglamentos e instrucciones que dicte la Superintendencia, y fiscalizar la legalidad del uso de los recursos de los establecimientos que reciban aporte estatal. Su gestión debe ayudar a promocionar, informar y educar, en el ámbito de su competencia, a todos los miembros de las comunidades educativas y ciudadanía en general, respecto a las normativa educacionales y el resguardo de derechos.

Para controlar el proceso de Aseguramiento de la Calidad de la Educación existe una serie de instituciones establecidas de acuerdo con el marco legal vigente. Aunque el Mineduc no ha definido el concepto de *aseguramiento de la calidad de la educación*<sup>18</sup>, el artículo 1 de la Ley 20.529 indica que “*El Sistema tendrá por objeto, asimismo, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad*”. Desde este punto de vista, se puede concluir que el concepto de *aseguramiento* está ligado al concepto de *equidad o igualdad de condiciones de acceso para todos los ciudadanos*.

Cabe recordar que los conceptos de *equidad e igualdad de condiciones* están relacionados con el nivel de desigualdad socioeconómico. Al respecto, la Unesco, a través del informe *Recomendaciones de política pública en América Latina 2016*, confirmó el nivel de desigualdad según la metodología de GINI. En este informe, posicionó a Chile en el tercer lugar de los países latinoamericanos con mayor desigualdad con un valor de 0,5 en el año 2013. En el primer lugar se ubicó Honduras con un valor de 0,54 y Brasil con un valor de 0,53. En este informe, el equipo de investigadores concluyó que, “Desde una perspectiva macro, cuando la pobreza es generalizada en amplios segmentos poblacionales impone limitaciones para alcanzar los objetivos educativos de los países”.

Para el Mineduc es muy importante generar una mejor instancia de calidad y equidad en el sistema. El informe titulado *Calidad educativa desde la percepción de los actores clave del sistema*, publicado por la Agencia de la Calidad en diciembre de 2015, se refirió al concepto de *calidad* de la siguiente manera:

---

<sup>18</sup> Para la Norma Internacional ISO 9000/2015, el término *aseguramiento de calidad* se define como parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad según el requisito 3.3.6.

*Una educación de calidad va más allá de que todos nuestros estudiantes sean capaces de comprender lo que leen, que sepan de ciencias, matemáticas, la historia de nuestro país y el mundo, además de un segundo idioma como el inglés. El que los estudiantes obtengan un adecuado desarrollo personal y social, una experiencia escolar atractiva y estimulante y que el proceso educativo se genere en espacios de encuentro social donde se valore y respete la diversidad de cada individuo, forma también parte de la concepción que tenemos sobre calidad educativa. El objetivo de nuestra educación debe ser que todos nuestros estudiantes obtengan los aprendizajes necesarios para construir sus proyectos de vida, cumplir sus sueños y ser un aporte a la sociedad desde los distintos ámbitos que ellos elijan.*

Con estos puntos de vista, es concluyente que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación es una estrategia que llevará un gran tiempo de madurez para alcanzar los resultados esperados. *Calidad y equidad* son conceptos que deben interrelacionarse con una política de superación de la pobreza en los países de Latinoamérica.

El artículo 11 de la Ley 20.529 especificó las funciones de la Agencia de la Calidad. En el literal c) se expone lo siguiente:

*Diseñar, implementar y aplicar un sistema de evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del Estado, y sus sostenedores referidos a los estándares indicativos, cuya finalidad será orientar el mejoramiento continuo de los establecimientos, a través de recomendaciones.*

El proceso de ordenamiento de los establecimientos se realiza considerando el artículo 17 de la Ley 20.529. Esta actividad es ejecutada por la Agencia de la Calidad, la cual indica en su *Manual para establecimientos* del año 2014, que el proceso deberá garantizar una evaluación justa entre los distintos establecimientos y, al mismo tiempo, resguardará el derecho de cada alumno de recibir una educación de calidad. El proceso de evaluación para el ordenamiento de establecimientos comprende las siguientes etapas:

**1. Etapa:** en este proceso, a cada establecimiento se le construye un Índice de Calidad que considera en un 67 % de los resultados según niveles de aprendizaje y en un 33 % relacionado con “otros indicadores de la calidad educativa”, tendencia del SIMCE y puntaje SIMCE. Respecto a los otros indicadores de calidad, se encuentran los siguientes criterios: clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable, autoestima académica y motivación escolar, equidad de género, asistencia escolar, retención escolar, titulación técnico-profesional, tendencia en el tiempo SIMCE y puntaje SIMCE.

Para la ponderación del 67 % de los resultados de aprendizaje, se consideran los resultados del proceso de evaluación SIMC<sup>19</sup>. Por otra parte, los “otros indicadores de calidad”, correspondientes al 33 %, se evalúan mediante entrevistas realizadas al colegio y la revisión de los indicadores de eficiencia interna correspondiente a cada establecimiento educacional.

---

<sup>19</sup> El SIMCE tiene como objetivo evaluar el nivel de resultados de aprendizaje según lo indicado en el Mineduc. Con los resultados de esta se pretende evaluar y contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre el desempeño de los estudiantes en diferentes áreas de aprendizaje del Currículo Nacional, y relacionando estos desempeños con el contexto escolar y social en que aprenden.

**2. Etapa:** en esta etapa se evalúan las características de los alumnos del establecimiento. Entre estos criterios se encuentra el nivel de vulnerabilidad, la escolaridad de la madre, ruralidad o aislamiento; entrada de alumnos con bajo rendimiento académico, entrada de alumnos con alto rendimiento académico, alumnos de ascendencia indígena, alumnos con necesidades especiales, tasa de delitos de violencia intrafamiliar.

**3. Etapa:** de acuerdo a los resultados de la evaluación, la Agencia de la Calidad procede a aplicar el criterio de categoría de desempeño de establecimientos, clasificandolos en Desempeño alto, desempeño medio, desempeño medio-bajo, desempeño insuficiente. Estos resultados se ajustan al contexto educativo que enfrenta cada establecimiento, y se entrega un mayor puntaje a aquellos establecimientos con características menos favorables.

Profundizando en los “otros indicadores de calidad educativa”, el *Manual de establecimientos de la Agencia de la Calidad* menciona que estos indicadores miden el desempeño de los establecimientos en relación con los objetivos generales de la educación, es decir, los relacionados con el desarrollo social y personal de los estudiantes, más allá de sus conocimientos y habilidades académicas, y con la manera en que el establecimiento promueve conductas adecuadas para el logro de una educación de calidad. El proceso de evaluación de los denominados “otros indicadores de calidad” se recopila o analiza a través de los cuestionarios SIMCE, que son respondidos por estudiantes, docentes y padres y apoderados durante la aplicación de las pruebas SIMCE, y por medio de otras fuentes de información. Los resultados de estos indicadores pueden ser interrelacionados con los PME.



**Tabla 6***Otros indicadores de calidad educativa*

Indicador	Qué mide	Cómo se mide
<b>Autoestima académica y motivación escolar</b>	Evalúa la percepción y valoración que tienen los estudiantes sobre sus capacidades académicas y su interés y actitud frente al aprendizaje.	Cuestionarios Simce
<b>Clima de convivencia escolar</b>	Evalúa las percepciones y actitudes de los estudiantes, docentes y apoderados en relación al respeto, la seguridad y la existencia de un ambiente organizado en el establecimiento.	Cuestionarios Simce
<b>Participación y formación ciudadana</b>	Evalúa el grado en que se promueve el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para la vida en democracia, entre ellas, el sentido de pertenencia de los estudiantes con el establecimiento, la participación y la expresión de opiniones fundamentadas.	Cuestionarios Simce
<b>Hábitos de vida saludable</b>	Evalúa el grado en que el establecimiento promueve que sus estudiantes desarrollen hábitos de alimentación sana, de vida activa y de autocuidado.	Cuestionarios Simce
<b>Asistencia escolar</b>	Evalúa la capacidad del establecimiento de promover que sus estudiantes asistan a clases.	Registros Ministerio de Educación
<b>Retención escolar</b>	Evalúa la capacidad del establecimiento para lograr que sus estudiantes completen la educación escolar.	Registros Ministerio de Educación
<b>Titulación técnico-profesional</b> (aplica únicamente para establecimientos en modalidad técnico-profesional)	Evalúa la capacidad de los establecimientos para lograr que sus estudiantes, una vez egresados, se titulen como técnicos de nivel medio.	Registros Ministerio de Educación
<b>Equidad de género</b> (aplica únicamente para establecimientos mixtos)	Evalúa el logro equitativo de los resultados Simce en Matemática y Comprensión de Lectura entre los alumnos y las alumnas.	Resultados en Pruebas Simce de Matemática y Comprensión de Lectura

**Fuente: Manual de establecimientos de la Agencia de la Calidad de la Educación, 2014**

La medición de estos indicadores se basa en una escala que tiene un rango de 0 a 100 puntos, donde un valor más cercano a 0 indica un menor nivel de logro y un valor más cercano a 100 indica un mayor logro en el indicador. Paralelamente, otros indicadores de eficiencia interna se obtienen a través del Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE)<sup>20</sup>. Para asegurar una comparación justa entre los

<sup>20</sup> El SIGE es una plataforma virtual que es utilizada por el Mineduc para concentrar toda la información de los sostenedores, establecimientos educacionales, docentes, asistentes y alumnos. Esta plataforma tiene información de prematrícula, matrícula inicial, asistencia de alumnos, declaración de asistencia, actas de rendimiento a contar de año 2009, pro-retención, idoneidad docente y asistentes de la educación del establecimiento y del sostenedor, y textos escolares.

distintos establecimientos y, al mismo tiempo, resguardar el derecho de cada alumno de recibir una educación de calidad, la metodología de ordenación de establecimientos considera lo siguiente:

- Grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje según el SIMCE.
- Tendencia de los indicadores SIMCE durante los últimos 3 años.
- Grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad educativa.

Posterior a la evaluación de indicadores de calidad y las variables asociadas a las características de los alumnos, la Agencia de la Calidad procede a la categorización de establecimientos educacionales según lo indicado en la Ley 20.529, artículo 7. En relación con la ordenación o categorización de establecimientos educacionales, la Ley 20.529, en el artículo 18, señaló que “La ordenación se realizará anualmente y considerará el grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje y el grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad educativa de los establecimientos educacionales en tres mediciones consecutivas válidas, en caso de que estas sean anuales, y dos mediciones consecutivas válidas, en caso de que se realicen cada dos años o más”

El proceso de ordenación busca la autosuperación de los establecimientos. Así, una vez definida cada categoría de desempeño, los requisitos para permanecer en ella quedan fijos por un plazo de entre 4 y 8 años. Bajo esta perspectiva, los establecimientos tendrán el tiempo suficiente para alcanzar categorías superiores. La ordenación de establecimientos se definió como se muestra a continuación en la Tabla 7.

**Tabla 7***Categorías de ordenación*

Categorías Ordenación	Clasificación Ley SEP
Desempeño Alto	Autónomo
Desempeño Medio	Emergente
Desempeño Medio-Bajo	
Desempeño Insuficiente	En Recuperación

Fuente: Manual de establecimientos de la Agencia de la Calidad de la Educación, 2014

La definición de categorizaciones es la siguiente:

- **Establecimientos autónomos con desempeño alto:** han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos, de acuerdo con las mediciones que efectúa el Mineduc.
- **Establecimientos emergentes con desempeño medio o medio-bajo:** no han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos, de acuerdo con las mediciones que realizados por el Mineduc. Además, se clasifican en esta categoría a los establecimientos nuevos, los que cuenten con menos de dos mediciones del SIMCE (de las tres últimas que se hayan aplicado a nivel nacional), y aquellos cuya matrícula sea insuficiente para efectos de realizar inferencias estadísticas confiables acerca de sus resultados educativos, es decir, menos de 20 alumnos que rinden SIMCE.
- **Establecimientos en recuperación con desempeño insuficiente:** han mostrado resultados educativos reiteradamente deficientes, de acuerdo con las mediciones que efectúa el Mineduc. También se clasifican en esta categoría los emergentes que no presenten el PME dentro del plazo establecidos en el convenio (Minedu, s.f., párr. 1).

Al ingresar al régimen de la SEP, los establecimientos educacionales son clasificados en la categoría de “Autónomos” o “Emergentes”, puesto que la categoría “En recuperación” solo puede aplicarse posteriormente. Posterior al proceso de categorización de desempeño, la Agencia de Calidad ejecuta el proceso de seguimiento y control para focalizar sus visitas técnicas en aquellos establecimientos municipales y particulares subvencionados que presenten menores desempeños (desempeño insuficiente y medio-bajo). El objetivo de estas visitas es generar una estrategia que es más intensiva en aquellos establecimientos con menor rendimiento.

## **2.5 Mejoramiento educativo.**

### **2.5.1 Mejoramiento educativo.**

La Ley SEP o Ley N.° 20248 establece en el artículo 7 que el sostenedor debe presentar al Mineduc el PME elaborado con el director del establecimiento y el resto de la comunidad, y este debe contemplar acciones de mejora en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos. Dichas áreas están definidas según el modelo de gestión de calidad escolar y formalizadas en la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa (Ley N.° 20529).

Asimismo, el sistema de evaluación del PME es presentado a la Agencia de Calidad de la Educación para su análisis, evaluación de resultados y retroalimentación. Es relevante señalar que este instrumento debe estar alineado con las metas establecidas en el PEI<sup>21</sup>, dado que ambos son una referencia empírica para el

---

<sup>21</sup> El PEI es un instrumento diseñado en un establecimiento educativo que “contiene, en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa, otorgándole dirección, sentido e integración [...], constituye la principal herramienta para la definición de las claves educativas que se busca destacar y trabajar durante el ciclo de mejoramiento continuo” (Mineduc, 2015a).

análisis de datos.

Por esta razón, desde el punto de vista estratégico administrativo, la integración de ambos sistemas representa una estrategia de largo plazo para alcanzar objetivos de mejoramiento en el proceso educativo y una excelente herramienta para tomar decisiones directivas. Dentro de este ámbito, el PME representa el plan de acción para ejecutar las actividades conducentes al logro de los objetivos estratégicos.

Así las cosas, el nuevo enfoque del proceso de mejoramiento educativo que busca implementar el Mineduc a través de estas herramientas son los resultados en el marco de la reforma educacional; es decir, que el proceso de mejora tenga como consecuencia la implementación de un sistema de trabajo adecuado a la realidad de cada colegio, de forma que se considere su contexto administrativo, social y cultural. Por lo tanto, las acciones formalizadas en un PME deben ser el producto de la cohesión entre la realidad actual de la comunidad educativa y lo que se espera en un periodo dado.

Lo expuesto fue indicado por Rakiz y Swason (2000), quienes apuntaron que los proyectos educativos se relacionan con la estructura, la cultura y el desarrollo de la acción educativa en distintas dimensiones. Por una parte, la gestión de una misión y una visión educativa es un elemento crítico para el ejercicio efectivo de un liderazgo educacional. Igualmente, el Mineduc, en su documento *Revisión de la OCDE de las políticas para mejorar la efectividad del uso de recursos educativos*, señaló que el PEI es el instrumento que contiene de forma explícita los principios y objetivos que enmarcan la acción educativa de un establecimiento.

Con base en las investigaciones en el área de gestión educacional combinadas con las del área de administración, se puede concluir que una estrategia educacional

que logra cohesionar su gestión administrativa, pedagógica y académica con el ciclo de mejoramiento continuo<sup>22</sup> tendría como resultado una mejora en la calidad de su educación. Lo mismo sucedería al poner en marcha el proceso de mejora de manera sistémica por cuatro años de acuerdo con objetivos, metas, planes de acción, evaluación de resultados, seguimiento, control y retroalimentación de indicadores.

En el marco de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa, el Mineduc desarrolla el modelo de gestión de calidad escolar; este es una referencia en el ámbito educacional y es la herramienta que se ha impulsado como parte de la reforma educacional. Dado que es un modelo de gestión, no hace diferencia entre establecimientos con más o menos recursos, ni hace referencia al ideal de colegio; en cambio, su objetivo, es definir los procesos de gestión que intervienen en una organización escolar y prácticas que se deben considerar para obtener resultados que impacten en la calidad de la educación.

Este modelo considera el enfoque de procesos; mediante este, se alcanzan objetivos y resultados coherentes de manera más eficaz, porque cada actividad es parte de un proceso que, a su vez, está interrelacionado de manera coherente con otro proceso de gestión. En otras palabras, el enfoque bien entendido e implementado permite optimizar los resultados administrativos, pedagógicos o académicos. Por lo tanto, bajo la mirada de la optimización, ello no debería representar una carga administrativa para una organización educacional, sino una manera de ordenar el trabajo.

---

<sup>22</sup> La Norma ISO 9000/2015 señala en el requisito 3.3.2 que la mejora continua es una actividad recurrente para mejorar.

Otra ventaja del enfoque de procesos que tiene el modelo de gestión de calidad escolar es su orientación hacia la mejora continua; es decir, por medio del análisis de datos y la evidencia resultante se puede proponer y mejorar el desempeño de cada proceso de gestión educativa.

Como complemento a este análisis, la Unidad de Gestión y Mejoramiento del Mineduc, en su documento *Sentidos y componentes del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar (2005)*, mencionó que la estructura y la metodología evaluativa del modelo de gestión de calidad escolar permiten detectar tres funciones necesarias para la mejora:

- **Función normativa:** al identificar áreas y dimensiones clave de la gestión escolar, se propone un marco ordenador que permite concentrar la evaluación y las acciones de mejoramiento en torno a los ejes centrales e inherentes de toda escuela o liceo: implementar y desarrollar un currículum para obtener resultados de aprendizaje significativo con sus alumnos.
- **Función comprensiva:** al interrogar al establecimiento a través de preguntas claras y específicas sobre sus prácticas, denominadas “elementos de gestión”, se obliga a que estos entreguen evidencias tangibles y demostrables, con lo que se facilita que los actores institucionales configuren una imagen real de las capacidades y condiciones con las cuales desarrollan su acción educativa; es decir, una comprensión profesional de la escuela o el liceo.
- **Función transformacional:** al señalar, mediante una graduación de la calidad de los sistemas de gestión, los requerimientos que deben satisfacer sus prácticas para alcanzar niveles de excelencia, se puede observar la distancia entre sus prácticas reales y los niveles de calidad por alcanzar, con

lo que se orientan el mejoramiento y el cambio en la cultura escolar, necesarios para optimizar sus procesos.

Por otro lado, la Agencia de Calidad de la Educación también contribuye al fortalecimiento del modelo de gestión de calidad escolar al desarrollar los EID; estos abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y la convivencia, y la gestión de recursos. En esta línea, dicha agencia ha publicado orientaciones de mejoramiento del PME con respecto a cómo demostrar una mejor comprensión de los EID y cómo se pueden aplicar en las organizaciones educacionales. Así, la agencia definió las dimensiones del PME:

- **Gestión pedagógica:** en esta dimensión se centran los logros de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes. Para obtener resultados en esta área, la orientación de la Agencia de Calidad de la Educación señaló que el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes y la dirección, deben trabajar en la misma línea; esto, para que todas las gestiones que se ejecuten en el proceso educativo en el aula puedan asegurar resultados efectivos. Finalmente, en esta área se deben formalizar las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión organizacional, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.
- **El liderazgo:** el propósito de esta área es fortalecer todas las gestiones de la dirección o de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento. Los líderes de cada proceso deben promover instancias de diseño, planificación, documentación y control de actividades para asegurar que el sistema de gestión educativo sea consistente con todas las prácticas institucionales que se están implementando.



- **Convivencia escolar:** el área de gestión de convivencia tiene su orientación en la generación de habilidades sociales e interpersonales y protocolos para la resolución de conflictos. Al igual que en las otras áreas, se planifica la implementación de políticas, procedimientos y prácticas cuyo propósito es fomentar el desarrollo personal de los estudiantes, así como el bienestar físico, psicológico y emocional de acuerdo con el PEI y el currículum vigente.
- **Gestión de recursos:** señala que el establecimiento educacional debe gestionar las condiciones financieras, humanas, materiales y de infraestructura para que los procesos de mejoramiento sean efectivos. La gestión de recursos no solo tiene que ver con los materiales, sino con el perfeccionamiento docente y la ayuda profesional y técnica para atender los procesos formativos de sus estudiantes. Al igual que en las otras áreas, la documentación, la implementación y la mantención de procedimientos son imperativas para asegurar la consolidación del sistema de gestión educativo.
- **Área de resultados:** esta tiene como propósito analizar los resultados y tomar decisiones basadas en evidencias. El logro de aprendizajes es una temática que debe ser evaluada de manera permanente para ajustar las prácticas, la estrategia en la parte curricular, la docencia, las pruebas de medición nacionales y otros indicadores relacionados con la calidad educativa.

De otra parte, cabe resaltar que, en el marco de la reforma educacional, el PME tiene dos fases:

1. **Fase estratégica:** en esta etapa se realiza el análisis del PEI, en función del contexto de la comunidad escolar, las actualizaciones del marco jurídico y la proyección de objetivos estratégicos a cuatro años para que sea consistente con el convenio de igualdad de oportunidades y las acciones establecidas

en el PME. Respecto al análisis del PEI, actualmente el escenario jurídico indica que debe considerar lo formalizado en la Ley de Inclusión (Ley N.° 20845); esta menciona que las familias deben conocer y adscribirse explícitamente al PEI en el proceso de admisión a los establecimientos financiados por el Estado.

Cabe recordar que el PEI, según la LGE en su artículo 3, literal d, el sistema educacional se basa en el respeto y el fomento de la autonomía de los establecimientos educativos. Este consiste en la definición y el desarrollo de los proyectos educativos, en el marco de las leyes que los rijan. Por lo tanto, la etapa de análisis del PEI es primordial, dado que es el instrumento que cohesiona a la comunidad educativa, a fin de unificar el propósito educacional entre la comunidad escolar y los requerimientos del Mineduc y el colegio.

- 2. Fase de periodos anuales:** dentro de esta etapa de trabajo, la comunidad educativa procede a ejecutar los procesos de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. Esta etapa debe concluir con la formulación de los objetivos y la planificación de acciones que contribuyan al logro de la estrategia propuesta en el PEI en conherencia con el PME. Para efectos del análisis del ciclo de mejoramiento continuo a cuatro años, el Mineduc ha definido que todos los colegios deben realizar estos procesos.
- 3. Diagnóstico institucional:** en esta etapa se realiza un proceso de evaluación y análisis del contexto de la comunidad escolar, así como los ámbitos pedagógico y administrativo de la gestión institucional para el periodo anual que se inicia. El proceso de diagnóstico aporta información para los siguientes aspectos:
  - Definir la realidad del establecimiento escolar.
  - Determinar el nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas al inicio de cada periodo en función. El nivel de calidad

según el instrumento de evaluación del Mineduc tiene un valor de 1 a 4, donde 1 se resume en propósitos de implementar una práctica; y 4, en la práctica implementada, mantenida y mejorada en la organización educacional.

- Análisis de resultados de eficiencia interna, educativos y de aprendizajes que se deben trabajar durante el año. En esta etapa se profundiza en el análisis de la gestión institucional y la gestión de resultados del año anterior; esta se desarrolla de acuerdo con las indicaciones de la Agencia de Calidad de la Educación que son explicadas más adelante.

**4. Planificación anual:** generada la instancia de diagnóstico institucional, se procede a realizar la gestión de planificación de actividades. En esta etapa el equipo directivo considera todos los elementos de entrada recopilados en el diagnóstico y procede a proyectar las acciones mediante una planificación de mediano plazo. Esta planificación debe contener de manera explícita los objetivos, metas y estrategias para concretar los logros. Una vez planificada la gestión, se procede a la implementación, la evaluación y el control de acciones para ajustar estas al igual que las decisiones en pos de la calidad educativa. Como en toda etapa de planificación, pueden existir objetivos de corto plazo orientados a la mejora de un proceso educativo en particular que, a su vez, pueden conducir al cumplimiento del objetivo estratégico a cuatro años, ello depende de la realidad organizacional de cada colegio.

Al igual que en cualquier tipo de organización, la planificación de actividades no es una actividad aislada de la mejora continua, sino complementaria; por lo tanto, es completamente factible que en el proceso de planificación existan algunos ajustes propios de toda organización que funciona de manera sistémica y que evalúa permanentemente los resultados obtenidos. Como lo indicó la Agencia de Calidad de la Educación, la idea es que cada proceso

madure en términos de gestión y que tienda a ser una práctica institucional o pedagógica implementada.

- 5. Proceso de implementación, monitoreo y seguimiento:** terminado el proceso de planificación, se realiza la etapa de implementación de las acciones formalizadas. Esta etapa se caracteriza por los ajustes que se van realizando en los procesos administrativos pedagógicos y académicos. En la misma línea, es importante realizar un seguimiento y evaluar los resultados de cada acción, tomando en cuenta la evolución de los indicadores de gestión comprometidos en el proceso de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos.

Las reuniones de retroalimentación del equipo directivo permitirán determinar los problemas que afectan el proceso de gestión educativa y tomar acciones de corrección para lograr los metas propuestas; asignar recursos financieros, técnicos, administrativos o materiales para cumplir con la planificación formalizada; ajustar acciones y tomar decisiones basadas en evidencia; determinar el nivel de mejoramiento del proceso educativo de toda la organización educacional; evaluar las brechas entre el objetivo formalizado y el cumplido a la fecha de la evaluación; y generar informes de gestión para comunicar a la comunidad educativa los resultados en el corto, mediano y largo plazo.

- 6. Proceso de evaluación:** en la etapa de evaluación o monitoreo, se busca el análisis de datos y la toma de decisiones. Todo proceso de evaluación o monitoreo necesariamente debe ir acompañado de ajustes, y ello significa que la dirección debe tomar la decisión más acertada para mejorar el proceso educativo. Considerando la información que resulta de la aplicación de las acciones, la toma de decisiones puede ser compleja por los múltiples factores que pudieron haber quedado fuera del proceso de planificación. Por esta razón, el análisis basado en las evidencias es una metodología que

permite tener mayor objetividad y confianza frente a opciones y problemas organizacionales que la dirección debe solucionar de manera diaria.

Al tener claridad respecto a la evaluación de los procesos educativos según el PME, las decisiones basadas en el análisis, la evaluación, el control y la retroalimentación de datos han de tener como consecuencia una mayor probabilidad de generar los resultados eficientes. Asimismo, el análisis de datos con base en evidencias permite mejorar: el proceso para la toma de decisiones, en tanto que disminuye la incertidumbre; la capacidad para lograr los objetivos estratégicos formalizados; los indicadores de eficiencia interna; y la efectividad de las acciones de seguimiento comprometidas y decisiones tomadas. Por otro lado, el equipo directivo ha de tener un control eficiente de las decisiones que se toman en función de la mejora del proceso educativo; así las cosas, se debe ajustar el PME de manera anual para redireccionarlo en función de la estrategia definida en el PEI y los cuatro años establecidos en el convenio de igualdad de oportunidades.

#### **2.5.1.A Análisis de los resultados institucionales.**

El proceso de análisis de los resultados institucionales se realiza con base en los datos del año anterior; es decir, los resultados del proceso de gestión técnica y pedagógica y su interacción con los resultados educativos.

Según lo indicado por el Mineduc, todos los planes de acción deben reconsiderarse anualmente según los resultados obtenidos. Al respecto, se presenta el siguiente cuadro con los posibles resultados y acciones que se pueden tomar como parte de la estrategia de mejoramiento.

**Tabla 8***Posibles escenarios de mejora del proceso educativo*

Tipo de resultado	Criterios para el análisis	Aspectos a analizar
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con los informes de evaluaciones de cada asignatura.</li> <li>▪ Analizar la tendencia del nivel de logro de los aprendizajes estipulados en las Bases y Marco Curricular vigente, lo que permitirá reorientar los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejes temáticos, habilidades y asignaturas, para el caso de educación básica.</li> <li>▪ Competencias básicas transversales en el caso de educación media.</li> <li>▪ Ámbitos de aprendizaje (en el caso de educación parvularia)</li> </ul>
Educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar la tendencia de los últimos tres años.</li> <li>▪ Analizar informes para los datos de SIMCE y PSU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para el caso de SIMCE será el puntaje promedio.</li> <li>▪ Analizar la tendencia que muestran los resultados de la PSU en los últimos años, tanto en términos de porcentaje de egresados que rinde la prueba, como de puntajes obtenidos.</li> <li>▪ En relación a la titulación Técnico-Profesional, se requiere que el establecimiento educacional cuente con información desagregada de las especialidades impartidas para determinar la tendencia en los últimos años.</li> </ul>
Eficiencia Interna (OIC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para retiro escolar se requiere focalizar la mirada en aquellos estudiantes que se han retirado del establecimiento y que al año siguiente no se encuentran matriculados en ningún otro.</li> <li>▪ Para analizar los resultados de repitencia se requiere considerar tendencia de los tres últimos años.</li> <li>▪ Aprobación por asignatura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matrícula.</li> <li>▪ Índice de repitencia.</li> <li>▪ Porcentaje de aprobación por cada asignatura.</li> </ul>

Fuente: Mineduc - PME en el marco de la reforma educacional

### **2.5.2 La igualdad de oportunidades, Ley SEP.**

Los cambios estructurales de la educación en Chile han generado compromisos políticos y ajustes legislativos en el corto y mediano plazo con el objetivo de concretar las modificaciones del sistema educacional. La idea de legislar en función de la mejora en la calidad y equidad de la educación generó la promulgación de la Ley SEP, la cual fue publicada el 25 de enero de 2008; y revisada, mejorada y

publicada en una nueva versión el 3 de marzo de 2016. El objetivo de esta ley es proporcionar los recursos a los establecimientos mediante la subvención escolar preferencial con el objetivo de mejorar la calidad de la educación. Este financiamiento es entregado al sostenedor del colegio, según el número de “alumnos prioritarios” o “alumnos preferentes” para los establecimientos comprometidos con la mejora del sistema educacional interno.<sup>23</sup>

En la misma línea, la calidad del alumno prioritario se determina anualmente por el Mineduc, o a través de los organismos reconocidos por el Estado, con la competencia para calificar la situación social mediante programas destinados a apoyar a las familias más vulnerables del país.

Por otra parte, la Ley SEP contempla la clasificación de “alumnos preferentes”, es decir, aquellos estudiantes que no tengan calidad de alumnos prioritarios y cuyas familias pertenezcan al 80 % de la población más vulnerable del total nacional, según el instrumento de caracterización social vigente que emita un certificado para corroborar esta clasificación. Al igual que en los casos de alumnos “prioritarios”, la calidad de alumno “preferente” se determina anualmente por el Mineduc, o a través de los organismos con la competencia necesaria para su resolución.

El uso de estos recursos tiene como objetivo mejorar la gestión educativa del establecimiento educacional, al implementar una estrategia de gestión que impacte en la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. Este último es evaluado de

---

<sup>23</sup> El Mineduc define como alumnos prioritarios a aquellos para quienes la situación socioeconómica de sus hogares puede dificultar sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo. En la página [www.ayudamineduc.cl](http://www.ayudamineduc.cl) puede ingresar el Registro Único Tributario (RUT) del alumno y descargar un certificado que acredita la condición de “prioritario”. Asimismo, el alumno preferente es definido como el estudiante que no tiene la calidad de alumno prioritario y cuya familia pertenece al 80 % más vulnerable de la población, el cual puede ser determinado por programas de evaluación social del Estado.

forma anual por parte de la Agencia de Calidad de la Educación, lo que concluye en la categorización del colegio, según el artículo 17 de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa.

Para percibir estos recursos, el Decreto Supremo 235, vigente desde el 1 de septiembre de 2009, señala en el artículo 15 que cada sostenedor debe suscribir con el Mineduc un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa<sup>24</sup>, que ha de estar vigente por cuatro años para renovarse por otros cuatro según lo estipulado entre el Mineduc y el colegio.

Sin embargo, para profundizar en este convenio, hay que analizar el concepto de igualdad de oportunidades y excelencia educativa. En cuanto a esto, el Banco Mundial, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF) establecen que la igualdad de oportunidades busca nivelar las oportunidades para que circunstancias como el género, la raza o etnicidad, el lugar de nacimiento, o el entorno familiar, que están fuera del control del individuo, no influyan en los resultados de una persona. El éxito en la vida debe depender de las decisiones de los individuos, el esfuerzo y el talento, no en sus circunstancias al nacer.

En cuanto a la Declaración Mundial sobre la Educación para Todos, “marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje”, del 9 de marzo de 1990, aprobada en Jomtien, Tailandia, se refiere al tema del acceso a la educación con igualdad de oportunidades en el artículo 1. Este señala que “la educación básica, debe proporcionarse a todos los niños, jóvenes y adultos. Con ese fin,

---

<sup>24</sup> El Banco Mundial, el BIRF y la AIF utilizan el Índice de Oportunidades Humanas (IOH) para medir qué tan equitativamente están distribuidos los servicios básicos entre los diferentes segmentos de la población, con el fin de determinar con precisión dónde persisten brechas.



habría que aumentar los servicios educativos de calidad y tomar medidas coherentes para reducir las desigualdades”.

En el mismo contexto, el artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos entiende por igualdad de oportunidades lo siguiente:

Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos; y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos.

Aunque el concepto está claro para estas organizaciones mundiales, la igualdad de oportunidades en Chile ha sido fuertemente cuestionada. El informe PISA de 2015 de la OCDE concluye que los estudiantes más desfavorecidos socioeconómicamente tienen casi el triple de posibilidades de no alcanzar el nivel de competencias básicas en ciencias. No obstante, cerca del 29 % de los alumnos más desfavorecidos son considerados “resilientes”, es decir, que logran sobreponerse a la adversidad y alcanzar resultados por encima de las expectativas.

Por otro lado, en Macao (China) y Vietnam, los estudiantes más desfavorecidos según una escala internacional superan a los alumnos más favorecidos en otros 20

países y economías que también participaron en el PISA 2015. Al profundizar en el concepto de excelencia educativa, el marco jurídico chileno hace referencia a este en el artículo 16 de la Ley N.° 19410 o Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educacionales Subvencionados (Ley SNED). Esta crea el denominado Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño (SNED), el cual entrega un bono de excelencia académica a todo el personal del colegio, siempre que se cumplan los requisitos indicados en el artículo 16:

Los establecimientos educacionales deberán demostrar:

- a) Efectividad, consiste en el resultado educativo obtenido por el establecimiento en relación con la población atendida.
  - b) Superación, corresponde a los diferenciales de logro educativo obtenidos en el tiempo por el establecimiento educacional.
  - c) Iniciativa, obedece a la capacidad del establecimiento para incorporar innovaciones educativas y comprometer el apoyo de agentes externos en su quehacer pedagógico.
  - d) Mejoramiento de las condiciones de trabajo y adecuado funcionamiento del establecimiento.
  - e) Igualdad de oportunidades, que corresponde a la accesibilidad y permanencia de la población escolar en el establecimiento educacional y la integración de grupos con dificultades de aprendizaje.
  - f) Integración y participación de profesores y profesoras, padres y apoderados en el desarrollo del proyecto educativo del establecimiento.
- (Mineduc, 2020, p. 4)

Según la Ley SNED, los establecimientos educacionales son agrupados de acuerdo con las mismas características externas que pueden afectar sus resultados de

aprendizaje. Para proceder a la evaluación, es necesario que todos los establecimientos se encuentren agrupados de manera homogénea. La evaluación es realizada de manera regional, y luego a cada establecimiento se le asigna un Índice SNED. Conforme a lo indicado en dicha ley, el Mineduc asigna este bono a los establecimientos educacionales con mejores resultados académicos por dos años. Por otro lado, según la reglamentación vigente, el Índice SNED se calcula con los siguientes parámetros:

**Efectividad:** consiste en el resultado educativo obtenido por el establecimiento en relación con la población atendida. Se mide a través del promedio SIMCE en todos los subsectores de aprendizaje. Ponderación del 37 % en el Índice SNED.

**Superación:** corresponde a las diferencias de logro obtenidos en el tiempo por el establecimiento educacional. Se mide a través de la diferencia promedio SIMCE en todos los subsectores de aprendizaje. Ponderación del 28 % en el Índice SNED.

**Iniciativa:** indicadores que obedecen a la capacidad para incorporar innovaciones educativas y comprometer el apoyo de agentes externos en su quehacer pedagógico. Ponderación del 6 % en el Índice SNED.

**Mejoramiento de las condiciones de trabajo y adecuado funcionamiento del establecimiento:** se considera en su medición la clasificación del establecimiento en el sistema de inspección de subvenciones y el cumplimiento con los procesos estadísticos demandados por el Mineduc tales como matrícula, idoneidad docente, actas de rendimiento. Ponderación del 2 % en el Índice SNED.

**Igualdad de oportunidades:** indicadores que miden el grado de accesibilidad y permanencia de la población escolar en el establecimiento educacional y la integración de grupos con dificultades de aprendizaje. Ponderación del 22 % en el Índice SNED.

**Integración y participación de profesores, padres y apoderados en el proyecto educativo del establecimiento:** ponderación del 5 % en el Índice SNED. (Minedu, s.f., párr. 2)

Así, según lo expuesto, al hablar de excelencia educativa en Chile, se puede concluir que existe una relación con el impacto que genera la implementación del SNED.

### ***2.5.3 Prácticas institucionales de mejoramiento continuo.***

Análisis de la gestión institucional: Para entender esta etapa del proceso, el Mineduc señala que el análisis debe estar enfocado en las prácticas institucionales y pedagógicas definidas en el PME; es decir, hacer una evaluación de la gestión administrativa y educativa y su correlación con los resultados de aprendizaje.

De acuerdo con cada práctica institucional y pedagógica indicada en el PME, el equipo directivo debe determinar el nivel de calidad<sup>25</sup>. En cuanto a este, el Mineduc dice que es el grado de institucionalización que han adquirido las prácticas en la comunidad educativa. El nivel de calidad evoluciona en la medida en que el establecimiento incorpora y fortalece las características asociadas a cada nivel de

---

<sup>25</sup> El enfoque de procesos indicado en el PME tiene muchas relaciones conceptuales con el modelo de gestión de calidad ISO, referente al concepto de calidad. La Norma ISO 9000/2015 señala en el requisito 2.2.1 que hay calidad cuando una organización promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.

calidad. Esto se logra a través de las diferentes fases de desarrollo. En la Tabla 9 se muestran los niveles de calidad.

#### **2.5.4 Calidad educativa.**

La conceptualización de la calidad educativa se asocia a los principios que regulan el sistema educacional a través de la LGE. Desde este marco normativo, el concepto de calidad se introduce como un factor que es necesario garantizar a los ciudadanos y estudiantes que son usuarios del sistema educativo; y, a su vez, este sistema debe tener como características principales la equidad y la calidad de su servicio. Es así como la misma ley contempla una visión de calidad educativa desde la perspectiva de la gestión institucional y la pedagógica.

Desde el ámbito institucional, la calidad educativa se concentra en la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa, cuyo artículo 6 declara que es el Estado el que asume el deber de asegurar la calidad en sus distintos niveles educativos. Según las orientaciones del Mineduc (2016), para consolidar una educación de calidad, se deben implementar políticas, mecanismos e instrumentos para apoyar a las comunidades educativas, de forma que estas puedan fortalecer las capacidades institucionales y “promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen” (Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa, artículo 3). En ese sentido, una de las herramientas fundamentales para asegurar la calidad educativa a nivel institucional es la implementación del Plan de Aseguramiento de la Calidad, impulsado por el Mineduc; este tiene su origen en el artículo 8 de la mencionada ley:

El Ministerio formulará cada cuatro años un Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que deberá ser público, y en el que se explicitarán las acciones a desarrollar y los objetivos y metas generales y anuales que se pretenden alcanzar.

Ahora bien, el desarrollo de la estrategia para la calidad de la educación tiene su centro en la Ley N.º 18956 del Mineduc; en efecto, este marco regulatorio incorpora, en el artículo 7, la División de Educación General, cuyo propósito es desarrollar los niveles de educación prebásica, básica y media, y sus correspondientes modalidades. Otra actividad que desarrolla el artículo 7 es promover el mejoramiento permanente del proceso educativo formal y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio educativo prestado por los sostenedores. Para lograr este cometido, la División de Educación General debe:

- Desarrollar estrategias, elaborar instrumentos e implementar programas de apoyo educativo.
- Identificar y difundir las mejores prácticas en materias técnico-pedagógicas, curriculares, administrativas y de gestión institucional.
- Certificar la calidad de las entidades pedagógicas y técnicas de apoyo externo.
- Entregar información a la comunidad educativa para asegurar la calidad de las entidades de apoyo técnico externo.

Desde el ámbito pedagógico, la calidad de la educación se encuentra definida en el principio de la calidad educativa, que es conceptualizada como “propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley”. De este principio educativo se desprende que, desde el ámbito pedagógico, es necesario considerar las condiciones o circunstancias por las cuales el estudiante puede disminuir las expectativas respecto al aprendizaje. Las condiciones pedagógicas se relacionan con temas de índole personal, capacidades, intereses, motivaciones, y condiciones familiares que favorecen o desfavorecen el proceso educativo. Por otra parte, las

circunstancias se relacionan con las situaciones que pueden potenciar o poner en riesgo la continuidad del servicio educativo que recibe el estudiante, como las situaciones de vulneración de derechos en el contexto familiar, la interrupción de clases de manera arbitraria, u otros hechos que afecten el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

Es importante destacar que la calidad educativa se concentra en el proceso de evaluación y categorización de los establecimientos educativos a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación. En este sentido, el artículo 10 de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa estipula que dicho estamento debe evaluar la calidad del servicio educativo con base en los estándares de aprendizaje cuyos resultados se evidencian en el SIMCE; y, por otra parte, considera la evaluación del grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad educativa, los cuales se asocian a la formación integral de los estudiantes.

Desde el punto de vista de los otros indicadores de calidad educativa que propone el CNE, el concepto de la calidad de la educación no solo responde a los resultados SIMCE, sino que, además, la calidad educativa considera aspectos que se relacionan con el desarrollo personal y social de los estudiantes. Según lo indicado por la Agencia de Calidad de la Educación, la evaluación de estos indicadores tiene como objetivo evaluar el nivel de efectividad de las políticas públicas y los programas de asociados al bienestar de los estudiantes. Igualmente, el sistema educativo establece que se ha de garantizar una educación integral, lo que en términos concretos se traduce en que el concepto de calidad educativa necesariamente debe ampliarse y considerar aquellos aspectos no académicos que se relacionan con el proceso educativo. Los otros indicadores de calidad educativa se evalúan en función del grado de percepción que tienen los padres, apoderados y estudiantes con respecto a los siguientes:

- La autoestima académica y la motivación escolar.

- El clima de convivencia escolar.
- La participación y la formación ciudadana.
- Los hábitos de vida saludable.
- La asistencia escolar.
- La retención escolar.
- La equidad de género en el aprendizaje.
- La titulación técnica o profesional.

Por consiguiente, es de suma importancia señalar que la evaluación de estos indicadores de calidad tiene una repercusión en la categorización del colegio; en consecuencia, parte de la labor directiva con la comunidad escolar debería considerar todas las actividades propuestas en los otros indicadores de calidad educativa como una estrategia que se puede integrar a los planes institucionales y metodologías de control de gestión para evaluar de manera proactiva los mismos indicadores establecidos en este documento. En resumen, esta forma de ver la calidad educativa tiene su fundamento en el artículo 10 de la LGE, del cual se desprende que el estudiante tiene “derecho a recibir una educación que les ofrezca oportunidades para su formación y desarrollo integral”.

El desarrollo integral del estudiante, como un componente que se relaciona con la calidad educativa, se vincula con el principio de “enfoque en los estudiantes y otras partes interesadas”, establecido en la Norma ISO 21001/2018, explicada como “el cumplimiento de los requisitos del estudiante y otros beneficiarios y superar sus expectativas”. En primera instancia, el cumplimiento de los requisitos es un elemento que, a juicio de esta norma internacional, contempla el involucramiento activo de los estudiantes en su propio aprendizaje; en segundo lugar, se deben tener en cuenta las necesidades de la comunidad, la visión y la misión, los objetivos y los resultados del curso.



Según la Unesco (2015), una educación de calidad para todos es aquella entendida como un bien público y un derecho humano fundamental que los Estados deben respetar, promover y proteger, con el fin de asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento, la calidad de la oferta educativa y los resultados de aprendizaje de toda la población.

En el marco de los objetivos estratégicos Dakar, la Unesco (2015) indicó, en el documento *Situación educativa de América Latina y el Caribe, hacia la educación de calidad para todos*, que el objetivo de calidad de la educación está orientado a mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, de forma que se garanticen los parámetros más elevados, para que todos consigan resultados de aprendizajes reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales.

Desde el ámbito de los sistemas de gestión de calidad, la Norma ISO 9000/2015<sup>26</sup> señala, en el requisito 2.2.1, que la calidad se consigue cuando una organización promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas. Esta norma internacional señala que la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los usuarios y generar un impacto previsto sobre las partes interesadas.

---

<sup>26</sup> ISO significa "Organización Internacional de Normalización". Esta es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, la cual, a través de comités técnicos, procede a preparar las normas internacionales. En el caso de las normas ISO 9000, el comité técnico responsable de esta norma es el ISO/TC 176. La familia de las normas ISO 9000 está compuesta por la Norma ISO 9000, de conceptos y vocabulario; la Norma ISO 9001/2015, de sistemas de gestión de calidad y requisitos; y la Norma ISO 9004, de directrices de mejora continua.

Desde la perspectiva de la ONU, en *Observación General N° 13 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*, se ha conceptualizado que una educación de calidad es significativa cuando cumple con las siguientes características:

- **Asequible:** que la educación sea gratuita y que el Estado se preocupe de asegurar que la infraestructura sea adecuada, junto con un equipo de docentes altamente preparados para desarrollar el proceso de enseñanza.
- **Accesible:** que el sistema educativo no sea discriminatorio; por el contrario, que sea accesible a todas las personas y se adopten medidas positivas para incluir a todas las personas.
- **Aceptable:** que el contenido de la educación sea relevante para el desarrollo de los estudiantes, no discriminatorio, sino culturalmente apropiado y de calidad. En este contexto, se espera que las escuelas sean seguras y que los docentes sean profesionales.
- **Adaptable:** que el sistema educativo tenga en cuenta que la educación evoluciona a medida que cambian las necesidades de la sociedad; en consecuencia, se puede contribuir a generar esos cambios y superar las desigualdades al adaptarse a las necesidades y los contextos específicos locales.

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef, 2011), en el documento *Autoevaluación de la calidad educativa en escuelas primarias - Argentina*, sugiere que un sistema con una educación inclusiva y de calidad es aquel que logra que todos los niños y las niñas ingresen en la escuela y tengan trayectorias escolares completas, de manera que cumplan con la edad teórica deseada y obtengan logros de aprendizaje adecuados.

Desde la visión regulatoria del sistema educativo, la calidad se visualiza como un elemento que el Estado debe asegurar. Bajo esta premisa, y con la introducción de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa, el artículo 3 ilustra que la conceptualización de la calidad de la educación considera “los estándares de aprendizaje de los alumnos, referidos a los objetivos generales señalados en la ley y sus respectivas bases curriculares, otros indicadores de calidad educativa y estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores”.

Asimismo, en el artículo 10 de la LGE se establece la responsabilidad que recae en el equipo directivo con respecto a la calidad de la educación; en ese sentido, el marco regulatorio señala que el equipo es responsable de propender a elevar la calidad de los establecimientos educacionales.

### **2.5.5 Equidad en educación**

Para continuar con el análisis del servicio educativo en Chile, la LGE del año 2010 establece como deber del Estado asegurar un sistema educativo caracterizado por la equidad y la calidad de su servicio. De esta forma, el segundo elemento que menciona esta ley es la equidad, definida en el artículo 3, literal c, donde se señala que esta debe “propender a asegurar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad, con especial atención en aquellas personas o grupos que requieran apoyo especial”.

La OCDE (2007), en el documento *Diez pasos hacia la equidad de la educación*, señaló que la equidad en la educación tiene dos dimensiones: la primera es la imparcialidad; la segunda, la inclusión. Al respecto, la equidad consiste en asegurar la educación, indistintamente de las circunstancias sociales y personales: el género,

la condición socioeconómica, el origen étnico u otro factor que pueda ser obstáculo para desarrollar el potencial educativo. Por otra parte, la inclusión se refiere a garantizar un estándar mínimo básico de educación para todos; por ejemplo, que cada persona sepa leer, escribir y hacer operaciones simples de aritmética.

Desde la visión de la Unesco (2008), la equidad debe estar inserta en el sistema educativo, de tal manera que dicho sistema cuente con los recursos y ayudas para que todos los estudiantes, según sus capacidades, alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje posibles. El propósito de este servicio equitativo es que todas las personas, y no solo quienes pertenecen a las clases y culturas dominantes, tengan acceso a la educación, el conocimiento, los recursos y condiciones para desarrollar las competencias necesarias y ejercer la ciudadanía; ello, de forma que sean capaces de insertarse en la sociedad del conocimiento, acceder a un empleo digno y tener libertad. Por último, la Unicef (2010) define como equidad que todos los niños y niñas tengan la oportunidad de sobrevivir, desarrollarse y alcanzar su máximo potencial, sin discriminación, parcialidad o favoritismo.

En el año 2015, se introdujo al sistema educativo la Ley de Inclusión del Mineduc, cuyo propósito es potenciar la equidad en la educación y generar espacios para mejorar el acceso a esta a través de la eliminación del copago y la selección escolar. De igual manera, la Unesco (2017) entiende la equidad como una garantía del Estado para asegurar que existe una preocupación por la justicia; con esto, la educación de todos los estudiantes se debe considerar igualmente importante.

En lo que concierne a la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa, esta señala, en el artículo 1, lo siguiente: “El sistema tendrá por objeto, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan

las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”.

Así las cosas, la Unicef (2020), en su estudio *Acceso y equidad en la educación para la primera infancia*, conceptualiza la equidad y la relaciona con aquellos elementos y condiciones que han incidido en el incremento de la cobertura, la calidad y la reducción de las brechas de equidad en el acceso a la educación de los niños en la primera infancia. En este caso, el estudio sobre la equidad se vincula con la relevancia, la efectividad, la eficiencia, la sostenibilidad y el impacto. Desde la mirada de este estudio, los conceptos que componen la equidad son entendidos de la siguiente manera:

- **Relevancia:** el grado en que los cambios producidos en los diferentes niveles fueron relevantes para incrementar la cobertura en la educación de la primera infancia y el grado en que se disminuyó la brecha de equidad.
- **Efectividad:** el nivel de logro de los objetivos planteados en cada país para aumentar el acceso a la educación.
- **Eficiencia:** la relación entre el buen uso de los recursos existentes y el logro de los objetivos planteados para disminuir las brechas del acceso a la educación.
- **Sostenibilidad:** posibilidades reales de un país para mantener en el tiempo las acciones implementadas y los resultados obtenidos.
- **Impacto:** los efectos de la implementación de las políticas y los programas que se relacionan con el acceso a la educación.

## 2.6 Estándares de calidad.

La calidad de la educación requiere de mejoras concretas en el ámbito de la gestión institucional, es así como la Agencia de Calidad de la Educación, en su función

permanente para asegurar que todas las organizaciones educacionales cumplan con los direccionamientos de la política educativa, plantea los EID para los establecimientos educacionales. Ello, con el objetivo de presentar una referencia estratégica para orientar la evaluación del proceso de gestión educacional que pueden desarrollar los sostenedores.

En el marco de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa, los EID fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los colegios en su proceso de mejora continua; de esta manera, se pretende contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile.

Los EID tienen su origen en el Decreto Supremo 73, publicado el 4 de marzo de 2014, sobre “los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores”. Con esto, se hace referencia al artículo 3, literal a, de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa, que establece el sistema en cuestión para la educación de párvulo, básica y media, al igual que su fiscalización.

Este decreto tiene su sustento jurídico en el artículo 38 de la LGE, el cual indica que los EID deben ser precisos, objetivos y fáciles de comprender; y que, en ningún caso, el incumplimiento de dichos estándares ha de dar origen a sanciones. Por este motivo, dichas sanciones son promocionadas a nivel de orientaciones por parte de la Agencia de Calidad de la Educación. Es importante señalar que este enfoque se relaciona con la imposibilidad de que el colegio tenga procesos sancionatorios por su incumplimiento; sin embargo, su implementación ayuda a mejorar el ordenamiento de la organización educativa en función de lo indicado en el artículo 10, literal b, de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión

Educativa, el cual establece que esta agencia debe realizar evaluaciones de desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores con base en dichos estándares. Así, entre las funciones de la agencia establecidas en el artículo 11, literal c, se señala que esta tiene una responsabilidad:

Diseñar, implementar y aplicar un sistema de evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del Estado, y sus sostenedores referidos a los estándares indicativos, cuya finalidad será orientar el mejoramiento continuo de los establecimientos, a través de recomendaciones.

En este sentido, cobra una especial relevancia implementar de manera efectiva los EID. sobre la base de que el artículo 12 de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa señala que la agencia “evaluará el desempeño de los establecimientos de educación parvularia, básica, media, incluida la especial y la de adultos, y sus sostenedores, basándose en estándares indicativos elaborados de conformidad a la ley”.

Desde este enfoque, la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa dispone que el objetivo del proceso de evaluación es “fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos educacionales, orientar sus planes de mejoramiento educativo y promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen”. Dicho lineamiento luego se confirma en la Circular 1663/2016, asociada a la fiscalización con enfoque de derechos. Por tanto, el proceso de evaluación del colegio que realiza la Agencia de Calidad de la Educación, señalado en el artículo 12 de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa, considera:

- Los resultados educativos.
- El grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje de los alumnos.
- Los otros indicadores de calidad educativa que permitan una evaluación integral.
- Los EID de los establecimientos educacionales.
- Las condiciones de contexto del establecimiento educacional.

De igual manera, la implementación de los EID implica que los colegios apliquen procedimientos de autoevaluación institucional, cuyos resultados, junto con el PEI, sean antecedentes de la evaluación del desempeño que realice la agencia. En ese orden de ideas, el proceso de evaluación del establecimiento educacional basado en los EID debe realizarse por parte de la agencia en cuestión sobre la base de información proveniente del colegio, las visitas técnicas y otros medios que puedan proporcionar información a la agencia en función del artículo 13 de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa. Como resultado de este proceso, tal agencia procede a entregar un informe que señala las debilidades y fortalezas en relación con el cumplimiento de los estándares, así como las recomendaciones para mejorar el desempeño y la gestión que se encuentra vinculada con el artículo 12 de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa.

Por último, sobre la base de este proceso de evaluación, el ordenamiento de los establecimientos educativos se realiza de acuerdo con el artículo 17 de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa, el cual indica que los colegios deben ordenarse según lo siguiente.



**Tabla 9.***Ordenamiento de los establecimientos educativos*

CATEGORÍA	CONSIDERACIÓN
<b>Establecimientos de desempeño alto</b>	Considera establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados que sobresalen más de lo esperado, y se tiene en cuenta el contexto social de los estudiantes del establecimiento.
<b>Establecimientos de desempeño medio</b>	Esta categoría agrupa a establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados similares a lo esperado, considerando el contexto social de los estudiantes del establecimiento.
<b>Establecimientos de desempeño medio-bajo</b>	Esta categoría agrupa establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado, y se tiene en cuenta el contexto social de los estudiantes del establecimiento.
<b>Establecimientos de desempeño insuficiente</b>	Esta categoría agrupa a establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultado muy por debajo de lo esperado, considerando el contexto social de los estudiantes del establecimiento.

Nota. Tabla realizada con base en la información disponible de la Agencia de Calidad de la Educación.

En el proceso de evaluación, la Agencia de Calidad de la Educación debe aplicar este procedimiento anualmente sobre todos los colegios que reciben subvención de parte del Estado. Así, el artículo 18 establece que este proceso de evaluación considera el grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje; el grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad educativa de los establecimientos educacionales en tres mediciones consecutivas válidas, en caso de que estas sean anuales; y dos mediciones consecutivas válidas, en caso de que se realicen cada dos años o más.

El ordenamiento y los EID de los establecimientos educacionales tienen como finalidad entregar un sustento al enfoque de mejoramiento continuo de los establecimientos educacionales, mejoramiento que se traduce en una educación de calidad y equidad. Este lineamiento está presente en el nuevo enfoque de derechos establecido en la Circular 1663/2016, que pone el énfasis en la gestión institucional como eje central en la calidad de la educación.

Por consiguiente, los EID tienen una relación directa con el enfoque de mejoramiento continuo establecido en el artículo 2 de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa. Este enfoque señala que la organización educativa debe propender a orientar el incremento sostenido de las condiciones y capacidades institucionales, centradas en la formación y los resultados de los estudiantes; en otras palabras, el mejoramiento continuo se traduce en la instalación de prácticas institucionalizadas, sostenibles en el tiempo, orientadas al logro del aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento de la gestión educativa. Los EID se actualizaron a través del Decreto 27 del 7 de abril de 2020; de acuerdo con este, dichos estándares tienen en cuenta elementos que se relacionan con la gestión pedagógica: los indicadores de calidad de los procesos relevantes de los establecimientos educacionales, los estándares de gestión de los recursos humanos y pedagógicos, los resultados de las evaluaciones de desempeño docente y directivo, el liderazgo técnico-pedagógico del equipo directivo, y la convivencia escolar.

De igual manera, se consideran elementos asociados al principio de participación y el trabajo colaborativo, el ejercicio de deberes y derechos de la comunidad educativa, el respeto a la diversidad, los mecanismos de resolución de conflictos, el ejercicio del liderazgo democrático por los miembros de la comunidad educativa, y la consistencia con la formación de los alumnos con el PEI del colegio y las bases curriculares nacionales.

En ese orden de ideas, el Decreto 27 de 2020 reafirma que los EID son un referente que entrega orientaciones para mejorar los procesos de gestión institucional de los establecimientos educacionales, en tanto que abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión

de recursos. A su vez, estas dimensiones se subclasifican en subdimensiones y estándares; estos se muestran a continuación.

**Figura 3**

*Dimensiones de la gestión escolar*



Como ya se indicó, los EID se clasifican en cuatro dimensiones que se explican en el Decreto 27 de 2020:

- **Liderazgo**

Comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos; estas buscan asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos.

Desde este punto de vista, los EID señalan, a nivel escolar, que el liderazgo es el factor que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, después de la enseñanza en el aula. Para que esta influencia sea positiva, es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se ha de

organizar el establecimiento, lo que posibilita una gestión institucional coordinada y eficaz.

A la vez, el sostenedor debe procurar la generación y el fortalecimiento de redes y alianzas entre los establecimientos a su cargo y de estos con otras instituciones, de modo que vele por las trayectorias educativas y formativas de todos los estudiantes. Por otro lado, el director debe propiciar que todos los actores educativos se identifiquen con la orientación y los objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos; para ello, es necesario que este ejerza un rol activo en la conducción, la articulación, el apoyo y el estímulo de la comunidad educativa.

La traducción de la orientación y los objetivos del establecimiento en acciones concretas requiere que estos se encuentren claramente definidos y sean compartidos, por lo que un liderazgo efectivo implica también llevar a cabo procesos de planificación institucional sobre la base de datos actualizados, con participación de los diferentes estamentos. Por lo anterior, la dimensión *liderazgo* se organiza en las subdimensiones de *liderazgo del sostenedor*, *liderazgo del director* y *planificación y gestión de resultados*.

- **Gestión pedagógica**

Constituye el eje del quehacer de cada establecimiento y comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, donde se consideran las necesidades de todos los estudiantes, con el fin de que estos logren los objetivos de aprendizaje establecidos en las bases curriculares. Este documento señala que, para alcanzar el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes, es necesario que los docentes, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa.

Así las cosas, los docentes deben llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: responder a las características particulares y diversas de los estudiantes, en miras de superar las dificultades y favorecer el despliegue de sus potencialidades.

Finalmente, la principal labor del director es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo. De acuerdo con esto, la dimensión *gestión pedagógica* se organiza en las subdimensiones *gestión curricular*, *enseñanza y aprendizaje en el aula* y *apoyo al desarrollo del aprendizaje*.

- **Formación y convivencia**

Comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, donde se incluyen los ámbitos espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo con el PEI de cada establecimiento y el currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como en las específicas.

Las experiencias e interacciones que se viven en la escuela son esenciales para el desarrollo personal y social de los niños y jóvenes, puesto que ellos aprenden a relacionarse consigo mismos y con los demás. Por este motivo, es necesario que la formación de los estudiantes se base en herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, así como vincularse de manera sana con otros y con el entorno.

Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y toda la comunidad.

Esto, además de facilitar el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece el desarrollo de una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y participar constructivamente en la sociedad. En suma, la dimensión *formación y convivencia* se organiza en las subdimensiones *formación, convivencia y participación y vida democrática*.

- **Gestión de recursos**

Comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo. Estos buscan contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas, los cuales son necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, dado que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Lo anterior, en tanto que los docentes son el factor a nivel de establecimiento educacional que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, por lo que resulta esencial que el sostenedor y los equipos directivos gestionen las acciones necesarias para contar con un equipo suficiente, competente y comprometido. Esto implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal con respecto a su desempeño y promover el desarrollo profesional continuo.

También se debe asegurar la provisión, la administración y la optimización de los

recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, lo que afecta su viabilidad y continuidad en el tiempo. Aunado a lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y capacidades institucionales para potenciar el desarrollo del PEI.

Igualmente, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza y aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones. En seguimiento de lo anterior, la dimensión *gestión de recursos* se organiza en las subdimensiones *gestión de personal*, *gestión de recursos financieros* y *gestión de recursos educativos*.

De otra parte, las dimensiones se clasifican en subdimensiones y estándares que, según el Decreto 27 de 2020, se clasifican de la siguiente manera:

### **Estándares de liderazgo del sostenedor.**

Definen a este actor como el responsable último de los resultados de los establecimientos a su cargo, de la viabilidad de estos, y de la generación y el fortalecimiento de alianzas y redes entre establecimientos y otras instituciones. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo; y, a la vez, señalan que, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo con los directores, el sostenedor debe delimitar su rol con respecto a los equipos directivos de los establecimientos, de forma que se definan claramente las funciones y responsabilidades para trabajar de manera efectiva. Así, y en consistencia con el análisis de esta tesis doctoral, a

continuación, se agregan los EID correspondientes a cada dimensión junto con el detalle de las estrategias destacadas dentro del mismo Decreto 27 de 2020 del Mineduc.

**Tabla 10**

*Estándares educativos de desempeño*

Estándar Indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto N° 27/2020
<p><b>1.1 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del PEI, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.</b></p>	<p>1.1.1 El sostenedor institucionaliza procedimientos para elaborar y actualizar el PEI de los establecimientos a su cargo y da a conocer esta información a los equipos directivos y comunidades educativas de los establecimientos a su cargo.</p>
	<p>1.1.2 El sostenedor publica anualmente un documento completo sobre el desempeño general, las actividades relacionadas con el cumplimiento del PEI y el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento de los establecimientos a su cargo, y lo pone a disposición de las comunidades educativas.</p>
	<p>1.1.3 El sostenedor monitorea la información de algunos de los siguientes aspectos de los establecimientos a su cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de aprendizaje en las mediciones internas.</li> <li>• Datos de seguimiento de egresados.</li> <li>• Indicadores de convivencia (número de estudiantes condicionales, de suspensiones, entre otros).</li> <li>• Resultado de encuestas de satisfacción de las familias y los apoderados.</li> </ul>
	<p>1.2.1 El sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo analizan</p>



<p><b>1.2 El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.</b></p>	<p>semestralmente la delegación de recursos financieros y evalúan la necesidad de reasignarlos.</p>
	<p>1.2.2 El sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo analizan semestralmente el funcionamiento general de los establecimientos, y se retroalimentan mutuamente para evaluar si es necesario que el sostenedor asuma nuevas funciones de manera centralizada, o si es conveniente delegar otras en el equipo directivo.</p>
	<p>1.2.3 El sostenedor se anticipa a las necesidades de apoyo de los establecimientos a su cargo, compromete recursos financieros y humanos y los entrega en los plazos convenidos.</p>
<p><b>1.3 El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les propone metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.</b></p>	<p>1.3.1 El sostenedor inspira a los directores de los establecimientos a su cargo y promueve la excelencia en todas las áreas del quehacer educacional. Por ejemplo, los contagia con su entusiasmo, los involucra en la optimización de los procesos, se proponen trascender y tener un rol influyente en la educación, entre otros.</p>
	<p>1.3.2 El sostenedor, en acuerdo con los directores de los establecimientos a su cargo, establece metas intermedias para hacer seguimiento del progreso.</p>
	<p>1.3.3 El sostenedor, en conjunto con los directores de los establecimientos a su cargo, revisa periódicamente el rol, las atribuciones, los espacios de autonomía y la delimitación de sus respectivas funciones para hacer ajustes según las necesidades detectadas.</p>
	<p>1.3.4 El sostenedor evalúa y retroalimenta a los directores de los establecimientos a su cargo más de una vez al año, o bien lo hace según las necesidades de acompañamiento, y se definen en conjunto un plan de apoyo y mejora.</p>
	<p>1.4.1 El sostenedor identifica tendencias internacionales que implican cambios estructurales y aportes positivos al desempeño de los establecimientos a su cargo: introducción de salas temáticas en educación media, enfoque</p>

<p><b>1.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y el buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo.</b></p>	<p>de proyectos multidisciplinarios o incorporación de educación virtual.</p>
	<p>1.4.2 El sostenedor prepara con anticipación a las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo para los cambios que se deben enfrentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica los riesgos que afronta el establecimiento.</li> <li>• Analiza las posibles medidas con el consejo escolar y el centro de padres y apoderados, explica en varias instancias las medidas que se implementarán, entre otros.</li> <li>• El sostenedor implementa cambios estructurales para optimizar el funcionamiento de los establecimientos a su cargo o para prevenir posibles riesgos, y evalúa sus resultados.</li> </ul>
	<p>1.4.3 El sostenedor logra que las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo comprendan y participen del proceso de implementación de los cambios estructurales.</p>
<p><b>1.5 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes.</b></p>	<p>1.5.1 El sostenedor da prioridad a la comunicación con los directores de los establecimientos a su cargo. Para esto, calendariza reuniones sistemáticas con ellos; y mantiene canales abiertos y sistemas que facilitan el intercambio fluido de información: carpetas compartidas en la nube, chat para emergencias, entre otros.</p>
	<p>1.5.2 El sostenedor analiza constantemente con los directores de los establecimientos a su cargo cómo están funcionando los canales de comunicación, tanto entre ellos como con las comunidades educativas, con el fin de introducir mejoras.</p>
	<p>1.5.3 El sostenedor visita y conoce la realidad de los establecimientos a su cargo, interactúa con las comunidades educativas y responde oportunamente a sus necesidades.</p>

<p><b>1.6 El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red; y, en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.</b></p>	<p>1.6.1 El sostenedor establece un plan de trabajo en red consensuado entre los establecimientos a su cargo o similares; este incluye instancias periódicas de coordinación, reflexión e intercambio de experiencias.</p>
	<p>1.6.2 El sostenedor institucionaliza las estrategias para compartir, entre los establecimientos a su cargo, materiales educativos y buenas prácticas. Por ejemplo, construye una plataforma o un sitio web para compartir los materiales educativos, desarrolla un plan de pasantías estructuradas con objetivos y metodologías definidas en un documento, etc.</p>
	<p>1.6.3 El sostenedor evalúa, al menos una vez al año, las estrategias que le permiten optimizar el funcionamiento de los establecimientos y busca nuevas oportunidades para el desarrollo de los establecimientos a su cargo, de modo que compruebe que estas están alineadas con los PEI de cada establecimiento.</p>
	<p>1.6.4 El sostenedor planifica las instancias educativas y actividades recreativas organizadas entre las distintas comunidades educativas pertenecientes a la red o las alianzas establecidas e institucionaliza algunas de estas para convertirlas en una tradición.</p>

### **2.6.1 Estándares de liderazgo del director.**

Describe las tareas que este lleva a cabo como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde conducir efectivamente el funcionamiento del establecimiento, comprometer a la comunidad educativa con el PEI y movilizarla hacia la mejora continua, y dar cuenta de los resultados obtenidos.

Tabla 11

*Estándares de liderazgo del director*

Estándar indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto 27 de 2020
<p><b>2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.</b></p>	<p>2.1.1 El director se actualiza y perfecciona constantemente para fortalecer su liderazgo académico y formativo. Por ejemplo, se informa sobre el estado del arte en materias de educación y gestión, y participa de instancias de reflexión pedagógica con los docentes.</p>
	<p>2.1.2 El director recopila y entrega al sostenedor y al consejo escolar un documento con la información organizada de sus informes.</p>
<p><b>2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.</b></p>	<p>2.2.1 El director acuerda compromisos concretos y mutuos con la comunidad educativa para el desarrollo del PEI. Por ejemplo, solicita a los apoderados firmar una carta de compromiso con el PEI, realiza reuniones para explicar en profundidad las prioridades del establecimiento, entre otros.</p>
	<p>2.2.2 El director se anticipa a los problemas que puedan surgir e implementa medidas para prevenirlos.</p>
<p><b>2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.</b></p>	<p>2.3.1 El director transmite, mediante estrategias concretas, la idea de que las personas pueden mejorar sus actitudes, comportamientos y resultados. Esto, mediante relatos de historias exitosas de cambio, lemas de curso, charlas de exalumnos y difusión de citas de personajes famosos.</p>
	<p>2.3.2 El director y el equipo directivo implementan programas sistemáticos para promover una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa. Ello, por ejemplo, mediante un programa de formación del carácter que desarrolla la motivación de logro, el sentido del esfuerzo, la perseverancia y la tolerancia a la frustración; o un programa de orientación vocacional.</p>
	<p>2.3.3 El director consulta activamente a distintos estamentos de la comunidad educativa</p>

	(sostenedor, equipo directivo, centro de padres o centro de alumnos) para identificar oportunidades de mejora en su gestión.
	2.3.4 El director, en conjunto con el equipo directivo y los docentes, analiza constantemente las dificultades enfrentadas y establece procedimientos para prevenirlas.
<b>2.4 El director instauro en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.</b>	2.4.1 El director fomenta el compromiso y el entusiasmo del personal al dar oportunidades concretas a todos los integrantes para liderar y concretar iniciativas propias.
	2.4.2 El director institucionaliza procedimientos de apoyo e intercambio entre docentes. Por ejemplo, cuenta con una plataforma para que los docentes puedan compartir y acceder a los materiales desarrollados, asigna tiempos formales para preparar material en conjunto o exponer buenas prácticas, etc.
	2.4.3 El director gestiona actividades y talleres con el personal para el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.
<b>2.5 El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante.</b>	2.4.4 El director gestiona convenios con instituciones culturales, bibliotecas públicas, centros deportivos y otros para ampliar el desarrollo cultural de la comunidad educativa.
	2.5.1 El director logra que toda la comunidad educativa cultive el amor por el conocimiento, las artes y el deporte, lo que se refleja en la construcción y el compartir del conocimiento. Asimismo, los docentes y estudiantes son creativos: realizan investigaciones; montan iniciativas artísticas, foros y seminarios por iniciativa propia; analizan, comentan y discuten sobre actualidad, libros, películas, programas de televisión, podcasts, entre otros.

### **2.6.2 Estándares de la planificación y gestión de resultados.**

Describen procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa que llevan a cabo el director y el equipo directivo. Los estándares

establecen la importancia de planificar la gestión institucional y diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico del establecimiento con las metas, las acciones y los medios para lograr los objetivos propuestos. Igualmente, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

**Tabla 12**

*Estándares de la planificación y gestión de resultados*

Estándar indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto 27 de 2020
<p><b>3.1 El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el PEI.</b></p>	<p>3.1.1 El director desarrolla un análisis estratégico de la información recogida en la autoevaluación al usar alguna herramienta de análisis; por ejemplo, una matriz FODA, un análisis de fuerzas, entre otras.</p>
	<p>3.1.2 El director, en conjunto con el equipo directivo, elabora un tablero de monitoreo de las metas alineado al plan de mejoramiento que ha de permitir un seguimiento expedito del cumplimiento del plan.</p>
	<p>3.1.3 El director elabora un documento donde establece el procedimiento de consulta para los procesos de autoevaluación y elaboración del plan de mejoramiento.</p>
<p><b>3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.</b></p>	<p>3.2.1 El director informa periódicamente a cada uno de los responsables sobre el grado de avance en la implementación de las acciones que les corresponden.</p>
	<p>3.2.2 El director, en conjunto con el equipo directivo, publica en un lugar visible las metas del plan de mejoramiento y su grado de avance para lograr que todo el personal se enfoque en su logro.</p>
	<p>3.2.3 El director, en conjunto con el equipo directivo, elabora un informe evaluativo que</p>

	<p>incluye una evidencia para confirmar y comprender mejor el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento.</p>
	<p>3.2.4 El director elabora un informe comunicacional sobre el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento y lo pone a disposición de la comunidad educativa para su consulta.</p>

<p>3.3 El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.</p>	<p>3.3.1 El director y el equipo directivo mantienen una base de datos consolidada que considera alguno de los siguientes datos relevantes y sistematizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de cobertura curricular por asignatura o módulos.</li> <li>• Estadísticas sobre puntualidad y faltas graves.</li> <li>• Datos de seguimiento de exalumnos.</li> <li>• Resultados de encuestas de clima escolar, acoso y conductas de riesgo.</li> <li>• Número de estudiantes con apoyo psicopedagógico y psicológico.</li> <li>• Satisfacción de padres y apoderados.</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos educativos: inventario y estado general de la infraestructura y el equipamiento.</li> </ul>
	3.3.2 El director y el equipo directivo identifican los establecimientos que consideran referentes a alcanzar y comparan sus resultados con los de estos.
	3.3.3 El director y el equipo directivo explican a la comunidad educativa las principales conclusiones obtenidas del análisis de datos y las decisiones que se derivan de ellos.

### **2.6.3 Estándares de gestión curricular.**

Describen las políticas, los procedimientos y las prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo y el técnico-pedagógico, y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa mediante la revisión conjunta, el análisis y la mejora de los procesos pedagógicos.

#### **Tabla 13**

##### *Estándares de gestión curricular*

Estándar indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto 27 de 2020
<b>4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las bases curriculares y los programas de estudio.</b>	4.1.1 El director y el equipo técnico-pedagógico revisan periódicamente la asignación de docentes y horarios de los cursos para hacer modificaciones cuando sea necesario, en función de la mejora académica y formativa de los estudiantes.



	4.1.2 El director y el equipo técnico-pedagógico actualizan constantemente a los docentes sobre el contenido y la implementación de las bases curriculares de todas las asignaturas para generar una mirada transversal y facilitar la interdisciplinariedad.
	4.1.3 El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con una herramienta por cada nivel y asignatura para llevar un registro de la cobertura curricular, como una plantilla o carta Gantt.
<p><b>4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.</b></p>	4.2.1 El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con un documento que explicita las prácticas comunes del establecimiento y lo difunden para que este sea usado por los docentes.
	4.2.2 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes la investigación, la innovación y la búsqueda de metodologías efectivas transversales o por asignatura. Por ejemplo, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para promover la autonomía, el aprendizaje por proyectos y la diversificación de formas de presentación de la información.
<p><b>4.3 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b></p>	4.3.1 El equipo técnico-pedagógico, en conjunto con el director, planifica actividades interdisciplinarias que permitan articular diferentes áreas del conocimiento en la planificación anual.
	4.3.2 El equipo técnico-pedagógico se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones de las sesiones incluidas en la unidad, a fin de desarrollar actividades, materiales, evaluaciones y adecuaciones correspondientes; y, cuando es posible, lo hacen colaborativamente por asignatura o nivel.
	4.3.3 El equipo técnico-pedagógico, en conjunto con el directivo, organiza instancias para discutir planificaciones entre pares, o crea redes de intercambio y aprendizaje con otros establecimientos para asesorar y comentar reflexivamente las planificaciones en asignaturas específicas.

<p><b>4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y la retroalimentación de clases.</b></p>	<p>4.4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con material informativo (documentos, videos, etc.) que explicitan prácticas pedagógicas que se buscan instalar en el establecimiento y que se han de trabajar en el acompañamiento.</p>
	<p>4.4.2 El equipo directivo y el técnico-pedagógico desarrollan comunidades de aprendizaje docente al incorporar el acompañamiento entre pares y formar suficientes mentores para aumentar la frecuencia de las observaciones y asegurar la inducción de docentes principiantes.</p>
	<p>4.4.3 El equipo directivo y el técnico-pedagógico usan estrategias diversas para sacar mayor provecho a la retroalimentación, como la grabación voluntaria de clases para analizar y perfeccionar las prácticas pedagógicas.</p>
	<p>4.4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico se muestran receptivos frente a las inquietudes y necesidades de los docentes para fortalecer sus procesos de aprendizaje y desarrollo profesional.</p>
<p><b>4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.</b></p>	<p>4.5.1 El director y el equipo técnico-pedagógico comprometen a las familias y los apoderados con el proceso educativo de los estudiantes al informar el calendario de evaluaciones, los temarios y los resultados de estas.</p>
	<p>4.5.2 El director y el equipo técnico-pedagógico desarrollan capacidades internas para generar mejores evaluaciones, o bien para gestionar el acceso a evaluaciones validadas, tales como las evaluaciones progresivas de la Agencia de Calidad de la Educación.</p>
	<p>4.5.3 El director y el equipo técnico-pedagógico disponen de herramientas tecnológicas para que los docentes puedan sistematizar los avances de cada curso, con lo que se facilita su análisis y la toma de decisiones.</p>
	<p>4.5.4 El director y el equipo técnico-pedagógico evalúan la efectividad de las decisiones pedagógicas con base en indicadores concretos y en las percepciones de los involucrados.</p>

#### 2.6.4 Estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula.

Describen los procedimientos y prácticas que implementan los docentes en clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

**Tabla 14**

*Estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula*

Estándar indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto 27 de 2020
<p><b>5.1 Los docentes centran sus clases en los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, los contenidos y las actitudes a desarrollar.</b></p>	<p>5.1.1 Los docentes realizan sus clases al promover que sus estudiantes establezcan relaciones entre las habilidades, los conocimientos y las actitudes trabajados.</p>
	<p>5.1.2 Los docentes demuestran un dominio destacado de las habilidades que se enseñan en clases; por ejemplo, las modelan con facilidad, pueden simplificarlas o desglosarlas en pasos para facilitar su aprendizaje, son metódicos para enseñarlas, etc.</p>
	<p>5.1.3 Los docentes demuestran un dominio destacado de los contenidos y una rigurosidad conceptual en las clases: aportan detalles que enriquecen sus clases, y pueden explicar lo mismo de diferentes maneras y establecer relaciones con otros contenidos y situaciones.</p>
<p><b>5.2 Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje para el logro de los objetivos de aprendizaje.</b></p>	<p>5.2.1 Los docentes entregan lecturas, videos o tutoriales para que sus estudiantes los revisen antes de las clases y se centren en discutir, profundizar o aclarar dudas sobre el material visto.</p>
	<p>5.2.2 Los docentes se destacan por la manera en que introducen a sus estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes. Por ejemplo: las narraciones son interesantes y significativas, los videos y lecturas elegidos son cautivantes y</p>

	<p>amplían la visión del tema, las ilustraciones son precisas y tienen calidad estética.</p>
	<p>5.2.3 Los docentes promueven que sus estudiantes profundicen lo que están aprendiendo mediante la asignación de tareas cognitivamente complejas, como probar la hipótesis por medio de una investigación experimental, investigar sobre temas relacionados, resolver problemas desafiantes, tomar posiciones fundamentadas, enseñarles a sus pares, participar en debates, escribir ensayos, leer textos complementarios, crear y diseñar productos, etc.</p>
	<p>5.2.4 Los docentes conocen y aplican sistemáticamente los principios de la práctica efectiva, incluida la importancia de enfocarse en lo que se está practicando y corregir los errores en cuanto estos se notan, o cuando se recibe retroalimentación.</p>
	<p>5.2.5 Los docentes concluyen las clases al pedir a sus estudiantes que demuestren y reflexionen por escrito sobre lo aprendido.</p>
<p><b>5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan una motivación por la asignatura.</b></p>	<p>5.3.1 Los docentes trabajan de manera activa para generar lazos positivos con sus estudiantes. Por ejemplo, establecen canales para recoger las inquietudes y conocer sus intereses; participan en sus actividades escolares y extracurriculares; se pasean y conversan con ellos en los recreos; y están al día con lo que leen, escuchan y hacen.</p>
	<p>5.3.2 Los docentes utilizan técnicas para evitar sesgos y tratar a los estudiantes de manera equitativa; por ejemplo: llamar al azar, retroalimentar por fila, anotar a los que selecciona para distintas tareas y no repetirse, entre otras estrategias.</p>
	<p>5.3.3 Los docentes destacan por su motivación y entusiasmo por la asignatura. Por ejemplo, invitan a expertos a las clases, organizan salidas a terreno y visitas culturales, aportan detalles que enriquecen las clases, explican lo mismo de</p>

	<p>distintas maneras, y preparan materiales y actividades interesantes.</p>
	<p>5.3.4 Los docentes usan estrategias innovadoras para lograr que sus estudiantes se involucren y participen con interés en clases. Por ejemplo, construyen con los estudiantes estrategias de aprendizaje efectivas; les piden que investiguen respuestas para problemas del mundo real; les solicitan plantear nuevas preguntas y proponer soluciones concretas; les enseñan a realizar análisis de casos, juego de roles y simulaciones; etc.</p>
<p><b>5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan la retroalimentación constante durante las clases.</b></p>	<p>5.4.1 Los docentes monitorean y hacen seguimiento del grado de comprensión y de desempeño de sus estudiantes mediante registros individualizados que les permiten ajustar con precisión sus estrategias pedagógicas y de apoyo.</p>
	<p>5.4.2 Los docentes corrigen las actividades y los trabajos de sus estudiantes mediante comentarios escritos que destacan los aspectos logrados, señalan los errores e incluyen sugerencias para la mejora.</p>
	<p>5.4.3 Los docentes institucionalizan el uso de pautas de cotejo y rúbricas en las prácticas escolares mediante protocolos que definen todas las instancias en las que se espera que las utilicen.</p>
	<p>5.4.4 Los docentes felicitan individualmente a sus estudiantes por sus logros y esfuerzos mediante notas escritas y personalizadas; observaciones al margen de las pruebas, cuadernos o trabajos; conversaciones en horas de libre disposición; notas de felicitación al apoderado; entre otras.</p>
<p><b>5.5 Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y</b></p>	<p>5.5.1 Los docentes acuerdan reglas y sistemas de trabajo en clases para asegurar que todos sus estudiantes trabajen dedicadamente, sin</p>

<p><b>promueven el estudio independiente y la responsabilidad.</b></p>	<p>necesidad de estimularlos constantemente, dado que esto los ayuda a desarrollar el hábito de trabajar diligentemente.</p>
	<p>5.5.2 Los docentes promueven constantemente el estudio independiente entre sus estudiantes; ello, mediante interrogaciones o controles breves que requieren de estudio clase a clase, asignación periódica de lecturas complementarias para introducir o reforzar contenidos, desarrollo de proyectos, entre otras técnicas.</p>
	<p>5.5.3 Los docentes implementan sistemas de incentivos para promover la responsabilidad entre sus estudiantes. Por ejemplo, reconocer a quienes cumplen sostenidamente, dar flexibilidad o alternativas en determinadas tareas a quienes hayan sido responsables, etc.</p>
<p><b>5.6 Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza y aprendizaje.</b></p>	<p>5.6.1 Los docentes tienen un destacado manejo de grupo, lo que se refleja en que sus estudiantes han internalizado buenos hábitos de trabajo. Por ejemplo, esperan al docente con sus materiales preparados, siguen trabajando cuando este se ausenta de la sala de clases, anotan las tareas sin que se les pida, y dejan limpia y ordenada la sala por iniciativa propia.</p>
	<p>5.6.2 Los docentes, al inicio del año escolar, acuerdan con sus estudiantes procedimientos y normas de comportamiento en clases; analizan su sentido; y, cuando estos no funcionan, los discuten en conjunto y los reformulan si es necesario.</p>
	<p>5.6.3 Los docentes enseñan a sus estudiantes a estar atentos a los tiempos asignados para cada actividad, a fin de asegurar su completa ejecución en los tiempos planificados.</p>

### **2.6.5 Estándares de apoyo al desarrollo de los estudiantes.**

Describen las políticas, los procedimientos y las estrategias que llevan cabo el equipo directivo y el técnico-pedagógico y los docentes para velar por el adecuado

desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes; esto, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades, características e intereses. Los estándares establecen la importancia de identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

**Tabla 15**

*Estándares de apoyo al desarrollo de los estudiantes*

Estándar indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto 27 de 2020
<p><b>6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.</b></p>	<p>6.1.1 El equipo técnico-pedagógico cuenta con sistemas que permiten la detección temprana de necesidades de apoyo y reforzamiento académico, puesto que se aplican evaluaciones diagnósticas específicas en los cursos iniciales o a los estudiantes que se integran al establecimiento.</p>
	<p>6.1.2 El equipo técnico-pedagógico cuenta con docentes con horas disponibles para hacer clases de nivelación de forma regular.</p>
	<p>6.1.3 El equipo técnico-pedagógico y los docentes evalúan los resultados de las intervenciones de apoyo a los estudiantes con necesidades educativas especiales y toman medidas remediales cuando los tratamientos no dan los resultados esperados.</p>
<p><b>6.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementa estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.</b></p>	<p>6.2.1 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, ofrece espacios para que los estudiantes profundicen, creen e investiguen en todas las asignaturas de acuerdo con sus intereses.</p>
	<p>6.2.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, recoge los intereses de los estudiantes para decidir la oferta de actividades extracurriculares mediante encuestas, reuniones con el centro de alumnos, entre otros.</p>

	<p>6.2.3 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, fomenta la participación de los estudiantes con habilidades destacadas en actividades fuera del establecimiento, como concursos de debate, olimpiadas de matemática, campeonatos deportivos, ferias científicas, etc.</p>
	<p>6.2.4 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, incentiva la participación de los estudiantes con habilidades destacadas en programas para escolares talentosos, como Penta UC, Delta UCN, Beta PUCV, Talentos UdeC, Proenta UFRO, Alta UACH, Escuela de Verano de la Universidad de Chile, entre otros.</p>
<p><b>6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales; e implementan medidas efectivas para apoyarlos.</b></p>	<p>6.3.1 El equipo directivo y los docentes definen protocolos de detección al considerar dificultades específicas que pueden afectar a los estudiantes, como el de violencia intrafamiliar, el de adicciones y abuso de sustancias, el de problemas de salud mental y el de escaso control parental.</p>
	<p>6.3.2 El equipo directivo, en conjunto con el sostenedor, gestiona convenios con centros o profesionales de salud mental para facilitar la derivación de los estudiantes que lo requieren.</p>
	<p>6.3.3 El equipo directivo y los docentes implementan medidas de prevención temprana de la deserción. Por ejemplo, trabajan con las familias y los apoderados sobre la importancia de mantenerse en el sistema escolar.</p>
	<p>6.3.4 El equipo directivo mantiene un sistema confidencial digitalizado y actualizado para facilitar el acceso al historial de los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales; y, asimismo, evalúa su evolución.</p>



<p><b>6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.</b></p>	<p>6.4.1 El equipo directivo y los docentes están atentos para detectar y abordar factores menos evidentes que pueden aumentar el riesgo de desertar: maltrato familiar, escaso control parental, responsabilidades familiares tempranas (necesidad de aportar económicamente al hogar, de cuidar familiares, etc.), baja valorización de la educación por parte de los padres, o abuso de sustancias.</p> <p>6.4.2 El equipo directivo y los docentes implementan medidas de prevención temprana de la deserción: identificar y apoyar a los estudiantes con dificultades académicas, hacer que todos se sientan capaces y que contribuyan en ciertas áreas, prevenir y actuar ante situaciones de acoso escolar o <i>bullying</i>, o trabajar con las familias y los apoderados sobre la importancia de mantenerse en el sistema escolar.</p> <p>6.4.3 El equipo directivo realiza seguimiento a los estudiantes que han desertado y evalúa las causas y motivaciones, con el fin de mejorar sus estrategias preventivas.</p>
<p><b>6.5 El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.</b></p>	<p>6.5.1 El equipo directivo y el técnico-pedagógico profundizan y desarrollan acciones sistemáticas conforme a la normativa vigente para integrar el enfoque intercultural en la formación de los estudiantes. Por ejemplo, explicitan el enfoque intercultural en los documentos institucionales (PEI, plan de mejoramiento, reglamento interno, entre otros).</p> <p>6.5.2 El equipo directivo y el técnico-pedagógico promueven la acogida y la permanencia de estudiantes extranjeros a través de estrategias como la incorporación de monitores y docentes extranjeros o de ascendencia indígena al establecimiento, y la elaboración y entrega de cartillas de presentación del establecimiento.</p> <p>6.5.3 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, incorpora sistemática y cotidianamente elementos de la diversidad cultural presente en el establecimiento.</p>

	6.5.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico consultan a instituciones especializadas en inclusión e interculturalidad para realizar capacitaciones y recibir orientaciones en temas específicos.
--	--

### **2.6.6 Estándares de formación.**

Describen las políticas, los procedimientos y las prácticas que implementan el equipo directivo y los docentes para promover la formación integral de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el PEI, los objetivos de aprendizaje transversales y las actitudes promovidas en las bases curriculares. Igualmente, la subdimensión releva la orientación vocacional, la promoción de hábitos de vida saludable y las conductas de autocuidado entre los estudiantes. Además, se enfatiza en el involucramiento de familias y apoderados para potenciar el proceso educativo, así como el rol del profesor jefe en la orientación de los estudiantes y en la construcción de una comunidad de curso.

#### **Tabla 16**

##### *Estándares de formación*

Estándar indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto 27 de 2020
<b>7.1 El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el PEI.</b>	7.1.1 El equipo directivo define objetivos formativos al considerar el desarrollo espiritual, ético, cognitivo, social, afectivo y físico, esto se especifica por edad y etapa de desarrollo de los estudiantes.
	7.1.2 El equipo directivo consigna en un manual los lineamientos transversales para coordinar las acciones formativas.

	7.1.3 El equipo directivo institucionaliza los programas formativos, de manera que estos se mantengan a pesar de los cambios en el personal.
	7.1.4 El equipo directivo se reúne con los profesores jefes una vez al semestre para evaluar y retroalimentar el trabajo formativo.
<p><b>7.2 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.</b></p>	7.2.1 El profesor jefe destaca por su capacidad de establecer un vínculo positivo y de carácter formativo con sus estudiantes: los estudiantes lo consideran un referente, lo respetan y admiran; se acercan a compartir sus experiencias y piden su consejo.
	7.2.2 El profesor jefe destaca por su perseverancia y energía para dirigir el curso y es constante al velar por que sus estudiantes cumplan el reglamento. Por ejemplo, monitorea de cerca a los estudiantes con dificultades y ayuda al curso hasta que logran sacar adelante sus iniciativas.
	7.2.3 El profesor jefe mantiene una ficha actualizada de cada estudiante; esta incluye conductas y sucesos relevantes, registro de entrevistas con el apoderado, información tratada en el consejo de profesores, entre otros
<p><b>7.3 El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.</b></p>	7.2.4 El profesor jefe se reúne con cada apoderado al menos una vez al año, y con mayor frecuencia con las familias y los apoderados de los estudiantes que lo requieran, para entregarles retroalimentación sobre el estudiante y recoger inquietudes o sugerencias.
	7.3.1 El equipo directivo y los docentes transmiten a las familias de todos los estudiantes altas expectativas sobre su futuro académico y laboral, sin reproducir estereotipos ni sesgos de ningún tipo.
	7.3.2 El equipo directivo y los docentes facilitan espacios de orientación vocacional: charlas de profesionales, técnicos o exalumnos; entrevistas personales con un

	orientador; reflexiones a partir de técnicas variadas, como el árbol genealógico laboral, la historia de vida, etc.; y orientación a las familias y los apoderados para que apoyen a los estudiantes en la elección de sus trayectorias vocacionales y laborales.
<p><b>7.4 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.</b></p>	7.4.1 El equipo directivo y los docentes organizan actividades deportivas en las que participan diversos actores de la comunidad educativa, incluidos los campeonatos en el establecimiento, los paseos, las corridas familiares, los festivales de danza y los intercambios deportivos.
	7.4.2 El equipo directivo y los docentes involucran a las familias y los apoderados en la promoción de la alimentación saludable de los estudiantes, para que estos mantengan hábitos de alimentación equilibrada fuera de la jornada escolar.
	7.4.3 El equipo directivo y los docentes realizan anualmente encuestas anónimas para detectar conductas de riesgo e implementan los programas necesarios para revertirlas, ya sea organizados por la comunidad educativa o gestionados por instituciones externas especializadas.
	7.4.4 El equipo directivo elabora un protocolo de acción ante casos de embarazo adolescente, desórdenes alimenticios o consumo de sustancias, donde se estandarizan los pasos a seguir en tales situaciones.
<p><b>7.5 El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.</b></p>	7.5.1 El equipo directivo entrega información útil, comprensible y actualizada a las familias y los apoderados sobre las actividades, los resultados, los logros y las dificultades del curso.
	7.5.2 El equipo directivo y los profesores jefe recogen las necesidades de las familias y los apoderados sobre la formación de los estudiantes, evalúan el impacto de las

	actividades implementadas y usan la información recogida para perfeccionar sus estrategias.
--	---

### **2.6.7 Estándares de convivencia.**

Describen las políticas, los procedimientos y las prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas para desarrollar y mantener un ambiente de amabilidad, respeto y valoración mutua, de modo que se promuevan la inclusión y la diversidad. Además, la subdimensión enfatiza en la importancia de asegurar un ambiente organizado y seguro entre todos los miembros de la comunidad educativa.

#### **Tabla 17**

##### *Estándares de convivencia*

Estándar indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto 27 de 2020
<b>8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.</b>	8.1.1 El equipo directivo y los docentes implementan un programa sistemático para promover normas básicas de educación que demuestren consideración por los demás entre todos los miembros de la comunidad educativa. Por ejemplo, instalan afiches alusivos en el establecimiento, acuerdan las reglas básicas de amabilidad, implementan campañas mensuales para promover hábitos específicos y difunden los valores que se espera desarrollar.

	8.1.2 El equipo directivo y los docentes destinan tiempo para conversar con los miembros de la comunidad educativa que faltan el respeto o descalifican a otros; esto, para que tomen consciencia de sus errores, empaticen con el otro y no repitan las faltas.
	8.1.3 El equipo directivo capacita al personal para mediar adecuadamente en situaciones de conflicto entre los miembros de la comunidad educativa.
	8.1.4 El equipo directivo gestiona talleres para que los docentes aprendan a modelar las conductas que se busca promover mediante estrategias como la ejercitación y el juego de roles.
<p><b>8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluida la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos; y previenen cualquier tipo de discriminación.</b></p>	8.2.1 El equipo directivo y los docentes se anticipan a posibles actitudes y conductas que muestren falta de valoración o discriminación, e implementan estrategias sistemáticas para prevenirlas y fortalecer la inclusión.
	8.2.2 El equipo directivo aplica sociogramas o encuestas de clima escolar para sondear si los estudiantes se sienten acogidos o discriminados en la comunidad, y usa la información obtenida para implementar medidas que prevengan la discriminación.
	8.2.3 El equipo directivo y los docentes modelan intencionadamente actitudes de valoración de la diversidad y el trato equitativo.
<p><b>8.3 El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del reglamento de convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.</b></p>	8.3.1 El equipo directivo elabora el reglamento de convivencia con un enfoque didáctico y explícita, en un lenguaje accesible para todos, los principios asociados a los derechos, deberes y normas estipuladas.
	8.3.2 El equipo directivo y los docentes destinan tiempo para reflexionar con los estudiantes sobre la importancia de los principios asociados a los derechos, deberes y normas en los consejos de curso u otras instancias.
	8.3.3 El equipo directivo monitorea constantemente la correcta aplicación del reglamento de convivencia y lleva un registro

	de los problemas que se presentan para ajustarlo al final del año escolar.
<b>8.4 El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.</b>	8.4.1 El equipo directivo y los docentes revisan una vez al año las reglas y los procedimientos definidos e introducen ajustes para aumentar su eficiencia si es necesario.
	8.4.2 El equipo directivo y los docentes logran institucionalizar las reglas y los procedimientos definidos, de modo que gran parte de estos se convierten en hábitos y, por tanto, requieren poco refuerzo para llevarse a cabo.
	8.4.3 Los docentes revisan periódicamente con los estudiantes las reglas acordadas para analizar su funcionamiento e introducir cambios si es necesario.
<b>8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.</b>	8.5.1 El personal del establecimiento implementa medidas para resguardar la seguridad de los estudiantes en zonas aledañas y en los trayectos de acceso al establecimiento.
	8.5.2 El personal del establecimiento desarrolla y promueve, en toda la comunidad educativa, medidas de alerta y seguridad. Por ejemplo, les enseña a estar pendientes de sus compañeros o estudiantes, a dar aviso de situaciones sospechosas, etc.
	8.5.3 El personal del establecimiento desarrolla y promueve, en toda la comunidad educativa, estrategias de autocuidado y detección de toda forma de acoso y abuso. Por ejemplo, charlas con organizaciones especializadas; entrega de material complementario; desarrollo de programas o campañas de información y prevención; organización de grupos de estudiantes, docentes, familias y apoderados a cargo de prevenir y denunciar el maltrato escolar; etc.
	8.5.4 El personal del establecimiento evalúa la efectividad y la pertinencia de los protocolos existentes y los actualiza para mejorarlos.
	8.6.1 El equipo directivo y los docentes enseñan intencionadamente a los estudiantes

<p><b>8.6 El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.</b></p>	<p>a apreciar y tomar consciencia de lo positivo de vivir en un ambiente de trato amable y de confianza, limpio y cuidado.</p>
	<p>8.6.2 El equipo directivo y los docentes involucran activamente a los estudiantes que han incurrido en faltas graves en actividades prosociales en la comunidad educativa: de cuidado del establecimiento, deportivas y culturales, de ayuda a la comunidad o voluntariados, etc. Esto, con el fin de promover vínculos positivos y prevenir la violencia.</p>
	<p>8.6.3 El equipo directivo y los docentes gestionan instancias de sensibilización para los docentes sobre las causas y consecuencias que tienen sobre los estudiantes y la comunidad educativa el acoso escolar (<i>bullying</i>) y la violencia.</p>
	<p>8.6.4 El equipo directivo realiza anualmente encuestas anónimas sobre acoso escolar (<i>bullying</i>) a toda la comunidad educativa, y usa la información obtenida para implementar medidas de prevención y mejorar los protocolos de acción.</p>

### **2.6.8 Estándares de participación y vida democrática.**

Describen las políticas, los procedimientos y las prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para que los estudiantes desarrollen las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia con el establecimiento y la comunidad y de generar espacios para que los distintos estamentos que en ella participan compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.



Tabla 18

*Estándares de participación y vida democrática*

Estándar indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto 27 de 2020
<p><b>9.1 El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y la participación en torno al PEI.</b></p>	<p>9.1.1 El equipo directivo y los docentes refuerzan la identidad positiva en torno al PEI mediante el contacto permanente y el fomento de la participación de los exalumnos y las familias de los estudiantes.</p>
	<p>9.1.2 El equipo directivo y los docentes realizan encuestas una vez al año para conocer la percepción de la comunidad educativa sobre su sentido de pertenencia y acordar medidas para fortalecerlo.</p>
	<p>9.1.3 El equipo directivo y los docentes diseñan un plan sistemático para desarrollar los hábitos de participación de los estudiantes desde temprana edad hasta el fin de la etapa escolar, que estipula los objetivos y actividades concretas que se han de realizar.</p>
<p><b>9.2 El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motiva a realizar aportes concretos.</b></p>	<p>9.2.1 El equipo directivo ofrece instancias para que toda la comunidad educativa reflexione y se involucre en iniciativas que contribuyan al entorno, la sociedad y el medio ambiente. Por ejemplo, invitan a las familias y los apoderados a hacerse cargo de ciertos espacios del establecimiento, fomentan la conducción del personal en campañas solidarias, promueven actividades que involucran a toda la familia con las comunidades locales, entre otras.</p>
	<p>9.2.3 El equipo directivo gestiona actividades o compromisos a largo plazo para promover la participación de los estudiantes en iniciativas que contribuyan a la sociedad y el medio ambiente. Por ejemplo, campañas de reciclaje y reforestación asociadas a fundaciones, donación de materiales escolares o libros usados a fin de año, etc.</p>
	<p>9.2.4 El equipo directivo destaca por ser un modelo de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente e involucra a los</p>

	<p>estudiantes en actividades de compromiso y colaboración con las comunidades locales. Por ejemplo, abre sus instalaciones para eventos comunitarios o educativos, instala puntos limpios de uso libre para los vecinos, entre otras.</p>
<p><b>9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.</b></p>	<p>9.3.1 El equipo directivo y los docentes usan estrategias sistemáticas para fomentar el desarrollo de las habilidades argumentativas orales y escritas de los estudiantes: les sugieren estrategias para construir buenos argumentos, como leer, investigar, escuchar a expertos, informarse en las noticias, entre otras; les enseñan a construir argumentos y a considerar distintas perspectivas, así como los posibles contraargumentos del público al que se dirigen; les entregan criterios para evaluar la pertinencia y la validez de los argumentos propios y ajenos; organizan concursos de ensayos y textos argumentativos; y les muestran cómo ordenar, jerarquizar, presentar y concluir sus ideas de manera coherente.</p> <p>9.3.2 El equipo directivo y los docentes son un modelo de intercambio respetuoso de ideas y apertura a la diversidad de opiniones.</p> <p>9.3.3 El equipo directivo y los docentes estimulan a los estudiantes para que estos participen en instancias públicas de intercambio de ideas: foros de discusión, concursos de debate entre establecimientos, y paneles organizados por universidades para promover actividades que permitan conocer e interactuar con personas con distintos puntos de vista.</p>
<p><b>9.4 El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al centro de alumnos y a las directivas de curso.</b></p>	<p>9.4.1 El equipo directivo celebra la formación del centro de alumnos y de las directivas de curso mediante ceremonias de instalación, entrega de distintivos, publicación de las nuevas directivas en la revista o el diario escolar, entre otras actividades.</p> <p>9.4.2 El equipo directivo gestiona y facilita la organización de debates o foros para que los candidatos al centro de alumnos y a las directivas de curso intercambien ideas y se</p>

	den a conocer al resto de la comunidad educativa.
	9.4.3 El equipo directivo implementa prácticas sistemáticas para que el centro de alumnos y las directivas de curso puedan ejercer su labor de manera efectiva: calendariza reuniones periódicas con el equipo directivo y otros estamentos, facilita una lista con los delegados y presidentes de curso, destina un espacio físico como oficina para el centro de alumnos, e instituye proyectos y actividades a cargo del centro de alumnos y las directivas de curso. Por ejemplo, el Festival de la Canción o un kiosco para reunir fondos para la acción social o los viajes de estudio.
<b>9.5 El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del PEI.</b>	9.5.1 El equipo directivo dispone otras instancias con funciones definidas que canalizan la participación de la comunidad educativa y que contribuyen y apoyan constantemente a la dirección del establecimiento, como los comités por área.
	9.5.2 El equipo directivo define en el reglamento de convivencia los canales y procedimientos de comunicación con las familias y los apoderados, lo que facilita que estos conozcan y usen las vías existentes para relacionarse con el establecimiento.

### **2.6.9 Estándares de gestión de personal.**

Describen las políticas, los procedimientos y las prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del PEI, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

**Tabla 19***Estándares de gestión de personal*

Estándar indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto 27 de 2020
<p><b>10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.</b></p>	<p>10.1.1 El sostenedor o el equipo directivo revisa periódicamente, con el personal, los cargos estipulados para actualizar las definiciones y mantener al personal alineado a su función.</p> <p>10.1.2 El sostenedor o el equipo directivo cuenta con un docente con horario de libre disposición para reemplazar a los ausentes y apoyar en otras labores.</p> <p>10.1.3 El sostenedor o el equipo directivo registra sistemáticamente la asistencia y el cumplimiento del horario del personal mediante procedimientos automáticos.</p> <p>10.1.4 El sostenedor y el equipo directivo realizan inducciones administrativas para asegurar que el personal conozca el desglose de su sueldo, asignaciones, descuentos y cotizaciones previsionales.</p>
<p><b>10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.</b></p>	<p>10.2.1 El sostenedor o el equipo directivo genera convenios con universidades y centros de formación de docentes y asistentes de la educación para recibir a practicantes que luego pueden continuar trabajando en el establecimiento.</p> <p>10.2.2 El sostenedor o el equipo directivo incluye en los procedimientos de selección procesos como la revisión de referencias, los test psicológicos, la observación de clases demostrativas, los periodos de prueba, las pruebas de conocimientos, los análisis de casos, entre otros.</p> <p>10.2.3 El sostenedor o el equipo directivo se anticipa a los posibles problemas de rotación del personal y toma medidas preventivas para evitarlos.</p>

	10.2.4 El sostenedor o el equipo directivo se asesora legalmente para conducir los procesos de desvinculación de manera justa y de acuerdo con la normativa vigente.
	10.2.5 El sostenedor o el equipo directivo provisiona sistemáticamente recursos para cubrir indemnizaciones, de manera que la falta de recursos no sea un impedimento para realizar las desvinculaciones necesarias.
<p><b>10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.</b></p>	10.3.1 El equipo directivo implementa sistemas de evaluación que consideran la apropiación de los sellos y valores del PEI.
	10.3.2 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación con soporte en una plataforma tecnológica, el cual permite llevar un seguimiento en línea del proceso de todos los involucrados.
	10.3.3 El equipo directivo se reúne con el personal de forma individual al inicio del año para alinear los objetivos y transparentar las expectativas.
	10.3.4 El equipo directivo implementa procesos constantes de apoyo, monitoreo y retroalimentación para promover un mejor desempeño del personal; y suscribe compromisos escritos de mejora con plazos definidos.
<p><b>10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.</b></p>	10.4.1 El sostenedor o el equipo directivo implementa procedimientos avanzados de inducción del personal, como la participación en sesiones en línea, la entrega de protocolos de procedimientos, el acompañamiento de clases realizadas por pares experimentados y la retroalimentación constante durante el primer año.
	10.4.2 El sostenedor o el equipo directivo gestiona un plan anual de desarrollo profesional que considera las necesidades levantadas tanto por el equipo directivo como por el consejo de profesores.
	10.4.3 El sostenedor o el equipo directivo gestiona y apoya oportunidades de estudios avanzados para los docentes.

	10.4.4 El sostenedor o el equipo directivo evalúa las instancias de desarrollo profesional y técnico realizadas mediante estrategias como el análisis de progreso en los resultados de aprendizaje, las prácticas en el aula y los materiales elaborados por los docentes.
<b>10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.</b>	<p>10.5.1 El sostenedor y el equipo directivo, basados en los resultados de la evaluación del clima laboral, acuerdan e implementan medidas de mejora en conjunto con el personal.</p> <p>10.5.2 El sostenedor y equipo directivo implementan acciones para aumentar la satisfacción laboral y mejorar la calidad de vida del personal: gestionan beneficios para el personal, como convenios con instituciones de salud, descuentos en el comercio, aportes para costear cursos de capacitación, etc.; promueven acciones de autocuidado para el personal, como los talleres de manejo de la voz, las instancias de apoyo ante la ansiedad y el estrés, la organización de convivencias, entre otras; reconocen públicamente al personal por los años de servicio en el establecimiento o dedicados a la educación.</p>

### **2.6.10 Estándares de gestión de recursos financieros.**

Describen las políticas y los procedimientos implementados por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento y las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del PEI, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa vigente y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

Tabla 20

*Estándares de gestión de recursos financieros*

Estándar indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto 27 de 2020
<p><b>11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.</b></p>	<p>11.1.1 El sostenedor o el equipo directivo realiza encuestas, entrevistas o grupos focales para evaluar el grado de satisfacción de las familias y los apoderados; y ajusta la gestión a las necesidades manifestadas o diseña medidas para aumentar la adhesión al PEI.</p>
	<p>11.1.2 El sostenedor o el equipo directivo promueve la asistencia de los estudiantes mediante estrategias que apuntan a solucionar las causas locales de ausentismo; por ejemplo, en zonas lluviosas, reparten botas de agua, ofrecen alternativas de transporte, etc.</p>
	<p>11.1.3 El sostenedor y el equipo directivo definen un encargado de supervisar el registro de asistencia, asegurar la inclusión de los estudiantes atrasados en dicho registro al seguir los procedimientos que corresponden, y cumplir con la normativa vigente.</p>
<p><b>11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del PEI de los establecimientos a su cargo; para ello, se rige por un presupuesto, controla los gastos y rinde cuenta del uso de los recursos.</b></p>	<p>11.2.1 El sostenedor se asegura de contar con el presupuesto anual terminado y revisado antes del comienzo del año escolar en cada uno de los establecimientos a su cargo.</p>
	<p>11.2.2 El sostenedor usa indicadores para la toma de decisiones sobre la base de información contable de cada uno de los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, los gastos operacionales por estudiante, el gasto en remuneraciones sobre gasto total, el ingreso efectivo por estudiante (en caso de ofrecer becas), entre otros.</p>
	<p>11.2.3 El sostenedor realiza estimaciones realistas para cada uno de los establecimientos a su cargo, donde se consideran las distintas subvenciones que se deben recibir, de acuerdo con la asistencia y</p>

	<p>las características de los estudiantes y su contexto.</p>
<p><b>11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.</b></p>	<p>11.2.4 El sostenedor implementa incentivos para promover el ahorro y el cuidado de los recursos en cada uno de los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, devuelve los recursos ahorrados a los equipos directivos para que los emplee en los fines educativos que estimen convenientes.</p> <p>11.2.5 El sostenedor se asegura de tener un contador, auditor interno o externo que lleve la contabilidad en cada uno de los establecimientos a su cargo.</p> <p>11.3.1 El sostenedor y el equipo directivo cuentan con asesoría legal para resolver dudas o problemas, para conocer las actualizaciones de la ley, o para anticiparse a las leyes que están en tramitación.</p> <p>11.3.2 El sostenedor y el equipo directivo cuentan con un documento de fácil comprensión que sistematiza todos los procesos sujetos a sanciones, como el registro de asistencia y el proceso de matrícula, y lo difunden a toda la comunidad educativa.</p> <p>11.3.3 El sostenedor y el equipo directivo consultan a la Supereduc frente a las dudas de la normativa vigente para respaldar sus decisiones y evitar multas.</p>
<p><b>11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, los programas de apoyo y la asistencia técnica disponibles; y los usan para potenciar su PEI.</b></p>	<p>11.4.1 El sostenedor y el equipo directivo suscriben convenios y alianzas que benefician al establecimiento. Por ejemplo, alianzas con instituciones de educación superior para recibir practicantes, convenios con clubes deportivos para hacer uso de sus dependencias, etc.</p> <p>11.4.2 El sostenedor y el equipo directivo gestionan la ejecución de los programas con una visión de largo plazo, con lo que se evitan las sobrecargas innecesarias para el establecimiento o los cambios de enfoque constantes.</p>



	11.4.3 El sostenedor y el equipo directivo evalúan los programas de apoyo y de asistencia técnica y las alianzas realizadas mediante instrumentos validados para este fin. Por ejemplo, se hace un análisis antes y después de los indicadores clave, la matriz de marco lógico, etc.
--	---

### **2.6.11 Estándares de gestión de recursos educativos.**

Describen los procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para garantizar la adecuada provisión, la organización y el uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, las instalaciones y los equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral.

#### **Tabla 21**

##### *Estándares de gestión de recursos educativos*

Estándar indicativo	Desarrollo avanzado según el Decreto 27 de 2020
<b>12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.</b>	12.1.1 El sostenedor y el equipo directivo buscan la mejora constante de la infraestructura y el equipamiento del establecimiento. Por ejemplo, se preocupan de mejorar los accesos, la disponibilidad de salas, el estado del patio o las canchas, el instrumental del laboratorio, entre otros.
	12.1.2 El sostenedor y el equipo directivo promueven hábitos de aseo y limpieza en la comunidad educativa. Para esto, establecen sistemas de turnos de aseo en clases, encargados de curso para monitorear el aseo en los comedores, entre otros.
	12.1.3 El sostenedor y el equipo directivo involucran a toda la comunidad educativa en el mejoramiento y el ornato de las instalaciones.

	12.1.4 El sostenedor y el equipo directivo analizan y corrigen las causas de pérdida y deterioro de la infraestructura y el equipamiento, e implementan medidas efectivas para corregir los problemas evitables.
<p><b>12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.</b></p>	12.2.1 El sostenedor y el equipo directivo revisan constantemente los fondos concursables disponibles y postulan proyectos para adquirir o mejorar sus recursos didácticos y TIC.
	12.2.2 El sostenedor y el equipo directivo, en conjunto con el técnico-pedagógico, modelan el uso de los recursos didácticos y evalúan su uso en clases, con lo que retroalimentan a los docentes para garantizar que su uso contribuya al aprendizaje de todos los estudiantes.
	12.2.3 El sostenedor y el equipo directivo capacitan a los docentes para ofrecer actividades extraprogramáticas que involucran tecnologías avanzadas: robótica, diseño gráfico y de páginas web, radio escolar, edición de videos, etc.
	12.2.4 El sostenedor y el equipo directivo gestionan un repositorio digital de los recursos educativos (guías de estudio, infografías, planificaciones, presentaciones, videos, entre otros) de libre acceso para docentes, familias y apoderados.
<p><b>12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.</b></p>	12.3.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con un espacio especialmente diseñado para la biblioteca o centro de recursos para el aprendizaje (CRA), el cual resulta acogedor para los usuarios.
	12.3.2 El sostenedor y el equipo directivo implementan la biblioteca CRA con una colección amplia y diversa de libros y materiales de apoyo que supera los estándares exigidos.

	12.3.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con un sistema digital en el que se registra y se lleva el control de inventario de los títulos de la biblioteca CRA (préstamos, nuevos títulos, pérdidas, entre otros).
	12.2.4 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con personal con formación especializada para administrar la biblioteca CRA, el cual demuestra gusto y hábito desarrollado de lectura, y es reconocido por sus habilidades para motivarla.
	12.2.5 El sostenedor se asegura de contar con un programa para fomentar la lectura que involucre a todas las comunidades educativas de cada uno de los establecimientos a su cargo.

Teniendo en cuenta los EID, el proceso de evaluación se realiza en función de los siguientes elementos:

- El EID señalado en cada dimensión.
- La evaluación hecha por el experto de la Agencia de Calidad de la Educación.
- Aplicación de la rúbrica establecida en el Decreto 27 de 2020.

Dicha rúbrica se compone de criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión definido y se categoriza en cuatro niveles de cumplimiento.

- **Desarrollo débil:** el proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar

urgentemente con miras a su implementación.

- **Desarrollo incipiente:** el proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Se reconoce una implementación en la dirección correcta, pero esta requiere ser mejorada.
- **Desarrollo satisfactorio:** el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, dado que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.
- **Desarrollo avanzado:** el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Aquí se describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados y se reconoce una implementación ejemplar, por lo que se muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío en cuanto a los establecimientos que han alcanzado el nivel de desarrollo satisfactorio.
- **Medios de diagnóstico:** fuentes de información que permiten diagnosticar el nivel de desarrollo del estándar. Estos medios son documentos que están disponibles en el establecimiento y que no requieren de preparación especial para la visita, o que se refieren a entrevistas, grupos focales, encuestas u

otros; estos son organizados y ejecutados por el equipo de visitas de la Agencia de Calidad de la Educación, en coordinación con el establecimiento.

## **2.7 Otros indicadores de calidad.**

Un panel de especialistas del Mineduc, entre el año 2010 y el 2013, desarrolló una serie de indicaciones para complementar las prácticas relacionadas con la calidad y el mejoramiento continuo de la gestión educativa. Se entiende que, al ser considerados como indicadores, no tienen el carácter de implementación obligatoria; por esta razón, al hablar de otros indicadores de calidad educativa, se hace referencia a un proceso de evaluación complementaria para determinar las tendencias estadísticas con base en percepciones por parte de los actores de la comunidad educativa con respecto a los siguientes temas:

1. Autoestima académica y motivación escolar.
2. Clima de convivencia escolar.
3. Participación y formación ciudadana.
4. Hábitos de vida saludable.

Estos cuatro elementos son evaluados en función de cuestionarios que son aplicados durante el proceso de medición SIMCE o en otras instancias determinadas por la Agencia de Calidad de la Educación. Asimismo, existen otros indicadores que son evaluados de acuerdo con la información histórica que se obtiene mediante los registros del Mineduc y de la agencia. Los elementos que se analizan son los siguientes:

5. Asistencia escolar.
6. Retención escolar.

7. Equidad de género.
8. Titulación técnico-profesional.

Actualmente, el proceso de evaluación por parte de la Agencia de Calidad de la Educación considera tres elementos: los resultados SIMCE, la evaluación de estándares de aprendizaje, y otros indicadores de calidad. Según este proceso de evaluación, los resultados son conducentes al ordenamiento de los establecimientos educacionales.

No obstante, como en todo proceso de evaluación, los resultados deben generar acciones de corrección frente a temáticas que requieren reforzamiento. Aunque los otros indicadores de calidad educativa no tienen relación directa con el proceso de aprendizaje, son complementarios y necesarios para entender el concepto de calidad educativa en todo su contexto. De esa manera, la Agencia de Calidad de la Educación, en el documento *Otros indicadores de calidad educativa 2014*, considera los siguientes aspectos para su posterior evaluación.

### **2.7.1 Autoestima académica y motivación escolar.**

Dentro de este aspecto, considera la autopercepción y la autovaloración de los estudiantes en relación con su capacidad de aprender. Adicionalmente, se evalúan las percepciones y actitudes relacionadas con el aprendizaje y el logro académico. Este indicador tiene dos dimensiones: la autopercepción y autovaloración académica, y la motivación escolar. Mediante la ponderación de las encuestas, se realiza el cálculo para determinar el puntaje de autoestima y motivación escolar. Luego, esto se clasifica en autoestima académica y motivación escolar, adecuada o baja.

La autoestima y la motivación son factores muy influyentes en el proceso educativo, sobre todo a la hora de potenciar y generar una respuesta positiva para obtener mejores resultados académicos. Al respecto, la autoestima, según Rosenberg (1965), es considerada esencial para el ser humano, porque tiene una directa relación con el desarrollo de patrones. Con estos, se hacen comparaciones entre los individuos, al igual que la comprensión de quién es “uno como persona” basada en un resultado.

Por su parte, Sexton (1977) definió “la motivación como el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (p. 162). Aunque existen muchas definiciones de *motivación* y *autoestima* orientadas a la educación, lo que busca la evaluación de este indicador es que los estudiantes sean conscientes de sus habilidades, aptitudes y posibilidades, y de cómo pueden aprovechar este autoconocimiento en el proceso académico. De igual manera, con respecto a la motivación, lo que busca este indicador es que el estudiante sepa cómo superar las dificultades para cumplir sus propias metas.

### **2.7.2 Clima de convivencia escolar.**

Este indicador tiene en cuenta las percepciones y actitudes de los estudiantes, docentes, padres y apoderados con respecto a cómo perciben el ambiente escolar en el establecimiento. Dentro de este indicador, se consideran aspectos como el respeto, la organización y la seguridad. Para evaluar estas subdimensiones, se aplica una encuesta a los apoderados, docentes y estudiantes, y luego se obtiene un resultado promedio por grado y ciclo. Finalmente, se llega a un puntaje de convivencia escolar que determina si el colegio se encuentra categorizado bajo “clima de convivencia positivo, regular o negativo”. En este contexto, la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018 señala que su objetivo es orientar la

definición y la implementación de acciones, iniciativas, programas y proyectos que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una convivencia escolar participativa, inclusiva y democrática, con enfoque formativo, participativo, de derechos, equidad de género y de gestión institucional y territorial.

### **2.7.3 Participación y formación ciudadana.**

Este indicador alberga las actitudes de los estudiantes en su colegio. Con él se evalúa la percepción de los estudiantes, padres y apoderados. Al respecto, se realiza una encuesta de evaluación acerca del grado de participación y el compromiso de los miembros de la comunidad educativa. Las subdimensiones de este indicador son el sentido de pertenencia, participación y vida democrática. En esta etapa, se determina la percepción de los estudiantes en cuanto a la promoción de la vida democrática; luego, se obtienen los resultados promedio que categorizan el colegio en nivel de participación y formación ciudadana como alto, medio o bajo.

Este ámbito tiene su fundamento en lo indicado en la Ley de Formación Ciudadana o Ley N.º 20911, aprobada el 3 de marzo de 2016, basada en la promoción de valores cívicos y ciudadanos en el marco de derechos de las niñas y los niños, adolescentes y jóvenes, como parte complementaria a la gestión académica. Esta ley obliga a los establecimientos a tener un programa de promoción de valores cívicos y temas relacionados con la participación ciudadana.

### **2.7.4 Hábitos de vida saludable.**

El indicador de vida saludable estudia las actitudes y conductas autodeclaradas por los estudiantes en relación con la vida sana. Dentro de esta clasificación, se valoran los hábitos alimenticios, de vida activa y de autocuidado. Igualmente, las encuestas se calculan y ponderan para obtener un resultado promedio por estudiante, grado y ciclo. En función de este resultado, se llega a un puntaje de hábitos de vida



saludable que determinan el nivel en el que está el establecimiento; si este promueve activamente hábitos de vida saludable, si promueve moderadamente hábitos de vida saludable, o si no promueve hábitos de vida saludable.

Al respecto, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016), en su informe para acabar con la obesidad infantil, ha señalado que el derecho del niño a la salud debe hacer que los Gobiernos y la sociedad se responsabilicen moralmente de actuar a favor del niño para reducir el riesgo de obesidad. Combatir la obesidad infantil concuerda con la aceptación general de los derechos del niño a una vida sana.

Dentro de las obligaciones del Estado está la Convención sobre los Derechos del Niño. En concordancia con este pacto, se emitió un informe de obesidad en el año 2015 por parte de la OMS en América Latina. Al respecto, este informe concluyó con una clasificación de los cinco países con mayor nivel de obesidad: México, con 32,8 %; Venezuela, con 29,4 %; Argentina, con 29,4 %; Chile, con 29,1 %; y Uruguay, con 23,5 %. Este informe solicita a los Gobiernos tomar cartas en el asunto mediante la implementación de políticas para bajar dichos niveles.

### **2.7.5 Asistencia escolar.**

Este tiene relación con la distribución de los estudiantes en cuatro categorías elaboradas según el número de días que un estudiante asiste a clases; ello, si este se considera en función del número total de la jornada escolar. Con respecto a la asistencia escolar, el rendimiento se puede clasificar en *asistencia destacada* con un 97 % de cumplimiento; *asistencia normal* cuando el resultado está entre 90 % y 97 %; *asistencia reiterada* cuando está entre 85 % y bajo 90 %; e *inasistencia grave* cuando solo existe un 85 %.

Ahora bien, el proceso de evaluación considera la tasa de asistencia anual por estudiante, el puntaje por estudiante, el puntaje por grado y el puntaje por ciclo. Con

este resultado, se alcanza un indicador que puede categorizar el colegio en asistencia destacada, asistencia normal, inasistencia reiterada o inasistencia grave.

Por otro lado, en contraste con el Informe del Sistema Educativo con Análisis de Género - 2014, entregado por el centro de estudios del Mineduc, se señala que en la enseñanza básica (de 1° a 8°) el nivel de aprobación es de un 96,4 % en las mujeres y un 94,4 % en los hombres. Así, el análisis estadístico señala que las mujeres tienen un mayor porcentaje de aprobación que los hombres con diferencias entre un 1,1 % y 2,9 % en la enseñanza media. Es decir, de 1° a 4°, el porcentaje de aprobación total de los hombres es de un 88 %; y el de las mujeres, de 91,2 %. Estos datos son relevantes a la hora de tomar acciones de corrección para mejorar el nivel de asistencia escolar.

#### **2.7.6 Retención escolar.**

El indicador de retención escolar considera la capacidad que tiene un establecimiento educacional para lograr la permanencia de sus estudiantes en el sistema de educación formal. Con respecto a este tema, existen dos subclasificaciones: la identificación de desertores y la atribución de desertores del establecimiento. En función del análisis estadístico de estos dos parámetros, se pondera el resultado y se calcula un puntaje de retención escolar. Con este resultado, el colegio debe aplicar las medidas correctivas para aumentar el nivel de retención escolar o, en su defecto, propiciar una mejora permanente de las prácticas que puedan apoyar un mejor nivel de retención.

Al respecto, el informe de la Supereduc (2016), *La inclusión me incluye*, señala un porcentaje de deserción del 2,9 %, equivalente a 85 945 alumnos. De esta cifra, el 57 % equivale a hombres y el 43 % equivale a mujeres. Para promover la retención escolar, el Mineduc, a través de la Resolución 3904, publicada el 23 de agosto de

2016, entregó las bases administrativas y técnicas para aprobar proyectos de retención escolar del año 2016; según esta, el colegio puede postularse a proyectos que fomenten la retención escolar mediante la compra de infraestructura, materiales, talleres u otro tipo de actividades que complementan el proceso regular de enseñanza.

### **2.7.7 Equidad de género.**

Este indicador se relaciona con la generación de instancias para que hombres y mujeres lleguen al logro equitativo de los resultados de enseñanza y aprendizaje; este se obtiene mediante los resultados de la prueba de SIMCE en lectura y matemáticas. De la misma manera, el proceso de evaluación establece una relación con el cálculo de brechas en cada prueba SIMCE, el análisis de estas por prueba, el puntaje por grado y el puntaje por ciclo; y con la ponderación de estos resultados se obtiene un índice de equidad de género, con el que se clasifica para el colegio como un establecimiento equitativo, moderadamente equitativo o inequitativo.

Al respecto, el informe estadístico del centro de estudios del Mineduc (2014) señaló que la tasa de aprobación en la educación básica es de un 51 % en hombres y 56,5 % en mujeres. En contraste, la tasa de reprobación en hombres es de 17,5 % y de 13,8 % en mujeres. Por otro lado, la tasa de abandono es del 31,5 % en los hombres y del 29,7 % en las mujeres. En lo que concierne a la enseñanza media, la tasa de aprobación de estudiantes hombres es del 54 % y del 60,5 % en las mujeres; y, en la misma línea, la tasa de reprobación de hombres fue de 15,2 % y de 11,3 % en las mujeres. Finalmente, las tasas de abandono en los hombres son de 30,8 % y de 28,3 % en las mujeres.

### **2.7.8 Titulación técnico-profesional.**

Este indicador es aplicable a colegios técnico-profesionales que hacen su aporte con respecto a la entrega de títulos de nivel medio una vez terminado el proceso de práctica profesional. Así las cosas, el proceso de evaluación considera el resultado de los estudiantes titulados, quienes ingresan a la educación superior, y la tasa de titulación por establecimiento.

El proceso de seguimiento a la inserción laboral es un tema de preocupación por parte de la Agencia de Calidad de la Educación, en tanto que el informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Chile, en el Área de Reducción de la Pobreza y la Desigualdad (2013) mencionó que un 41,4 % de los alumnos que terminan las carreras técnicas de nivel medio a cinco años del egreso de la enseñanza media acceden a estudios de nivel superior. Tal indicador es relevante si se considera que actualmente el índice de desigualdad es de 0,5 en Chile, y se podría suponer un nivel de ingreso menor. Sin embargo, el apoyo del Estado para las carreras técnicas ha sido importante en los últimos años.

En suma, el plan de fortalecimiento de la educación técnico-profesional ha generado un importante avance; al respecto, la cuenta pública del 2016 señaló que en dicho año se proyectó la entrega de 285 570 beneficios, con un presupuesto que ascendía a 283 318 millones de pesos. De este monto, se destacan los 124 038 millones de pesos para la beca Nuevo Milenio, que aumentó en casi 24 % en relación con los dos años anteriores.

## **2.8 La Norma Internacional ISO 21001/2018.**

La ISO se define como una federación de índole internacional que reúne organismos nacionales de normalización cuyo propósito es la elaboración de las normas internacionales que se trabajan a través de los comités técnicos, los cuales corresponden a la representación de cada organismo miembro interesado en una materia. De igual manera, las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas con la ISO también participan en el desarrollo de este tipo de normas.

Esta organización fue fundada en febrero de 1947, como independiente y no gubernamental, conformada por 165 organizaciones nacionales de estandarización; así, es el mayor desarrollador mundial de estándares internacionales voluntarios. Gracias a esta se han creado normas que se relacionan con la gestión de calidad, el medio ambiente, las normas del sector TIC y la seguridad. Por otro lado, en el ámbito de la gestión educativa, en el año 2018 se publicó la Norma ISO 21001/2018, a través del comité técnico ISO/PC 28, cuyo resultado fue la norma internacional de Sistemas de Gestión de las Organizaciones Educativas.

La Norma ISO 21001/2018 establece los requisitos para implementar un sistema de gestión dirigido a organizaciones educativas indistintamente de su tamaño y estructura organizacional. Su estructura de “alto nivel” permite que sus elementos normativos sean implementados en establecimientos de educación prebásica o básica media, e institutos profesionales o universidades que necesiten demostrar el cumplimiento de los requisitos con los estudiantes y partes interesadas.

El propósito de esta norma es apoyar, desde la implementación de un sistema de gestión, el desarrollo de la competencia a través de la enseñanza, el aprendizaje o

la investigación; asimismo, su flexibilidad permite implementar los requerimientos en una unidad, departamento, centro de formación u organización completa dedicada a la gestión educativa. La estructura de la Norma ISO 21001/2018 muestra que sus elementos de gestión tienen una base compuesta por 11 principios que lo regulan y que se encuentran establecidos en la cláusula 4 de la norma. El detalle de estos son los siguientes.

### **2.8.1 Fundamentos de la Norma ISO 21001/2018.**

**1. El enfoque en los estudiantes y otros beneficiarios:** la Norma ISO 21001/2018 explica que este principio se enfoca en cumplir con los requisitos del estudiante y otros beneficiarios y superar sus expectativas. Este principio debería involucrar activamente a los estudiantes en su propio aprendizaje, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad, la visión y la misión de la organización educativa, los objetivos y los resultados de los cursos.

La importancia de este principio radica en que el éxito sostenido se logra cuando una organización educativa puede abordar los requisitos de cada estudiante, mientras que, al mismo tiempo, atrae y conserva la confianza de otros beneficiarios, como los empleadores y padres y el Gobierno. Desde este punto de vista, las organizaciones exitosas trabajan para asegurar que cada estudiante alcance su máximo potencial. Cada actividad realizada con una organización educativa brinda la oportunidad de crear más valor para los estudiantes y otros beneficiarios.

**2. El liderazgo visionario:** se entiende cuando, a través de su gestión, se logra involucrar a todos los estudiantes y otros beneficiarios en la creación, la redacción y la implementación de la misión, la visión y los objetivos de la organización. La importancia de este principio radica en la creación de una

unidad, su propósito, su dirección y el compromiso de las personas, lo que permite que se alineen sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos. La participación de los estudiantes y otros beneficiarios en el liderazgo asegura un enfoque continuo en sus necesidades y evita una desconexión entre las personas comprometidas con la organización y aquellos a quienes sirven.

**3. El compromiso de las personas:** este principio es esencial para la organización y lo que busca es que todas las personas involucradas sean competentes, empoderadas y comprometidas para proporcionar valor. La importancia de este principio radica en que, para administrar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e involucrar a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas para lograr los objetivos.

**4. El enfoque de procesos:** este principio se enfoca en la primicia de que los resultados consistentes y predecibles se logran de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades son entendidas y gestionadas como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente, incluidas las entradas y salidas. Su importancia radica en que la dinámica del sistema de gestión es consistente en la interrelación de procesos; así, se entiende que los resultados producidos por este sistema permiten que la organización optimice el sistema y su rendimiento.

**5. La mejora:** este principio señala que las organizaciones exitosas tienen un enfoque continuo en la mejora, la cual es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de rendimiento, de modo que

esta reaccione ante los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

**6. La toma de decisiones basada en la evidencia:** este principio establece que las decisiones y los planes de estudio basados en el análisis y la evaluación de datos e información son más propensos a producir los resultados deseados. Su importancia radica en que la toma de decisiones puede ser un proceso complejo y siempre implica algo de incertidumbre; además, involucra múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Este permite comprender las relaciones de causa y efecto y las posibles consecuencias involuntarias, al igual que los hechos, la evidencia y el análisis de datos conducen a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones. En particular, las decisiones sobre qué hechos enseñar tienen consecuencias duraderas para los estudiantes y la sociedad.

**7. La gestión de las relaciones:** para un éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas, como los proveedores, y estos influyen en su desempeño. El éxito sostenido es más probable cuando la institución gestiona las relaciones con todas sus partes interesadas para optimizar el impacto en su rendimiento. La gestión de relaciones con sus proveedores y las redes de socios son de particular importancia.

**8. La responsabilidad social:** las organizaciones socialmente responsables son sostenibles y aseguran el éxito a largo plazo. Una organización educativa es responsable por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad, la economía y el medio ambiente; ello, a través de la



transparencia y el comportamiento ético.

**9. La accesibilidad y equidad:** este principio se refiere a que las organizaciones exitosas son inclusivas, flexibles, transparentes y responsables para abordar las necesidades individuales, los intereses, las habilidades y el origen de los estudiantes. Su importancia se centra en que las organizaciones educativas deben garantizar que el grupo de personas más amplio posible tenga acceso a sus servicios educativos, sujetos a sus limitaciones y recursos; y también se debe garantizar que todos los estudiantes puedan usar y beneficiarse de esos productos y servicios de manera equitativa.

**10. La conducta ética en educación:** establece que la conducta ética se relaciona con la capacidad de la organización para crear un ambiente profesional ético donde todas las partes interesadas sean tratadas de manera equitativa; así se evitan conflictos de intereses y las actividades son llevadas a cabo en beneficio de la sociedad. Esto es importante porque, para lograr un éxito sostenido, las organizaciones deben proyectar una imagen de integridad, honestidad y equidad al tratar con las partes interesadas. Por tanto, el personal de la organización debería mantenerse en los más altos estándares de profesionalismo en todos sus tratos.

**11. La seguridad y protección de datos:** la organización crea un ambiente donde todas las partes interesadas pueden interactuar con ella con plena confianza para mantener el control sobre el uso de sus propios datos, de forma que el establecimiento educativo trate sus datos con el cuidado y la confidencialidad adecuados. En ese sentido, las organizaciones exitosas deben dar confianza al garantizar la confidencialidad, la integridad y la

disponibilidad de los datos mediante la identificación de amenazas y vulnerabilidades en sus actividades, y al establecer controles para prevenirlas y mitigarlas.

Otra característica de esta norma internacional es que está orientada hacia el mejoramiento continuo basado en el ciclo de mejora continua PHVA. De la misma manera, tiene integrado el enfoque de pensamiento basado en riesgos, cuyo objetivo se relaciona con abordar tanto los riesgos como las oportunidades al establecer una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos tanto en la organización como en los procesos y actividades. La norma explica el ciclo de mejora de la siguiente manera:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, los recursos necesarios para proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios, y las políticas de la organización; e identificar y abordar los riesgos y oportunidades.
- **Hacer:** implementarlo petrificado.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y, cuando sea aplicable, la medición de los procesos, productos y servicios resultantes con respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño cuando sea necesario.

La Norma ISO 21001/2018 cuenta con una estructura de alto nivel, lo que significa que puede ser implementada de manera integral a otras normas de requerimientos similares, como la norma de gestión de calidad, la de medio ambiente, la de seguridad u otra relacionada.

La estructura de la Norma ISO 21001/2018 contempla lo siguiente:

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Referencias normativas.
3. Términos y definiciones.
4. Contexto de la organización.
5. Liderazgo.
6. Planificación.
7. Apoyo.
8. Operación.
9. Evaluación del desempeño.
10. Mejora.

De igual manera, esta cuenta con anexos normativos e informativos, los cuales tienen como propósito entregar una serie de estrategias que deben ser consideradas para asegurar el cumplimiento de los requisitos en las partes interesadas. El detalle de los anexos son los siguientes:

- Anexo A (normativo): requisitos adicionales para la educación de la primera infancia.
- Anexo B (informativo): principios para un sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE).
- Anexo C (informativo): clasificación de partes interesadas en organizaciones educativas.
- Anexo D (informativo): directrices para la comunicación con las partes interesadas.
- Anexo E (informativo): procesos, medidas y herramientas en organizaciones educativas.
- Anexo F (informativo): ejemplo de mapeo a estándares regionales.

- Anexo G (informativo): consideraciones de salud y seguridad para organizaciones educativas.

La estructura de la Norma ISO 21001/2018 está compuesta por elementos de gestión que luego deben ser implementados en una organización educativa.

- **Cláusulas:** son los capítulos generales de cada elemento normativo.
- **Subcláusulas:** son los capítulos específicos que se relacionan con una gestión en particular.
- **Requisitos:** son los elementos normativos que la organización debe implementar.

En términos de gestión, esta estructura es la referencia para implementar las actividades de control de gestión que se requieren en la organización educativa.

En términos generales, la Norma ISO 21001/2018 tiene los siguientes elementos: organizaciones educativas, SGOE y requisitos con orientación para su uso.

### ***2.8.2 Requisitos de la Norma Internacional ISO 21001/2018***

A continuación se presenta un resumen de los requisitos de la Norma ISO 21001, de igual manera en los anexos de esta tesis se encuentran de manera detallada los requisitos de esta Norma.

#### **0.1 Generalidades**

En este requisito, se explica el objetivo de esta norma, en el cual se explica que esta referencia proporciona una herramienta de gestión común para organizaciones que proveen servicios educativos capaces de cumplir con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios.

## 0.2 Pertinencia

En el ítem de pertinencia de la Norma ISO 21001, se explica la necesidad de transformar las actividades en un sistema de gestión con el propósito de que las organizaciones educativas evalúen el grado de cumplimiento de los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios, así como de otras partes interesadas pertinentes, a fin de mejorar su capacidad para continuar haciéndolo. En ese orden de ideas, los beneficios potenciales para una organización al implementar un SGOE basado en este documento son:

- a) Mejor alineación de objetivos y actividades con la política, incluidas la misión y la visión.
- b) Mayor responsabilidad social al proporcionar una educación de calidad inclusiva y equitativa para todos.
- c) Aprendizaje más personalizado y una respuesta eficaz para todos los estudiantes y, en particular, para aquellos con necesidades especiales de educación, a distancia y oportunidades de formación continua.
- d) Procesos y herramientas de evaluación coherentes para demostrar e incrementar la eficacia y la eficiencia.
- e) Mayor credibilidad de la organización.
- f) Medio que permite a las organizaciones educativas demostrar su compromiso con prácticas de gestión educativas eficaces.
- g) Cultura para la mejora organizativa.
- h) Armonización de las normas regionales, nacionales, abiertas, particulares y de otro tipo dentro de un marco de referencia internacional.
- i) Mayor participación de las partes interesadas.
- j) Estimulación de la excelencia y la innovación.

### **0.3 Relación entre este documento y otras normas internacionales.**

En este requisito se explica la compatibilidad de la Norma ISO 21001 con otras normas tales como la Norma 9001/2015. Su compatibilidad se relaciona con la estructura de alto nivel lo que facilita su implementación en cualquier tipo de organización educativa. Este documento puede ejecutarse junto con normas regionales, nacionales, abiertas, propias y otros documentos relacionados.

### **0.4 Principios para un SGOE.**

En este apartado de la Norma ISO 21001 se explican los principios que regulan el sistema de gestión.

- a) Enfoque en los estudiantes y otros beneficiarios.
- b) Liderazgo visionario.
- c) Compromiso de las personas.
- d) Enfoque en procesos.
- e) Mejora.
- f) Toma de decisiones basada en la evidencia.
- g) Gestión de las relaciones.
- h) Responsabilidad social.
- i) Accesibilidad y equidad.
- j) Conducta ética en educación.
- k) Seguridad y protección de datos.

### **0.5. Enfoque en procesos.**

En el requisito 0.5.1 Generalidades, se explica el enfoque de procesos que

plantea la Norma ISO 21001 el cual lo define como la comprensión y la gestión de procesos que se interrelacionan y contribuyen a la eficacia de la organización para el logro de los resultados previstos. Este enfoque permite controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global. Asimismo, el enfoque en los procesos implica la definición y la gestión sistemática que permite lograr resultados previstos de conformidad a la política, los objetivos estratégicos y el plan estratégico.

### **0.5.2 Ciclo PHVA.**

En este requisito se explica el ciclo de mejora P.H.V.A. el cual puede aplicarse a todos los procesos de un sistema de gestión.

A modo de resumen, este modelo plantea lo siguiente:

- **P: Planificación**, es decir, esta norma propone como práctica de mejora continua desarrollar el proceso de planificación de objetivos, procesos, tareas, estrategias institucionales entre otras.
- **H: Hacer**, es decir, que todas las gestiones planificadas sean implementadas de manera efectiva, eficiente y eficazmente.
- **V: Verificar**, es decir, que las actividades implementadas tengan métodos de control, verificación y seguimiento con el propósito de validar su nivel de efectividad y asegurar la funcionalidad de su implementación.
- **A: Actuar**, es decir, que las actividades, sobre las desviaciones, propuestas de mejora, o planes de gestión, se implementan las correcciones o modificaciones necesarias para mejorar continuamente el sistema de gestión.

### **0.5.3 Pensamiento basado en riesgos.**

En este requisito la Norma ISO 21001 pone el acento en la importancia de trabajar conforme a los requisitos a su vez señala que una organización educativa necesita planificar e implementar acciones con las que se puedan abordar los riesgos y oportunidades con el objetivo de establecer una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión. Por otro lado, abordar oportunidades como una actividad que puede ser favorable para lograr un resultado previsto.

### **0.6 Misión, visión y estrategia de la organización**

En este requisito se plantea que la misión, visión y estrategia son un conjunto completo de creencias y valores que condicionan el comportamiento de la Organización. De igual manera explica que la Política del SGOE proporciona un marco de referencia para los objetivos, los cuales se revisan periódicamente para asegurar que la misión se desarrolle, mientras se avanza continuamente hacia el logro de la visión. La articulación de estos elementos generalmente se llama estrategia.

### **0.7 Requisitos adicionales y orientación.**

- El Anexo A especifica requisitos adicionales para la educación de la primera infancia para las organizaciones que proporcionan este servicio.
- El Anexo B delinea los principios para un SGOE.
- El Anexo C proporciona una clasificación de las partes interesadas.
- El Anexo D da las directrices para la comunicación con las partes interesadas.
- El Anexo E brinda la orientación sobre los procesos, medidas y herramientas en organizaciones educativas.



- El Anexo F proporciona un ejemplo de mapeo de normas regionales.
- El Anexo G describe consideraciones de salud y seguridad para las organizaciones educativas.

### **1. Objeto y campo de aplicación.**

En este requisito se especifican los requisitos de un SGOE cuando una organización:

- a. Necesita demostrar su capacidad para apoyar la adquisición y el desarrollo de competencias a través de la enseñanza, el aprendizaje o la investigación.
- b. Aspira a aumentar la satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios y personal a través de la aplicación eficaz del SGOE, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios.

Todos los requisitos de este documento son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones que utilizan un currículo para apoyar el desarrollo de la competencia a través de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación sin importar tipo, tamaño o método educativo de prestación.

### **2. Referencias normativas**

En este apartado se proponen las referencias normativas que pueden ser aplicables a la gestión de una organización educativa; en el contexto de cada país se debe referenciar la normativa que es aplicable al sistema educativo.

### 3. Términos y definiciones

En este apartado se explican los conceptos que son aplicables a un sistema de gestión para organizaciones educativas. Entre los conceptos aplicables se encuentran.

**3.1 Organización:** persona (3.35) o grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos (3.8). Nota 1 a la entrada: el concepto de organización incluye, entre otros, un trabajador independiente, una compañía, una corporación, una firma, una empresa, una autoridad, una sociedad, una organización benéfica o institución, o una parte o combinación de estas, constituidas o no, públicas o privadas.

**3.2 Parte interesada:** persona (3.35) u organización (3.1) que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

**3.3 Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Nota 1 a la entrada: "generalmente implícita" significa que es habitual o una práctica común para la organización (3.1) o las partes interesadas (3.2), o que la necesidad o expectativa se tiene bajo la consideración de "implícita". Nota 2 a la entrada: un requisito especificado es el que está declarado, por ejemplo, en la información documentada (3.11).

**3.4 Sistema de gestión:** conjunto de elementos de una organización (3.1) interrelacionados o que interactúan para establecer políticas (3.7), objetivos (3.8) y procesos (3.12). Nota 1 a la entrada: un sistema de gestión puede tratar una sola disciplina o varias disciplinas.

Nota 2 a la entrada: los elementos del sistema se incluyen en la estructura de la organización, los roles, las responsabilidades, la planificación y la operación. Nota 3 a la entrada: el alcance de un sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, las funciones específicas e identificadas de la organización, las secciones específicas e identificadas de la organización, o una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones.

**3.5 Alta dirección:** persona (3.35) o grupo de personas que dirigen y controlan una organización (3.1) al más alto nivel. Nota 1 a la entrada: la alta dirección tiene el poder de delegar autoridad y proporcionar recursos dentro de la organización. Nota 2 a la entrada: si el alcance del sistema de gestión (3.4) comprende solo una parte de una organización, entonces la “alta dirección” se refiere a quienes dirigen y controlan esa parte.

**3.6 Eficacia:** grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**3.7 Política:** intenciones y dirección de una organización (3.1), como la expresa formalmente su alta dirección (3.5).

**3.8 Objetivo:** resultado a lograr. Nota 1 a la entrada: un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo. Nota 2 a la entrada: los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas, ya sean educativas, financieras, de seguridad, de salud o ambientales; y estas se pueden aplicar en diferentes niveles: estratégicos, organizacionales, y para proyectos, productos y procesos (3.12). Nota 3 a la entrada: un objetivo se puede expresar de otras maneras, ya sea como un resultado previsto, un propósito, un criterio

operativo, un objetivo del SGOE, o mediante el uso de términos con un significado similar, como *finalidad* o *meta*. Nota 4 a la entrada: en el contexto del SGOE, la organización establece los objetivos de forma coherente con la política (3.7) para alcanzar resultados específicos.

**3.9 Riesgo:** efecto de la incertidumbre. Nota 1 a la entrada: un efecto es una desviación de lo esperado, positiva o negativa. Nota 2 la entrada: incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de la información relacionada con la comprensión o el conocimiento (3.42) de un evento, su consecuencia o su probabilidad. Nota 3 a la entrada: con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referenciar "eventos" potenciales, según se define en la Guía ISO 73:2009, 3.5.1.3; y "consecuencias", según se define en la Guía ISO 73:2009, 3.6 1.3; o una combinación de estos. Nota 4 a la entrada: con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento, incluidos los cambios en las circunstancias, y la probabilidad asociada, según se define en la Guía ISO 73:2009, 3.6.1.1.

**3.10 Competencia:** capacidad para aplicar conocimiento (3.42) y habilidades (3.41) con el fin de lograr los resultados previstos. Nota 1 a la entrada: la actitud de aplicar conocimientos y habilidades significa que el estudiante (3.25) demuestra actitudes y comportamientos apropiados en diferentes contextos o situaciones con responsabilidad y autonomía.

**3.11 Información documentada:** información que una organización (3.1) tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene. Nota 1 a la entrada: la información documentada puede estar en cualquier formato y medio, y puede provenir de cualquier fuente. Nota 2 a la entrada: la

información documentada puede hacer referencia a los siguientes elementos:

- El sistema de gestión (3.4), incluidos los procesos (3.12) relacionados.
- La información generada para que la organización opere (documentación).
- La evidencia de los resultados alcanzados (registros).

**3.12 Proceso:** conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan y transforman las entradas en salidas.

**3.13 Desempeño:** resultado medible. Nota 1 a la entrada: el desempeño se puede relacionar con hallazgos cuantitativos y cualitativos. Nota 2 a la entrada: el desempeño se puede relacionar con la gestión de actividades, procesos (3.13), productos (incluidos los servicios), sistemas u organizaciones (3.1).

**3.14 Contratar externamente:** establecer un acuerdo mediante el cual una organización (3.1) externa realiza parte de una función o proceso (3.12) en una organización. Nota 1 a la entrada: una organización externa está fuera del alcance del sistema de gestión (3.4), aunque la función o los procesos contratados externamente formen parte del alcance.

**3.15 Seguimiento:** determinación del estado de un sistema, un proceso (3.12) o una actividad. Nota 1 a la entrada: para determinar el estado, es necesario verificar, supervisar u observar en forma crítica.

**3.16 Medición:** proceso (3.12) para determinar un valor.

**3.17 Auditoría:** proceso (3.12) sistemático, independiente y documentado para obtener las evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en el que se cumplen los criterios. Nota 1 a la entrada: una auditoría puede ser interna (de primera parte), externa (de segunda o tercera parte), o combinada (dos o más disciplinas). Nota 2 a la entrada: los productos educativos pueden ser producidos por cualquier parte, incluidos los estudiantes (3.25). Nota 2 a la entrada: la “evidencia de la auditoría” y los “criterios de auditoría” se definen en la Norma ISO 19011.

**3.18 Conformidad:** cumplimiento de un requisito (3.3).

**3.19 No conformidad:** incumplimiento de un requisito (3.3).

**3.20 Acción correctiva:** acción para eliminar la causa de una conformidad (3.19) y prevenir que vuelva a ocurrir.

**3.21 Mejora continua:** actividad recurrente para mejorar el desempeño (3.13).

**3.22 Organización educativa:** organización (3.1) cuyo negocio principal es la provisión de productos (3.24) y servicios educativos (3.23).

**3.23 Servicio educativo:** proceso (3.12) que apoya la adquisición y el desarrollo de la competencia (3.10) de los estudiantes (3.25) a través de la enseñanza (3.39), el aprendizaje o la investigación.

**3.24 Producto educativo, recurso de aprendizaje:** bienes tangibles o intangibles utilizados en el apoyo pedagógico de un servicio educativo (3.23). Nota 1 a la entrada: los productos educativos pueden ser físicos o digitales y pueden incluir libros de texto, cuadernos y hojas de trabajo; materiales manipulables, como bloques y cuentas; tarjetas y talleres para educadores (3.27); literatura de no ficción; libros, pósteres, juegos educativos, aplicaciones, sitios web, *software*, cursos (3.33) en línea, libros de actividades, novelas gráficas, libros de referencia, DVD, CD, revistas y periódicos; guías de estudio, guías para educadores; laboratorios, modelos, películas, programas de televisión, transmisiones por internet, podcasts, mapas y atlas, normas, especificaciones técnicas y casos de estudio. Nota 2 a la entrada: los productos educativos pueden ser producidos por cualquier parte, incluidos los estudiantes (3.25).

**3.25 Estudiante:** beneficiario (3.26) que adquiere y desarrolla la competencia (3.10) al utilizar un servicio educativo (3.23).

**3.26 Beneficiario:** persona (3.35) o grupo de personas que aprovechan los productos y servicios de una organización educativa (3.22) y a quienes la organización educativa está obligada a servir en virtud de su misión (3.31).

**3.27 Educador:** persona (3.35) que desempeña actividades de enseñanza (3.39). Nota 1 en la entrada: en diferentes contextos, un educador a veces se conoce como un maestro, un entrenador, un preparador, un facilitador, un tutor, un consultor, un instructor, un relator o un mentor.

**3.28 Currículo:** información documentada (3.11) sobre qué, por qué, cómo y qué tan bien deberían aprender los estudiantes (3.25) en una forma sistemática e intencional. Nota 1 a la entrada: un currículo puede incluir, pero no está limitado a, los fines u objetivos (3.8) del aprendizaje, el contenido, los resultados del aprendizaje, los métodos de enseñanza (3.39) y de aprendizaje, los indicadores de desempeño (3.13), los métodos de evaluación o el plan de investigación relacionados con el aprendizaje. También se le puede denominar un perfil de competencia (3.10), competencia referencial, programa (3.34) de estudio o plan de enseñanza.

**3.29 Responsabilidad social:** responsabilidad de una organización (3.1) ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, donde se incluyen la salud y el bienestar de la sociedad; que tome en consideración las expectativas de las partes interesadas (3.2); que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y que esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

**3.30 Visión:** aspiraciones de una organización (3.1) en relación con su condición futura deseada y debidamente alineada con su misión (3.31).

**3.31 Misión:** razón de ser; mandato y alcance de una organización (3.1), traducidos al contexto en el que esta opera.

**3.32 Estrategia:** plan para cumplir la misión (3.31) de la organización



(3.1) y lograr su visión (3.30).

**3.33 Curso:** conjunto diferenciado de actividades de enseñanza (3.39) y aprendizaje, diseñadas para cumplir los objetivos (3.8) o resultados del aprendizaje definidos.

**3.34 Programa:** conjunto consistente en cursos (3.33) diseñados para cumplir los objetivos (3.8) o resultados del aprendizaje definidos, y que conduce al reconocimiento. Nota 1 a la entrada: el reconocimiento puede tomar la forma de un título; un certificado de finalización, participación o logro; una insignia; un diploma; y otras formas.

**3.35 Persona individuo:** ser humano que actúa como una entidad indivisible diferenciada o se considera como tal.

**3.36 Personal:** personas (3.35) que trabajan para y dentro de una organización (3.1).

**3.37 Usabilidad:** medida en que un producto, servicio, ambiente o instalación puede ser utilizado por usuarios específicos para lograr objetivos específicos con eficacia (3.6), eficiencia y satisfacción en un contexto específico de uso.

**3.38 Accesibilidad:** usabilidad (3.37) de un producto, servicio, ambiente o instalación por personas dentro del rango más amplio de capacidades.

**3.39 Enseñar:** trabajar con los estudiantes (3.25) para ayudarlos y

apoyarlos con el aprendizaje. Nota 1 a la entrada: trabajar con los estudiantes implica diseñar, liderar y vigilar las actividades de aprendizaje. Nota 2 a la entrada: la enseñanza puede combinar diferentes roles, como la entrega de contenido, el asesoramiento, la tutoría, la dinamización de equipos y, en cierta medida, la consejería y la provisión de orientación académica.

**3.40 Formación continua:** provisión o uso de oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida de las personas con el fin de fomentar su desarrollo continuo.

**3.41 Habilidad:** conjunto de conocimientos que permiten a una persona (3.35) dominar una actividad y tener éxito en la realización de una tarea. Nota 1 a la entrada: la habilidad puede ser cognitiva, emocional, social o psicomotora.

**3.42 Conocimiento:** hechos, información, principios o comprensión adquiridos a través de la experiencia, la investigación o la educación.

**3.43 Verificación:** confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos especificados.

**3.44 Validación:** confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

#### **4. Contexto de la organización.**

En este requisito se explica la importancia de que en una organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito, su responsabilidad social y su dirección estratégica; en virtud de que su análisis afecta la capacidad para lograr los resultados esperados. En este requisito se deben considerar los siguientes elementos:

- 4.1 Comprensión de la organización y su contexto.
- 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- 4.3 Determinación del alcance del SGOE.
- 4.4 Elementos para implementar S.G.O.E.

#### **5 Liderazgo.**

En la cláusula de Liderazgo, la Norma ISO 21001 propone los requisitos que debe cumplir la Alta Dirección en una organización educativa. Estos elementos se relacionan con la efectividad de la estrategia educativa cuya estructura se relaciona con la misión, visión, política y objetivos estratégicos. El Liderazgo deberá implementar los siguientes elementos:

- 5.1 Liderazgo y compromiso.
  - 5.1.2 Enfoque en los estudiantes y otros beneficiarios.
  - 5.1.3 Requisitos adicionales para las N.E.E.
- 5.2 Política.
  - 5.2.1 Desarrollo de la política.
  - 5.2.2 Comunicación de la política.
- 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

## **6. Planificación.**

En la cláusula de planificación se considera necesario que la Alta Dirección gestione las acciones para abordar los riesgos y oportunidades que pueden impactar en la estrategia educativa. Es así que para implementar estos requisitos se deben considerar los siguientes elementos:

6.1 Acciones para abordar riesgos.

6.2 Objetivos de la organización educativa y planificación para lograrlos

6.3 Planificación de los cambios.

## **7. Apoyo.**

En esta cláusula se abordan los recursos que debe proporcionar la Organización en términos de personal, infraestructura, recursos educativos y/o ambiente asociado al proceso educativo. Lo anterior debe garantizar la satisfacción de los estudiantes y las partes interesadas bajo la implementación de los siguientes elementos:

7.1.1 Generalidades.

7.1.2 Personas.

7.1.3. Infraestructura.

7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos educativos.

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición.

7.1.5.1 Generalidades.

7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones.

7.1.6 Conocimientos de la organización.

7.1.6.1 Generalidades.

7.1.6.2 Recursos de aprendizaje.

7.2 Competencia.

7.2.1 Generalidades.

7.2.2 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación.

7.3 Toma de conciencia.

7.4 Comunicación.

7.4.1 Generalidades.

7.4.2 Propósitos de la comunicación.

7.4.3 Acuerdos de comunicación.

7.5 Información documentada.

7.5.1 Generalidades.

7.5.2 Creación y actualización.

7.5.3. Control de la información documentada.

## **8. Operación.**

En la cláusula de operación, la Norma ISO 21001 plantea una serie de requisitos que se relacionan con la implementación del proceso educativo, sus etapas, controles, actividades de verificación y validación cuya finalidad es garantizar la calidad del servicio educativo, en este sentido, los elementos que considera esta cláusula son los siguientes:

8.1 Planificación y control operacional.

8.1.1 Generalidades.

8.1.2 Planificación operacional específica y control de productos y servicios educativos.

8.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación.

8.2 Requisitos para los productos y servicios educativos.

8.2.1 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

educativos.

8.2.2 Comunicación de los requisitos para los productos y servicios educativos.

8.2.3 Cambios en los requisitos para los productos y servicios educativos.

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos.

8.3.1 Generalidades.

8.3.2 Planificación de diseño y desarrollo.

8.3.3 Entradas para el diseño y el desarrollo.

8.3.4 Controles de diseño y desarrollo.

8.3.4.1 Generalidades.

8.3.4.2 Controles del diseño y desarrollo de productos y servicios educativos.

8.3.4.3 Controles del diseño y el desarrollo del plan de estudios.

8.3.4.4 Controles de la evaluación sumativa del diseño y el desarrollo.

8.3.5 Salidas del diseño y el desarrollo.

8.3.6 Cambios del diseño y el desarrollo.

8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

8.4.1 Generalidades.

8.4.2 Tipo y alcance del control.

8.4.3 Información para los proveedores externos.

8.5 Producción y provisión del servicio educativo.

8.5.1 Control de la producción y provisión del servicio educativo.

8.5.1.1 Generalidades.

8.5.1.2 Admisión de estudiantes.

8.5.1.2.1 Información de preadmisión.

8.5.1.2.2 Condiciones de admisión.

8.5.1.3 Provisión de productos y servicios educativos.

- 8.5.1.4 Evaluación sumativa.
- 8.5.1.5 Reconocimiento del aprendizaje evaluado.
- 8.5.1.6 Requisitos adicionales para necesidades especiales de educación.
- 8.5.2 Identificación y trazabilidad.
- 8.5.3 Propiedad perteneciente a las partes interesadas.
- 8.5.4 Preservación.
- 8.5.5 Protección y transparencia de los datos de los estudiantes.
- 8.5.6 Control de los cambios en los productos y servicios educativos.
- 8.6 Liberación de los productos y servicios educativos.
- 8.7 Control de las salidas educativas no conformes.

## **9. Evaluación de desempeño.**

En esta cláusula, se abordan los elementos relacionados con la actividad de evaluación de desempeño como actividad necesaria para poder evaluar los procesos de gestión que componen el servicio educativo. Este capítulo considera los siguientes requisitos:

- 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación
  - 9.1.1 Generalidades
  - 9.1.2 Satisfacción del personal, los estudiantes y otros beneficiarios
    - 9.1.2.1 Seguimiento de la satisfacción
    - 9.1.2.2 Tratamiento de las quejas y apelaciones
  - 9.1.3 Otras necesidades de seguimiento y medición
  - 9.1.4 Métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación
  - 9.1.5 Análisis y evaluación
- 9.2 Auditoría interna
- 9.3 Revisión de la dirección
  - 9.3.1 Generalidades

9.3.2 Entradas de revisión por la dirección.

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección.

## **10 Mejora.**

La última cláusula de la Norma ISO 21001 considera las actividades de mejora que se deberán implementar con la finalidad de poder garantizar la dinámica del sistema de gestión en una organización educativa. Al respecto, esta cláusula considera los siguientes elementos:

10.1 No conformidad y acciones correctivas.

10.2 Mejora continua.

10.3 Oportunidades de mejora.



## **Capítulo 3**

### **Planteamiento metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación y diseño metodológico**

Esta investigación se sustenta en el paradigma interpretativo, es descriptiva y tiene un enfoque cualitativo, en tanto que el objetivo es proponer estrategias de liderazgo y gestión para organizaciones educativas de enseñanza básica que fortalecen los procesos de gestión de gestión escolar en las área de Liderazgo, Gestion Pedagógica, Gestión de Convivencia, Gestion de Recursos.

De acuerdo con el nivel de la investigación, esta se enmarca dentro del tipo descriptivo, en tanto que busca especificar las propiedades más importantes de las personas, los grupos, las comunidades, los entes, las organizaciones o cualquier otro fenómeno sometido a un proceso de análisis. Según Méndez (1995), el estudio descriptivo se focaliza en describir e identificar las características del universo de investigación, identificar las formas de conducta y actitudes, establecer comportamientos concretos, descubrir, comprobar y analizar las variables de investigación. De igual modo, la investigación descriptiva intenta definir claramente un objeto y es capaz de generar datos para realizar un análisis general después.

La aproximación metodológica cualitativa se refiere a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Para Sandín (2003), “la investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de la indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto se está en el campo de estudio” (p. 121).

Según Denzin y Lincoln (1994), la investigación cualitativa puede ser interpretativa, inductiva, multimetódica y reflexiva; esto, debido a que es posible aplicar instrumentos de análisis que pueden ser usados para explicar de manera flexible y sensible el contexto social en el que los datos son producidos. Asimismo, la interacción entre el investigador y el objeto de estudio genera un flujo de información de acuerdo con cada instrumento.

En la misma línea, Flick (2007) aseveró que la investigación cualitativa busca descubrir lo nuevo y desarrollar teorías fundamentadas empíricamente; luego se determinan la relación entre el conocimiento y la teoría y la relación con su creación, su ampliación, su modificación y la superación que los hace relevantes. Lo anterior es consistente con lo que indicó Schon (1983), quien planteó que la teoría debe hacerse en el contexto de la práctica.

En este sentido, la investigación cualitativa permite una aproximación a la realidad en estudio desde un punto de vista metodológico y epistemológico de las organizaciones educacionales y sus procesos administrativos. En consecuencia, el análisis de esta información puede generar una conclusión administrativa u organizacional con base en los resultados confiables y válidos.

La educadora Guardián (2007) adujo que un estudio cualitativo es capaz de poner en el escenario de una investigación una instancia de reflexión que aporta orientaciones y posiciones que pueden inferir y mejorar la calidad de los resultados; esto, en contraposición a la idea de neutralidad del conocimiento, que solo se limita a una postura observadora y clasificadora de la realidad. En estos términos, cabe señalar que cualquier estudio debe propender a una conclusión válida y confiable.

La presente investigación cualitativa utiliza como metodología el estudio de caso único y descriptivo. Este último es, según la definición de Yin (1989):

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. [...] Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (p. 13)

Las clasificaciones de los estudios de caso se ordenan de acuerdo con la función de los objetivos y el número de casos. Según el objetivo de la estrategia de investigación, se puede sintetizar la tipología de los estudios de casos propuesta por Yin (1994) en los siguientes:

- Descriptivos, cuyo propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- Exploratorios, que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- Ilustrativos, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Explicativos, que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

Ahora bien, al tener en cuenta el número de casos, se encuentran los siguientes tipos:

- **Un único caso:** esta metodología es adecuada cuando el caso es especial, dado que posee todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría, distinta a los demás casos, y permite explorar un fenómeno determinado (Chiva, 2001).
- **Casos múltiples o comparativos:** se hacen preguntas similares en los distintos casos para comparar las respuestas y llegar a conclusiones (Ghauri et al., 1995). Así, las evidencias basadas en varios casos se pueden considerar más sólidas y convincentes, en tanto que la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados para añadir validez a la teoría propuesta. Aunque no existe un criterio definido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio (Pettigrew, 1990), de acuerdo con esta lógica, Chiva (2001) estableció que se requeriría un mínimo de cuatro unidades de análisis, aunque cuanto mayor sea este número, mayor replicación se puede alcanzar (Eisenhardt, 1989).

Por otra parte, la investigación mediante los estudios de caso sigue unas fases generales. Según Pérez (1994) y Martínez et al. (1990), se pueden distinguir las siguientes:

- a. **Fase preactiva:** en ella se establece una relación entre constructos teóricos, unidades empíricas, y categorías generales y específicas (Ragin y Becker, 1992), con lo que se da una "cadena de evidencias" (Yin, 1989). En esta fase se deben esclarecer empíricamente el tamaño y los límites de un determinado caso, y en ocasiones resulta difícil identificar el número de

eventos o situaciones que permiten atribuir la representatividad del conjunto a una muestra de registros (Carbaugh, 2007).

- b. **Fase interactiva:** el procedimiento de la triangulación es fundamental en esta, para que la información pueda ser contrastada desde fuentes diferentes. Aquí corresponde el trabajo de campo, los procedimientos y el desarrollo del estudio, para lo cual se utilizan diversas técnicas cualitativas: toma de contacto y negociación, que sirven para delimitar las perspectivas iniciales del investigador; entrevistas; observación; y evidencias documentales. La principal preocupación suele ser recoger, reducir y relacionar la información a través de distintas técnicas, incluidos la observación participante, la entrevista, los foros de debate y el análisis documental.
- c. **Fase posactiva:** se refiere a la elaboración del informe del estudio final, en el que se detallan las reflexiones críticas sobre el problema o el caso estudiado. Algunos problemas prácticos propios de esta fase son las dificultades con respecto a la confidencialidad de los datos, pues debe salvaguardarse la identidad de los sujetos que se investigan, salvo que en el estudio se acuerde que es importante develar algunos detalles identificativos; la escasez de tiempo, porque se debe efectuar la redacción y la entrega de informes; y los problemas a la hora de difundir los resultados en la comunidad de profesionales y científicos, al igual que en los medios de comunicación social.

De esta manera en la en la Fase preactiva se esclareció empíricamente el tamaño y los límites de un determinado caso considerando un primer diagnóstico en relación a los estándares indicativos de tres colegios de educación básica categorizados de autónomos por parte de la agencia de la calidad Mineduc. Es decir cuentan con estrategias de gestión que les permiten lograr buenos resultados. Los

resultados arrojaron que en las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, formación – convivencia y gestión de recursos ninguno de los tres se autoevaluó en categoría de avanzado y solos algunos indicadores se ubicaban dentro de la categoría de satisfactorio. Ver anexo 1 : autoevaluación institucional.

En la Fase interactiva: es esta fase de la investigación se realizó el análisis documental que nos permitan recoger prácticas de gestión de acuerdo a: Los estándares indicativos de desempeño, la normativas nacionales y la normativa ISO 21.001/2018 para instituciones educativas. Ver anexo2 Análisis documental.

Por último en la Fase posactiva se elaboraron prácticas de gestión para el fortalecimiento institucional de las organizaciones educativas en las dimensiones de Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de Convivencia y Gestión de Recursos.

### **3.2 Técnicas de investigación**

El éxito de una investigación descansa en gran medida en la pertinencia de las técnicas seleccionadas para la recolección de información, así como en la idoneidad de los instrumentos. Al respecto, Arias (2006) señaló que la técnica de recolección representa el conjunto de procedimientos o formas utilizados para la obtención de la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación.

Según el autor, las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información; por ejemplo: la observación directa, la encuesta, la entrevista, el análisis documental y de contenido, etc. En cuanto a los instrumentos, el autor mencionó que estos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información, como los formatos de cuestionarios y guías de entrevistas.

En lo que concierne a las técnicas de investigación, estas son las formas en que una investigación puede llevarse a cabo. En tal sentido, es prudente traer a colación lo expresado por Finol y Nava (1993), quienes afirmaron que la fase que comprende la aplicación de las técnicas y los instrumentos de investigación es la más laboriosa dentro del proceso investigativo. En cuanto a los instrumentos de la investigación, se puede indicar, según Hernández (1991), que estos sirven para apuntar los datos. De la misma manera, el autor manifestó que un instrumento de medición adecuado es el que registra los datos observables para que estos representen verdaderamente las variables que el investigador tiene por objeto. Para el estudio se incorporó como instrumento de recolección de información la categorización que fueron las Dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, formación – convivencia , gestión de recursos; y cada una de ellas tiene subdimensiones.

Para Torres (2002), la categorización se constituye como una parte fundamental para el análisis y la interpretación de los resultados; este proceso consiste en la identificación de regularidades, temas sobresalientes, eventos recurrentes y patrones de ideas en los datos provenientes de los lugares, eventos o personas seleccionados para un estudio. La categorización es un mecanismo esencial en la reducción de la información recolectada.

Según Strauss y Corbin, como se citó en Torres (2002), la categorización consiste en la asignación de conceptos a un nivel más abstracto. Las categorías tienen la capacidad de reunir grupos de conceptos o subcategorías; en el momento en el que el investigador empieza a agrupar los conceptos, también inicia el proceso de establecer posibles relaciones entre estos sobre el mismo fenómeno. Estos autores argumentaron que las categorías se derivan de los datos que representan fenómenos.

En la misma línea, Hernández et al. (2010) indicaron que, en una muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra, es decir, la muestra no probabilística o dirigida a un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.

Por su parte, Elliot (1990) mencionó la importancia de la elaboración y la distinción de tópicos a partir de los que se recoge y organiza con la información. Para ello, se distinguen las categorías, que denotan un tópico en sí mismo; y las subcategorías, que detallan dicho tópico en microaspectos. Estas pueden ser apriorísticas, es decir, construidas antes del proceso recopilatorio de la información; o emergentes, que surgen desde el levantamiento de referencias significativas a partir de la propia indagación, lo que se relaciona con la distinción.

En esta investigación el análisis se categorizó como base en los requisitos de la norma 21001 y la vinculación con los estándares indicativos de desempeño y Regulaciones vigentes del Ministerio de Educación.

Lo anterior debido a que éstos nos permitirán recoger mayor información para la elaboración de propuestas de prácticas de gestión.



A continuación presentamos las categorías y subcategorías de análisis (ver anexo 2)

## Tabla 22

### *Categorías y subcategorías*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
1. Generalidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinencia</li> <li>- Política de gestión y objetivos</li> <li>- La responsabilidad social de la Educación</li> <li>- Aprendizaje personalizado y respuesta eficaz</li> <li>- Procesos y herramientas para la evaluación</li> <li>- Credibilidad en la organización</li> <li>- Compromiso con la gestión eficaz</li> <li>- Cultura para la mejora organizativa</li> <li>- Normas asociadas a la gestión educativa</li> <li>- Participación de las partes interesadas</li> <li>- Estimulación de la excelencia y la innovación.</li> </ul>
2. Principios de la norma ISO 21.001	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque de los estudiantes y otros beneficios</li> <li>- Liderazgo efectivo.</li> <li>- Compromiso de las personas.</li> <li>- Enfoque o procesos.</li> <li>- Mejora..</li> <li>- Toma de decisiones basadas en la evidencia.</li> <li>- Gestión de las relaciones.</li> <li>- Responsabilidad social</li> <li>- Accesibilidad y equidad</li> <li>- Conducta ética en educación.</li> <li>- Seguridad y protección de datos.</li> </ul>
3. Enfoques de procesos y elementos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoques de procesos</li> <li>- Ciclo planificar, hacer, verificar y actuar.</li> <li>- Pensamiento basado en riesgos.</li> <li>- Misión, visión, estrategia de organización.</li> <li>- Requisitos adicionales y orientación.</li> </ul>
4.Requisitos introductorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objeto y campo de aplicación.</li> <li>- Referencias normativas</li> <li>- Organización</li> <li>- Partes interesadas</li> <li>- Requisitos</li> </ul>

- Alta dirección
- Eficacia
- Política
- Objetivos
- Riesgo
- Competencia
- Información documentada
- Desempeño
- Contratar externamente
- Seguimiento
- Medición
- Auditoría
- Conformidad
- No conformidad
- Acción correctiva
- Mejora continua
- Organización educativa
- Servicio educativo
- Producto educativo – recurso de aprendizaje
- Estudiantes
- Beneficiarios
- Educador
- Responsabilidad social
- Misión
- Estrategia
- Curso
- Programa
- Persona – individuo
- Personal
- Usabilidad
- Accesibilidad
- Enseñar
- Habilidades
- Verificación
- Validación

#### 5. El contexto en la organización

- Comprensión de la organización y su contexto
- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Determinación el alcance del sistema de gestión para organizaciones educativas.
- Las cuestiones externas e internas en el ámbito educativo.
- Los requisitos de las partes interesadas.
- El servicio educativo.
- Sistema de gestión, el proceso de gestión educativa.
- Secuencia e interacción del proceso.
- La determinación y aplicación de créditos de control en los proceso de gestión educativa.

## 6. Liderazgo

- Determinar los recursos necesarios
  - Responsabilidad y autoridades en la gestión educativa.
  - Abordar los riesgos y oportunidades.
  - Evaluar procesos para el logro de resultados,.
  - Mejora de los procesos del sistema de gestión.
  - Mantener información documentada.
  - Conservación de la información documentada
- 
- Liderazgo y responsabilidad en el colegio.
  - La política y objetivos.
  - Integración de requisitos en el proceso.
  - El enfoque de procesos y el pensamiento basado en riesgos.
  - El aseguramiento de recursos
  - El proceso de comunicación en la organización.
  - El sistema de gestión y logro de resultados.
  - Apoyo de las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión.
  - Promoviendo la mejora continua.
  - El apoyo a los roles de la organización.
  - El apoyo a la implementación sostenible de la visión educativa.
  - El plan estratégico en la organización.
  - Principios de la responsabilidad social.
  - Enfoque en los estudiantes y otros beneficiarios.
  - Determinación y consideración de riesgos y oportunidades.
  - Requisitos adicionales para las necesidades educativas especiales.
  - La política del sistema de gestión.
  - El propósito y contexto de la organización.
  - Marco de referencia para los objetivos.
  - Compromiso con los requisitos aplicables.
  - Compromiso con la mejora continua.
  - Los desarrollos educativos.
  - Compromiso con la responsabilidad social de la organización.
  - Compromiso para gestionar la propiedad intelectual.
  - Consideración de las necesidades y expectativas.
  - Comunicación de la política.
  - Comunicación, entendimiento y aplicación de la política.
  - Disponibilidad para las políticas interactivas.
  - Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.
  - Responsabilidades respecto de la comprensión e implementación de la política.
  - Responsabilidades respecto del control de procesos educativos.

- Retroalimentación directiva.
- Enfoque en los estudiantes.
- Mantención del sistema.
- Gestión de comunicaciones.
- Proceso de aprendizaje.
- Control de información documentada.
- Gestión de requisitos para estudiantes con necesidades educativas especiales.

## 7. Planificación

- Acciones para abordar riesgos
- Aumentar los efectos deseables.
- Prevenir, mitigar o reducir los efectos no deseados.
- Mejora continua.
- Planificaciones de acciones para abordar riesgos.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Objetivos de la organización.
- Objetivos medibles.
- Requisitos aplicables para los objetivos.
- La pertinencia de los objetivos.
- El seguimiento de los objetivos.
- El proceso de comunicación.
- El proceso de actualización
- El plan estratégico.
- Planificación de los cambios
- Integridad del sistema de gestión.
- Disposición de recursos
- Asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.
- Gestión con proveedores externos.

## 8. Apoyo

- La gestión de recursos.
- Mejoramiento de las competencias docentes.
- Actividades que contribuyen a beneficios sociales.
- Seguimiento en la organización.
- Seguimiento para el control de proveedores externos.
- Gestión de personas en la organización.
- Gestión con personas en práctica profesional.
- Gestión con el personal externo de la organización.
- La organización y control de procesos educativos.
- Determinar, implementar y publicar los criterios de reclutamiento y selección.
- Reclutamiento y selección.
- Gestión de infraestructura
- Gestión de equipos, hardware, software y software.
- Gestión de servicios.
- Instalaciones seguras y adecuadas.
- Instalaciones para la enseñanza.
- Instalaciones para el aprendizaje.
- Instalaciones para el descanso y recreación.

- Instalaciones para la alimentación.
- Ambiente para la operación de los procesos educativos.
- Ambiente laboral efectivo.
- Recursos de seguimiento y medición.
- Continuidad e idoneidad del control de objetivos y procesos.
- Trazabilidad de las mediciones.
- Identificación de los procesos.
- Protección contra ajustes.
- Gestión de conocimientos de la organización.
- Gestión de conocimientos educativos.
- Gestión de recursos de aprendizaje.
- Gestión de competencias del personal.
- Los registros de competencia.
- Evaluación de desempeño del personal.
- Eficacia de acciones tomadas.
- Desarrollo continuo.
- Registros de información.
- Requisitos adicionales para las necesidades educativas especiales de educación.
- Toma de conciencia de la organización educativa.
- Contribución a la eficacia del sistema.
- Implicancias del incumplimiento del sistema de gestión.
- Gestión de comunicación interna.
- Propósitos de la comunicación.
- Proceso de transmisión.
- Proceso de coordinación de actividades.
- Acuerdos en la gestión de documentación.
- Acuerdos respecto del servicio educativo.
- Consultas, solicitud, solución y registro.
- Gestión de datos de desempeño de estudiantes.
- Retroalimentación con estudiantes y las partes interesadas.
- Seguimiento de la gestión de comunicación.
- Análisis y mejora del plan de comunicación.
- Los registros de comunicación.
- Información documentada.
- Determinación de documentos institucionales.
- Creación y actualización de documentos.
- Formatos institucionales.
- Gestión de revisión y aprobación de documentos institucionales.
- Control de información documentada.
- Protección de la información.
- Distribución de información documentada.
- Protección de información.
- Almacenamiento y preservación de información documentada
- Control de cambios de información documentada.

## 9. Operación

- Conservación y disposición de información documentada.
- aseguramiento de la confidencialidad de información.
- Prevención uso involuntario de información documentada.
  
- Planificación y control operacional
- Criterios de control para los procesos educativos.
- Determinación de recursos.
- La implementación de control de procesos.
- Determinación y custodia de la información.
- Planificación específica y control del servicio educativo.
- El aseguramiento del método de enseñanza.
- Evaluación de aprendizaje.
- Definir métodos de mejora.
- Servicios de soporte para el proceso educativo.
- Requisitos adicionales N.E.E
- Gestión de vida saludable.
- Gestión de requisitos del servicio educativo,.
- El análisis de la necesidades.
- Resultados de demandas y desarrollos internacionales.
- Requisitos educativos del mercado laboral.
- Requisitos educativos resultantes de investigación.
- Requisitos de salud y seguridad aplicables.
- Comunicación de los requisitos del servicio.
- El compromiso, responsabilidades y expectativas puestos en los estudiantes.
- El reconocimiento del aprendizaje logrado, la evaluación y conservación de información documentada.
- Método de control de no conformidad en el aprendizaje.
- El apoyo en el proceso de aprendizaje.
- Información y transparencia de costos y materiales.
- Prerrequisitos del proceso de aprendizaje.
- Cambios en los requisitos del servicio educativo.
- Generalidades del diseño del servicio educativo.
- Planificación del diseño y desarrollo educativo.
- Naturaleza, duración y complejidad del diseño.
- Etapas de control para el diseño y desarrollo.
- Actividades de verificación y validación.
- Responsabilidades y autoridades en el diseño curricular.
- La necesidad de recursos.
- La necesidad de control.
- La necesidad de participación.
- Los requisitos posteriores.
- Niveles de control.
- Entrega de información documentada.
- El enfoque basado en la evidencia.
- Las medidas de aprendizaje individualizadas.

- Sobre las herramientas de creación, producción y distribución del servicio.
- Entrada para el diseño y desarrollo.
- Consideración de diseños anteriores.
- Del cumplimiento legal.
- Consecuencias de potenciales no cumplimientos.
- Controles del diseño y desarrollo curricular.
- La revisión de resultados.
- Actividades de verificación.
- Acciones remediales en el proceso de revisión, verificación o validación.
- Retención de información
- Otros requisitos del servicio educativo.
- Controles del diseño y desarrollo.
- Control de diseño y desarrollo del plan de estudios.
- Control de evaluación sumativa.
- Salida del diseño y desarrollo.
- Cambios del diseño y desarrollo.
- Control de servicios suministrados externamente.
- Identificación de otros servicios externos.
- Criterios de selección, evaluación y reevaluación de proveedores.
- Tipos de control y alcance
- Definir controles
- Impacto potencial del servicio externo.
- Verificación de actividades.
- Información para proveedores externas
- Aprobación de productos y servicios.
- Competencia y calificación del proveedor.
- Interacción del proveedor con la organización.
- Seguimiento del desempeño.
- Actividades de verificación en las dependencias del proveedor.
- Control del servicio educativo.
- Recursos para el seguimiento y medición del servicio.
- Implementación, actividades de seguimiento y medición.
- Actividades de seguimiento y medición de infraestructura.
- Actividades de seguimiento de personal competente.
- Capacidad para alcanzar resultados de planificación.
- Acciones para prevenir errores humanos.
- Actividades de liberación y entrega del servicio educativo.
- Admisión de estudiantes, información de preadmisión.
- Información adecuada y clara.
- Condiciones para la admisión.
- Transparencia en el proceso de admisión.
- Mantener información documentada.
- Información a disposición del público.

- Asegurar la trazabilidad.
- Información documentada para sustentar la decisión.
- Provisión del servicio educativo.
- Facilitación del aprendizaje.
- Apoyo administrativo.
- La evaluación sumativa.
- Garantizar la trazabilidad de las calificaciones.
- Conservación de información documentada.
- Disposición de la información.
- Reconocimiento del aprendizaje evaluado.
- Apelación y rectificación de los resultados.
- Acceso a su trabajo y evaluación.
- La evidencia de los resultados.
- Decisiones sobre la calificación y evaluación.
- Conservación de información documentada.
- Disposición de la información al público.
- Las necesidades especiales de educación.
- Estrategias educativas diferenciadas.
- Enfoque en los estudiantes con NEE.
- Equilibrio de necesidades.
- Aplicación de medidas pedagógicas.
- Evaluación del aprendizaje.
- Asistencia a los estudiantes.
- Identificación y trazabilidad.
- La trayectoria educativa.
- Resultado del trabajo personal.
- Propiedad perteneciente a las partes interesadas.
- Preservación del aprendizaje.
- Protección y transparencia de los datos de los estudiantes.
- El acceso a los datos.
- Condiciones de control para la entrega de datos a terceros.
- Tiempo de almacenamiento de datos.
- Revisión, control y comunicación de cambios en el servicio educativo.
- Liberación y validez del servicio educativo.
- Control de salidas educativas no conformes.
- Tratamiento del servicio educativo no conforme.
- Segregación en base a los resultados.
- Información a los estudiantes, padres y apoderados.
- Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.
- Conservar información documentada.
- Descripción de salidas no conformes.
- Descripción de las acciones tomadas.
- Descripción de las concesiones.
- Autoridades y responsabilidades.
  
- Seguimiento, medición, análisis y evaluación.



## 10. Evaluación

- El método de control.
  - Los criterios de aceptación.
  - Realización del seguimiento y medición.
  - Análisis y evaluación de resultados.
  - Seguimiento de la satisfacción.
  - Otras medidas de seguimiento y medición.
  - Retroalimentación sobre la eficacia de los resultados acordados.
  - Retroalimentación sobre la influencia del colegio en la comunidad escolar.
  - Métodos de seguimiento, medición y evaluación.
  - Los objetivos frente a los que se medirá el desempeño.
  - Identificación de partes interesadas en la evaluación.
  - Competencia y objetividad en la evaluación.
  - Los informes de evaluación.
  - Contexto educativo.
  - Análisis y evaluación.
  - El grado de satisfacción del estudiante.
  - La satisfacción del personal.
  - Desempeño y eficacia del sistema.
  - Verificación de la eficacia
  - Eficacia de las acciones.
  - Desempeño del proveedor.
  - Necesidades de mejoramiento.
  - Auditoría interna.
  - Implementación y mantención de auditorías.
  - Planificación de auditorías.
  - Criterios y alcances de auditoría.
  - Selección de auditorías.
  - Informes de auditorías.
  - Oportunidades de mejora.
  - Acciones de corrección.
  - Conservar información documentada.
  - Revisión por dirección.
  - Entrada para revisión por dirección.
  - Análisis de cambio internos o externos al colegio.
  - Desempeño y eficacia del sistema de gestión.
  - Adecuación de los recursos.
  - Eficacia de las acciones tomadas.
  - Oportunidades de mejora.
  - Retroalimentación del personal.
  - Salidas de la revisión por la dirección.
  - Necesidades de cambios.
  - Necesidades de recursos.
- 
- No conformidades y acciones correctivas
  - Acciones para no eliminar la no conformidad.
  - Implementar acciones necesarias.
  - Revisar la eficacia de la acción correctiva.
  - Cambios en el sistema.

11. Mejora
- Conservar información documentada.
  - Resultados de acción correctiva.
  - Mejora continua.
  - Oportunidades de mejora.
  - Corrección, prevención o reducción de efectos no deseados.
  - Mejorar el desempeño y eficacia.

**Fuente: elaboración propia**

Así, el trabajo de campo correspondió el acceso al campo de estudio y la recogida productiva de datos; con esta se consiguen los datos acumulados (Rodríguez et al., 1996) a través de análisis.

A partir de los resultados del análisis, se realizó la propuesta de prácticas de gestión para el fortalecimiento institucional que permitan a los establecimientos educacionales contar con acciones concretas para implementar los estándares indicativos de manera eficiente. Para eso se contempló la elaboración del informe final de la investigación, tarea que siempre requiere de un diálogo con la fase anterior, en tanto que la redacción y la comunicación de los resultados habitualmente envuelven una revisión de los análisis (Rodríguez et al., 1999). También son producto de esta fase otras formas de dar a conocer el conocimiento construido a través de los documentos de distinta índole y para diferentes destinatarios: comunicaciones, transformación del informe en artículos, etc. (Potter y Wetterell, 1987).

## **Capítulo 4**

### **Análisis y discusión de resultados**

De acuerdo al análisis realizado en esta investigación de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 21001, Los estándares indicativos de desempeño y las normas del Ministerio de Educación (Ver anexo nº 2) se pudo obtener información que permitió elaborar prácticas de gestión concretas que permitan a los establecimientos educacionales cumplir con los estándares indicativos de desempeños y las regulaciones ministeriales educativas, dando oportunidad de mejorar sus procesos de gestión y lograr mantener la categoría de Alto de acuerdo a la categorización de la Agencia de la Calidad – Mineduc.

#### **4.1 Propuestas de Prácticas de Gestión.**

En este capítulo se desarrollará una propuesta de mejoramiento de los E.I.D. respecto a los criterios de evaluación establecidos como desarrollo avanzado según lo indicado en el Decreto N°27/2020 del MINEDUC.

Para presentar estas propuestas, se toman en consideración gestiones que se pueden implementar en una organización educativa en función de una estructura que considera los 12 subdimensiones de los E.I.D. Cada propuesta de gestión tiene como elemento una actividad, los responsables y la evidencia objetiva que sustenta la gestión. Por otra parte, la propuesta de gestión presentada, se le vincula el requisito ISO 21.001 y los elementos regulatorios que le son aplicables según el Ministerio de Educación.

Este análisis está ordenado en tablas ordenadas por subdimensiones según el modelo de los Estándares Indicativos de Desempeño de manera que sirvan de apoyo a los establecimientos educativos.

En el marco del modelo de los E.I.D. establecido en el Decreto N°27/2020, la dimensión de Liderazgo distribuye las responsabilidades en el Sostenedor, la Dirección y la Planificación y Gestión de Resultados. A su vez, recordemos que el liderazgo que propone los E.I.D. debe ser un liderazgo efectivo que planifica su gestión institucional sobre la base de información y datos actualizados. En la misma línea, la Norma Internacional ISO 21.001 plantea su enfoque de liderazgo visionario cuyo objetivo es involucrar a todos los estudiantes y otros beneficiarios en la creación, redacción e implementación de la misión, visión y objetivos de la organización.

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión de Liderazgo del Sostenedor junto con el detalle de los criterios categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. En virtud del análisis que articuló los requisitos de la Norma Internacional ISO 21.001 y los elementos regulatorios, se elabora una propuesta de gestión que complementa el cumplimiento del estándar indicativo; lo anterior se sustenta a través de prácticas de gestión que debe conocer el Sostenedor, la Dirección y el Equipo Directivo como estrategia para implementar el estándar indicativo de desempeño en su comunidad educativa.

Lo anterior se justifica en virtud de los autores J. Weinstein, C. Cuellar. M. Hernández, J. Flessa quienes en el año 2015 hacen un análisis crítico del sistema educativo señalando la “Falta de metodologías, formatos, diseño de curso, monitoreo de impacto y formadores de experiencia teórico prácticas, que aseguren la existencia de programas de calidad, capaces de brindar la formación requerida por quienes tienen por misión liderar sus escuelas”.

#### 4.1.1 Propuestas de gestión para la Dimensión Liderazgo, Subdimensión del Sostenedor.

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión del Sostenedor junto con el detalle de las actividades categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. Luego, estas actividades de desarrollo avanzado se vinculan con las propuestas de gestión, los requisitos de la Norma ISO 21.001 aplicables y los elementos regulatorios establecidos por el Ministerio de Educación que lo sustentan.

**Tabla 23**

*Propuesta de gestión Dimensión Liderazgo, subdimensión del sostenedor*

ESTÁNDARES INDICATIVOS PARA EL SOSTENEDOR		
ESTÁNDAR INDICATIVO	DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020	PROPUESTAS DE GESTIÓN
1.1 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.	1.1.1 El Sostenedor institucionaliza procedimientos para elaborar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, y da a conocer esta información a los equipos directivos y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo.	<p><b>N°1 Gestión del Proyecto Educativo Institucional ( P.E.I.).</b></p> <p>1.1.1 Para formalizar la elaboración, revisión y difusión del P.E.I. el reglamento interno de convivencia escolar puede contemplar el siguiente procedimiento:</p> <p>1.1.2 En noviembre y diciembre de cada año el Sostenedor y el Equipo Directivo se reúnen para analizar el P.E.I. esta etapa de revisión consistirá en evaluar el contexto de la comunidad educativa en los siguientes términos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisa la legislación que aplica al proceso educativo y las nuevas disposiciones de la autoridad reguladora para proceder a su incorporación en el PEI.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evalúan los resultados de los objetivos institucionales propuestos en el P.E.I.</li> <li>• Se evalúan las propuestas de mejoramiento de recursos educativos e infraestructura.</li> <li>• Se evalúan las propuestas de mejoramiento de la gestión.</li> <li>• Se evalúa el grado de cumplimiento del Plan de Mejoramiento Educativo.</li> </ul> <p>1.1.3 Para concretar este proceso, el Equipo Directivo trabajará en las sesiones que estime conveniente. El proceso de análisis, revisión y acuerdos queda formalizado en las actas del Equipo Directivo.</p> <p>1.1.4 El PEI actualizado se presenta al Consejo Escolar para su consulta y revisión final. Una vez generado este proceso, la Dirección procede a publicarlo en la página web e informa su actualización a través de una Circular Directiva dirigida a toda la Comunidad Educativa. De igual manera, una copia del P.E.I será entregada durante el proceso de matrícula del apoderado. Este documento institucional estará disponible para su descarga en la página web del Colegio y en el sistema intranet de la Comunidad Educativa. Este P.E.I, debe estar alineado al contexto de la Comunidad Educativa.</p> <p>1.1.5 Como registro de esta actividad, el Sostenedor deberá almacenar lo siguiente: actas de control de gestión con el Equipo Directivo, informes de objetivos institucionales, informe de revisión jurídica del proceso educativo, propuestas de mejoramiento educativo, actas del consejo</p>
--	--	--

		<p>escolar, informe de cumplimiento del plan de mejoramiento educativo y el P.E.I.</p> <p>1.1.6 Esta gestión es compatible con el siguiente requisito de la Norma ISO 21.001</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y Compromiso requisito 5.1.1/ISO 21.001.</li> <li>• El análisis del Contexto Educativo señalado en el requisito 4.1, 4.2 y 4.3</li> </ul> <p>1.1.7 De igual manera, esta gestión es consistente con el Art. 3 y 4 del Decreto 315 de Reconocimiento Oficial el cual señala que el Sostenedor es responsable del P.E.I. y su funcionamiento.</p> <p>1.1.8 El Sostenedor debe definir en que nivel de educación desarrollará su servicio, por ejemplo, ed. Parvularia, básica y media según el Art. 18, 19 y 20 de la L.G.E.</p>
	<p>1.1.2 El sostenedor publica anualmente un documento completo sobre el desempeño general, las actividades relacionadas con el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento de los establecimientos a su cargo, y lo pone a disposición de las comunidades educativas.</p>	<p><b>Nº2 Gestión Pública del Colegio.</b></p> <p>1.1.2.1 Como parte de la gestión integral del Establecimiento, el procedimiento de control directivo o el reglamento interno de convivencia escolar puede considerar los siguientes elementos para informar la gestión a la Comunidad Escolar: en marzo de cada año, el Sostenedor entrega a la Comunidad Educativa un reporte asociado a los resultados del P.E.I. en función del año anterior; este reporte puede considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento académico del Colegio.</li> <li>• Rendimiento por curso.</li> <li>• Asistencia general del Colegio.</li> <li>• Asistencia por curso.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Presupuestaria.</li> <li>• Indicadores Directivos.</li> <li>• Indicadores de Cumplimiento Curricular.</li> <li>• Indicadores de la Gestión Pedagógica.</li> <li>• Indicadores de Convivencia Escolar.</li> </ul> <p>1.1.2.2 A través de una circular institucional, el Sostenedor procede a informar a toda la Comunidad Educativa para que pueda participar de dicha presentación. Una vez realizada esta actividad, el Sostenedor publicará en la página web del Colegio el informe con los resultados expuestos en la presentación.</p> <p>1.1.2.3 Como registro de la actividad, quedará archivado el informe de gestión escolar, la circular de comunicación a la comunidad educativa y el acta de control de gestión del sostenedor.</p> <p>1.1.2.4 Esta gestión es compatible con el requisito 6.2/ISO 21.001 el cual propone que existan objetivos de la organización educativa y planificación para lograrlos.</p> <p>1.1.2.5 De igual manera, esta gestión es consistente con el Art. 10 letra f) párrafo N°2 del D.F.L. N°2 el cual establece la obligación de rendir cuenta pública de la gestión del Colegio.</p>
	<p>1.1.3 El sostenedor monitorea la información de algunos de los siguientes aspectos de los establecimientos a su cargo:</p>	<p><b>N°3 Control de Información Institucional.</b></p> <p>1.1.3.1 Con el objetivo de materializar el control de información institucional, el procedimiento de control directivo o en el reglamento interno de convivencia escolar del Colegio, puede considerar como método de control de</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de aprendizaje en las mediciones internas.</li> <li>• Datos de seguimiento de egresados.</li> <li>• Indicadores de convivencia (número de estudiantes condicionales, de suspensiones, entre otros).</li> <li>• Resultado de encuestas de satisfacción de las familias y los apoderados.</li> </ul>	<p>gestión del Establecimiento Educativo los siguientes elementos:</p> <p>1.1.3.2 Mensualmente la Dirección y el Equipo Directivo deberá entregar al Sostenedor un reporte de gestión del Colegio, dicha reunión será coordinada por la Dirección, este informe deberá contener los resultados del mes asociado a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento académico por curso y asignatura.</li> <li>• Porcentaje de asistencia por curso.</li> <li>• Nivel de aprobación y reprobación por curso.</li> <li>• Índice de cumplimiento de la cobertura curricular por curso.</li> <li>• Cumplimiento del plan de convivencia escolar.</li> <li>• Índice de maltrato escolar.</li> <li>• Nivel de aprobación y reprobación.</li> <li>• Nivel de calidad del servicio educativo. (semestral).</li> <li>• N° de estudiantes en categoría suspendidos y condicionales.</li> <li>• Porcentaje de padres y apoderados entrevistados por curso.</li> <li>• Porcentaje de estudiantes entrevistados por curso.</li> </ul> <p>1.1.3.3 El Sostenedor y el Equipo Directivo deberán analizar sistemáticamente los datos recopilados correspondientes al mes en curso y los datos acumulativos con el propósito de gestionar los planes de acción que sean necesarios para poder cumplir con los indicadores de gestión propuestos en el P.E.I. Las reuniones serán registradas en las actas de control de gestión mensual del Sostenedor.</p>
--	--	---

		<p>1.1.3.4 Los registros asociados a esta actividad son; reporte de gestión mensual del Colegio, planes de acción, acta de control de gestión mensual del Sostenedor.</p> <p>1.1.3.5 Esta gestión es compatible con el requisito 6.2.1/ISO 21.001 en el cual se plantea que la organización debe establecer los objetivos de la organización educativa en las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGOE.</p> <p>1.1.3.4 Esta gestión es compatible con el Art. 4 letra f) del Decreto 24/2005 que establece el enfoque de metas para el Director.</p>
<p>1.2 El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.</p>	<p>1.2.1 El sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo analizan semestralmente la delegación de recursos financieros y evalúan la necesidad de reasignarlos.</p>	<p><b>Nº4 Análisis semestral de recursos financieros.</b></p> <p>1.2.1.1 En consistencia a lo señalado en el procedimiento de control directivo o el reglamento interno de convivencia escolar para asegurar eficientemente la gestión de recursos, el Sostenedor con el Equipo Directivo, se reúnen semestralmente para analizar la gestión presupuestaria del Colegio analizando los 3 puntos críticos del proceso educativo:</p> <p>1.2.1.2 Se analiza el cumplimiento presupuestario del semestre junto con su asignación en las cuentas de gastos asociados al proceso educativo como, por ejemplo, la gestión pedagógica, gestión curricular, gestión de convivencia escolar, gestión directiva.</p> <p>1.2.1.3 Durante la reunión de control presupuestario, el Sostenedor con el Equipo Directivo analizan si es necesario reasignar recursos en función de las necesidades que presenta la comunidad educativa a través de las necesidades</p>

		<p>que se presentan en la reunión del Consejo Escolar. Estas necesidades son formalizadas en las actas del consejo escolar.</p> <p>1.2.1.4 Para validar esta gestión se almacenarán los registros tales como, el informe semestral de gestión financiera, el acta de control de gestión con el equipo directivo con el detalle de la información analizada y las reasignaciones financieras que se aprobaron para el 2° semestre en curso.</p> <p>1.2.1.5 Esta gestión es compatible con el requisito 4.4.1d y el requisito 7.1.5.1 /ISO 21.001 en el cual se plantea que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.</p>
	<p>1.2.2 El sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo analizan semestralmente el funcionamiento general de los establecimientos, retroalimentándose mutuamente para evaluar si es necesario que el sostenedor asuma nuevas funciones de manera centralizada, o bien si es conveniente delegar otras en el equipo directivo.</p>	<p><b>N°5 Análisis del Funcionamiento General del Colegio.</b></p> <p>1.2.2.1 Esta gestión puede ser abordada en el procedimiento de control directivo o en el reglamento interno de convivencia escolar en función de lo siguiente: el Sostenedor y el Equipo Directivo se reunirán semestralmente para evaluar el funcionamiento general del Colegio con el propósito de analizar en detalle los siguientes indicadores de control de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento académico del Colegio.</li> <li>• Cumplimiento de la cobertura curricular.</li> <li>• Horas de estudio por asignatura.</li> <li>• Matrícula General.</li> <li>• Matrícula Hombres.</li> <li>• Matrícula Mujeres.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beca Junaeb asignadas.</li> <li>• Índice de Repitencia por curso.</li> <li>• Porcentaje de entrevistas con el Apoderado.</li> <li>• Porcentaje de entrevistas con el Alumno.</li> </ul> <p>1.2.2.2 Este informe es preparado por el Equipo Directivo y presentado por la Dirección al Sostenedor para gestionar los planes de acción que sean pertinentes en función de los indicadores de gestión propuestos para el año lectivo. Para diseñar el informe se deben considerar el Art. 4 y 5 del Decreto 24/2005 “Consejos Escolares”</p> <p>1.2.2.3 Esta gestión es compatible con el requisito 5.3d/ISO 21.001 en el cual se plantea que la Alta Dirección debe ser informada respecto al desempeño del sistema de gestión y las oportunidades de mejora.</p>
	<p>1.2.3 El sostenedor se anticipa a las necesidades de apoyo de los establecimientos a su cargo y compromete recursos financieros y humanos entregándolos en los plazos convenidos.</p>	<p><b>N°6 Necesidades de Apoyo.</b></p> <p>1.2.3.1 Como parte de las temáticas que se evaluarán en la reunión semestral entre el Sostenedor y el Equipo Directivo, se analizará las necesidades de apoyos pedagógicos, académicos de convivencia escolar o de infraestructura para asegurar la calidad de la educación y la continuidad del servicio educativo.</p> <p>12.3.2 Para lograr este propósito el Equipo Directivo deberá presentar las adecuaciones o propuestas de mejoramiento educativo de tal manera que el apoyo requerido se implemente durante el semestre en curso en todas las asignaturas. Las necesidades de apoyo pueden ser por temáticas de infraestructura, gestión curricular, recursos educativos, perfeccionamiento profesional asesoría externa u</p>

		<p>otro relacionado. Estos acuerdos quedarán definidos en el acta de control de gestión del sostenedor.</p> <p>1.2.3.3 Esta gestión es compatible con el requisito 7.1.1.1/ISO 21.001, El cual plantea que se debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la organización educativa.</p>
<p>1.3 El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.</p>	<p>1.3.1 El sostenedor inspira a los directores de los establecimientos a su cargo y promueve la excelencia en todas las áreas del quehacer educacional. Por ejemplo, los contagia con su entusiasmo, los involucra en la optimización de los procesos, se proponen trascender y tener un rol influyente en la educación, entre otros.</p>	<p><b>Nº7 Promoción de la Excelencia Educativa.</b></p> <p>1.3.1.1 Como elemento de promoción de la excelencia educativa, se puede establecer en el reglamento interno de convivencia escolar del Colegio, que el Sostenedor deberá promover la optimización y el análisis de cada proceso educativo basado en un sistema de gestión e información, para aplicar un control de gestión efectivo en todas las áreas de trabajo, la matriz de control considera las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> <li>• Recursos Humanos.</li> <li>• U.T.P.</li> <li>• Inspectoría General.</li> <li>• Convivencia Escolar</li> <li>• Coordinación de Ciclo.</li> <li>• Biblioteca.</li> </ul> <p>1.3.1.2 La excelencia educativa, se concretará promoviendo un plan de perfeccionamiento profesional dirigido al Equipo Directivo con el propósito de gestionar de manera eficiente la calidad y la mejora continua del servicio educativo.</p>

		<p>1.3.1.3 Para formalizar dicha gestión, el Sostenedor a través de la Dirección concretará capacitaciones para potenciar estas habilidades directivas y el método de control de gestión educacional que permita lograr los objetivos estratégicos que aseguran la excelencia del Colegio.</p> <p>1.3.14 Los registros de esta gestión son, el plan de perfeccionamiento profesional, una matriz de control de gestión directivo y los informes de capacitación de habilidades directivas.</p> <p>1.2.3.2 Esta gestión es compatible con el requisito 4.4.1 c) y 5.1.1 i) /ISO 21.001 en el cual se plantea que la Alta Dirección debe implementar un plan estratégico.</p>
	<p>1.3.2 El sostenedor, en acuerdo con los directores de los establecimientos a su cargo, establecen metas intermedias para hacer seguimiento del progreso.</p>	<p><b>N°8 Establecimiento de Metas.</b></p> <p>1.3.2.1 Para el establecimiento de las metas institucionales, se puede proponer que, de conformidad a lo indicado en el procedimiento de control directivo o el reglamento interno de la convivencia escolar y las regulaciones del Ministerio de Educación, el Sostenedor establece las metas directivas que se evaluarán de manera mensual a través de un reporte de gestión que entregará la Dirección al Sostenedor. Las metas directivas son formalizadas en marzo de cada año a través de una matriz de control directivo que considera al menos los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas del Plan de Mejoramiento Educativo.</li> <li>• Metas de Rendimiento Académico.</li> <li>• Metas del Plan Anual de Estudios</li> <li>• Estado de Avance del Calendario Anual.</li> <li>• Metas de Aprendizaje.</li> </ul>

		<p>1.3.2.2 Junto con el control mensual, se realizará una reunión de cierre mensual con el estado de avance de las metas planteadas en marzo del año lectivo. Finalizado el año escolar la Dirección deberá presentar su informe de gestión. Los registros asociados a esta actividad son la matriz de control directivo y los informes de resultados de la gestión educativa. Requerimiento solicitado en el ítem 36 de la Circular N°1 V4.</p> <p>1.3.2.3 Esta gestión es compatible con el requisito 6.2.1 /ISO 21.001 en el cual se plantea que la organización debe establecer los objetivos de la organización educativa en las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización educativa.</p>
	<p>1.3.3 El sostenedor, en conjunto con los directores de los establecimientos a su cargo, revisan periódicamente el rol, las atribuciones, los espacios de autonomía y la delimitación de sus respectivas funciones, para hacer ajustes según las necesidades detectadas.</p>	<p><b>N°9 Revisión de Roles.</b></p> <p>1.3.3.1 Para asegurar una gestión efectiva del Colegio, se puede proponer que el reglamento interno de convivencia escolar, los perfiles de cargo y los contratos, cuentan con un detalle de las funciones y responsabilidades que le son aplicables a los miembros de la Comunidad Educativa; de igual manera, el Colegio contempla los perfiles de cargo para asegurar que estas funciones y responsabilidades son claras y asumidas por las partes.</p> <p>1.3.3.2 Para asegurar la implementación efectiva de las funciones y responsabilidades, todo personal nuevo pasa por un proceso de inducción institucional en el ámbito administrativo y pedagógico. De igual manera, el reglamento interno de convivencia escolar contempla procesos de evaluación de desempeño y retroalimentación organizacional</p>

		<p>con el objetivo de generar instancias de mejoramiento permanente en el Colegio.</p> <p>1.3.3.3 Anualmente el Sostenedor y el Equipo Directivo generan una revisión institucional de las funciones y responsabilidades con el propósito de verificar si estas se adecuan al contexto de la Comunidad Educativa, la reglamentación vigente y las necesidades de la organización educativa. Este proceso de revisión se formaliza en los perfiles de cargo, contratos y el reglamento interno de convivencia escolar del Colegio.</p> <p>1.3.3.4 Esta gestión es compatible con el requisito 5.3/ISO 21.001 en el cual se plantea que la organización defina los roles, responsabilidades y autoridades en la organización, de tal manera que la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.</p>
	<p>1.3.4 El sostenedor evalúa y retroalimenta a los directores de los establecimientos a su cargo más de una vez al año, o bien lo hace según las necesidades de acompañamiento, y definen en conjunto un plan de apoyo y mejora.</p>	<p><b>N°10 Retroalimentación Directiva.</b></p> <p>1.3.4.1 Para generar un proceso de control efectivo del Establecimiento Educativo, se puede proponer que el Sostenedor del Colegio, genera instancias de control de gestión mensual de desempeño del proceso educativo. En dicha instancia el Sostenedor deberá analizar los resultados en base a información objetiva y sistemática de cada proceso con el propósito de generar una retroalimentación Directiva en consistencia a la estrategia educativa.</p> <p>1.3.4.2 En base a este proceso de revisión y análisis de los resultados de la gestión del Colegio, la retroalimentación del Sostenedor considera la implementación de planes apoyo en</p>



		<p>base a recursos humanos financieros y educativos de tal manera que los objetivos planteados anualmente puedan ser alcanzados según lo formalizado en el P.E.I. El Sostenedor puede contemplar un proceso de acompañamiento directivo en función de una asesoría especializada en control de gestión con el propósito de mejorar el sistema de control y reporte de resultados.</p> <p>1.3.4.3 Este proceso de reporte, control y retroalimentación está definido en el procedimiento de control directivo o en el reglamento interno de convivencia escolar. Los registros que validan esta gestión pueden ser los informes de gestión mensual, correo electrónico con las instrucciones, aspectos por mejorar y el sistema de control de gestión.</p> <p>1.3.4.4 Esta gestión es compatible con el requisito 9.1.3/ISO 21.001 en el cual se plantea que la organización debe determinar otras necesidades de seguimiento y medición con el propósito de asegurarse de que se solicita retroalimentación de las partes interesadas que considera; la retroalimentación sobre el servicio, retroalimentación sobre su eficacia para lograr los resultados de aprendizaje acordados, la retroalimentación sobre la influencia de la organización en la comunidad. Este requisito ISO señala que la organización debe realizar el seguimiento de la retroalimentación obtenida y tomar acciones para aumentarla donde esté insuficiente.</p>
<p>1.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen</p>	<p>1.4.1 El sostenedor identifica tendencias internacionales que implican cambios estructurales y aportes positivos al desempeño de los establecimientos a su</p>	<p><b>N°11 Cambios Estructurales.</b></p> <p>1.4.1.1 Los cambios estructurales en la Comunidad Educativa pueden ser abordados de la siguiente manera: El detalle del P.E.I. considera como propósito asumir el mejoramiento continuo del servicio educativo contemplando</p>

<p>funcionamiento de los establecimientos a su cargo.</p>	<p>cargo. Por ejemplo, introducción de salas temáticas en educación media, enfoque de proyectos multidisciplinarios o incorporación de educación virtual.</p>	<p>la revisión anual del método de enseñanza y los recursos educativos necesarios para asegurar la calidad educativa. Al respecto el Jefe de U.T.P. en las reuniones de control de gestión del Equipo Directivo presentará anualmente al Sostenedor y a la Dirección propuestas de mejoramiento del proceso educativo relativos al método de enseñanza y los recursos educativos.</p> <p>1.4.1.2 De igual manera la Dirección deberá presentar anualmente al Sostenedor las necesidades de mejoramiento en términos de infraestructura y recursos educativos que son necesarios para asegurar la continuidad del servicio educativo y proteger la integridad física y psicológica de los estudiantes.</p> <p>1.4.1.3 Con las propuestas recibidas de parte del Jefe de U.T.P. y la Dirección, el Sostenedor implementa un plan de mejoramiento, asignando los recursos, responsables y criterios de control para asegurar la implementación en el proceso educativo.</p> <p>1.4.1.4 Esta gestión es compatible con el requisito 7.1.3.1/ISO 21.001 en el cual se plantea que la organización debe contemplar infraestructura el cual debe incluir, según corresponda, que las siguientes instalaciones cumplan con los requisitos del estudiante en términos de edificios y terrenos, equipos incluyendo hardware y software y servicios de tal manera de asegurar el bienestar de los estudiantes y la mejora permanente en la enseñanza, el autoaprendizaje, implementar conocimiento, el descanso y recreación y la alimentación.</p>
---	---	--

	<p>1.4.2 El sostenedor prepara con anticipación a las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo para los cambios que tendrán que enfrentar:</p> <p>Comunica los riesgos que afronta el establecimiento.</p> <p>Analiza las posibles medidas con el Consejo Escolar y el Centro de Padres y Apoderados, explica en varias instancias las medidas que se implementarán, entre otros.</p> <p>El sostenedor implementa cambios estructurales para optimizar el funcionamiento de los establecimientos a su cargo o para prevenir posibles riesgos, y evalúa sus resultados.</p>	<p><b>N°12 Cambios en la Comunidad Educativa.</b></p> <p>1.4.2.1 Para informar los cambios que se desarrollarán en la Comunidad Educativa se propone lo siguiente: Uno de los pilares del P.E.I. es el enfoque preventivo para la mejora continua, cuya finalidad es que el Sostenedor en conjunto con el Equipo Directivo puedan anticiparse a los cambios estructurales y regulatorios que pueden afectar la continuidad del servicio educativo, señalado en el Art. 10 letra F) de la L.G.E. Para afrontar estos cambios, el Equipo Directivo presenta al Sostenedor, la Dirección y al Consejo Escolar un informe que considera indicaciones; regulatorias, de infraestructura, de recursos educativos y procedimientos de gestión internos. Este informe contendrá una serie planes de acción para ajustar los cambios a la Comunidad Escolar según el contexto educativo.</p> <p>1.4.2.1 El P.E.I. tiene formalizado de manera explícita su compromiso con la sostenibilidad en el tiempo de la Comunidad Educativa, el Sostenedor deberá implementar cambios estructurales para optimizar el funcionamiento del Colegio con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los objetivos y tomar acciones correctivas en aquellos indicadores que no se están cumpliendo. Como registro de validación de esta actividad los acuerdos quedan formalizados en las actas del consejo escolar.</p> <p>1.4.1.4 Esta gestión es compatible con el requisito 4.1/ISO 21.001 en el cual se plantea que la organización debe comprender su contexto en función de las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito, su responsabilidad social y su dirección estratégica. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.</p>
--	---	--

	<p>1.4.3 El sostenedor logra que las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo comprendan y participen del proceso de implementación de los cambios estructurales.</p>	<p><b>N°13 Participación de la Comunidad Educativa.</b></p> <p>1.4.3.1 Como parte del protocolo de comunicación interna, el Sostenedor en conjunto con el Equipo Directivo comunica a la comunidad educativa los cambios estratégicos y/o estructurales que ayudarán a mejorar el servicio educativo. Para ello, el Equipo Directivo gestionará talleres de concientización con los Docentes, Padres, Apoderados y Estudiantes, las implicancias de los cambios en el sistema educacional del Colegio.</p> <p>1.4.3.2 Los registros que validan esta actividad quedarán registrados en las listas de participación de padres, apoderados, centro de alumnos, consejo de profesores entre otras instancias de participación.</p> <p>1.4.3.3 Esta gestión es compatible con el requisito 7.4.2/ISO 21.001 en el cual se plantea que la organización debe asegurarse de que su proceso de comunicación cumple con los propósitos, es decir, que busque la opinión o el consentimiento de las partes interesadas pertinentes, que permita transmitir a las partes interesadas información pertinente, precisa y a tiempo, coherente con la misión, visión, estrategia y política de la organización y colaborar y coordinar actividades y procesos con las partes interesadas pertinentes dentro de la organización.</p>
<p>1.5 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su</p>	<p>1.5.1 El sostenedor da prioridad a la comunicación con los directores de los establecimientos a su cargo. Para esto, calendariza</p>	<p><b>N°14 Comunicación con la Dirección.</b></p> <p>1.5.1.1 Para asegurar una comunicación efectiva, se propone lo siguiente: El reglamento interno de convivencia escolar, contempla como actividad comunicación, que el Sostenedor tendrá reuniones de gestión de manera mensual para evaluar</p>

<p>cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes.</p>	<p>reuniones sistemáticas con ellos, mantiene canales abiertos y sistemas que facilitan el intercambio fluido de información como carpetas compartidas en la nube, chat para emergencias, entre otros.</p>	<p>el desempeño del Colegio en relación a los indicadores del P.E.I., los indicadores de aprendizaje, rendimiento académico, temáticas de convivencia escolar u otro punto asociado al servicio educativo. De igual manera, independiente a estas reuniones sistemáticas la Dirección mantiene la comunicación de manera permanente con el Sostenedor para asegurar el correcto funcionamiento del Colegio, en efecto, a través del sistema intranet del colegio se guardan los reportes de gestión, resultados, circulares internas, fiscalizaciones, actas entre otros registros necesarios.</p> <p>1.5.1.2 Los informes de gestión que entrega la Dirección, son archivados por parte del Sostenedor con el propósito de analizarlos e implementar las mejoras que sean pertinentes. Los acuerdos y compromisos son redactados por el Sostenedor para luego enviarlas por correo electrónico a la Dirección, la finalidad de esta gestión es asegurar que los compromisos internos se cumplen.</p> <p>1.5.1.3 Esta gestión es compatible con el requisito 7.4.3.1/ISO 21.001 en el cual se plantea que la organización debe asegurarse de determinar e implementar acuerdos eficaces para comunicarse con los estudiantes y otras partes interesadas en relación a la política y plan estratégico de la organización, el diseño, contenido y entrega de productos y servicios educativos, las consultas, solicitudes, admisiones o registros, los datos del desempeño de los estudiantes, incluidos los resultados de la evaluación formativa y sumativa y la retroalimentación del estudiante y las partes interesadas, incluidas las quejas del estudiante y las encuestas de satisfacción de los estudiantes/partes interesadas.</p>
---	--	--

	<p>1.5.2 El sostenedor analiza constantemente con los directores de los establecimientos a su cargo cómo están funcionando los canales de comunicación, tanto entre ellos como con las comunidades educativas, con el fin de introducir mejoras.</p>	<p><b>N°15 Análisis de los Canales de Comunicación.</b></p> <p>1.5.2.1 En relación a los canales de comunicación, se propone que en los procesos de actualización anual del reglamento interno de convivencia escolar, se realizará una revisión de los canales de comunicación internos y externos declarados en este documento. Estos canales de comunicación contemplan los correos electrónicos, circulares, la agenda escolar, intranet u otro medio de comunicación que tenga el Colegio. El Equipo Directivo estará a cargo de evaluar estos medios de comunicación y de proponer otros que sean mucho más efectivos, a su vez el Sostenedor será responsable de proporcionar los recursos necesarios para implementar dichas mejoras.</p> <p>1.5.2.2 Esta gestión es compatible con el requisito 7.4.3.2/ISO 21.001 en el cual se plantea que la organización debe a intervalos planificados, hacer seguimiento de la implementación de sus esfuerzos de comunicación, analizar y mejorar el plan de comunicación en función de los resultados de la supervisión. En este sentido la organización puede documentar planes de comunicación y arreglos dentro de los procesos que forman parte de esta.</p>
	<p>1.5.3 El sostenedor visita y conoce la realidad de los establecimientos a su cargo, interactúa con las comunidades educativas y responde oportunamente a sus necesidades.</p>	<p><b>N°16 Interacción con la Comunidad Educativa.</b></p> <p>1.5.3.1 Entre los canales de comunicación que contempla el reglamento interno, se encuentra el derecho que tienen los centros de participación a solicitar reuniones con el Sostenedor y la Dirección para gestionar oportunamente los requerimientos rutinarios o especiales que se relacionan con la mejora del servicio educativo. Este requerimiento se relaciona con el Art. 10 letra A de la L.G.E.</p>

		<p>1.5.3.2 Esta gestión es compatible con el requisito B.2.2/ISO 21.001 en el cual se plantea que el principio del liderazgo visionario permite que una organización alinee sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos. La participación de los estudiantes y otros beneficiarios en el liderazgo aseguran un enfoque continuo en sus necesidades y evita una desconexión entre las personas comprometidas con la organización y aquellos a quienes sirven.</p>
<p>1.6 El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.</p>	<p>1.6.1 El sostenedor establece un plan de trabajo en red consensuado entre los establecimientos a su cargo o similares que incluye instancias periódicas de coordinación, reflexión e intercambio de experiencias.</p>	<p><b>N°17 El Plan de Trabajo.</b></p> <p>1.6.1.1 En relación al plan de trabajo para el Colegio, se propone lo siguiente; para asegurar la efectividad del P.E.I. el Sostenedor desarrolla un plan estratégico con la Dirección de tal manera que el control de gestión sea un instrumento que permita desarrollar procesos de análisis de los resultados sobre la base de datos objetivos que presenta la Dirección. El plan estratégico se anexará al P.E.I. para que los miembros de la comunidad educativa estén al tanto de las proyecciones que tiene el Colegio. Es importante señalar que el P.E.I. así como el plan de trabajo deben ser consultadas al Consejo Escolar en consistencia al principio de participación señalado en el ítem 2.8 de la Circular 482/2018.</p> <p>1.6.1.2 Esta gestión es compatible con el requisito 5.1.1/ISO 21.001 en el cual se plantea que la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión a través del establecimiento, desarrollo y mantención de un plan estratégico para la organización.</p>

	<p>1.6.2 El sostenedor institucionaliza las estrategias para compartir, entre los establecimientos a su cargo, materiales educativos y buenas prácticas.</p> <p>Por ejemplo, genera una plataforma o sitio web para compartir los materiales educativos, desarrolla un plan de pasantías estructuradas con objetivos y metodologías definidas en un documento, entre otras.</p>	<p><b>N°18 Institucionalización de Estrategias.</b></p> <p>1.6.2.1 Como propuesta para la institucionalización de las estrategias, se propone lo siguiente: el plan de mejoramiento educativo del Colegio establece la existencia de un sistema de gestión digital que permita tener acceso al P.E.I. el Plan Estratégico, protocolos, reportes de gestión de desempeño, planillas de control y actas con el propósito de potenciar las decisiones basadas en datos sistemáticos. El Equipo Directivo tendrá acceso a esta información para gestionar de mejor manera el proceso educativo a cargo. Es importante señalar que este deber de gestión es consistente con el Art.3 del Decreto 315/20105 el cual señala que es el sostenedor el responsable del funcionamiento del establecimiento educacional.</p> <p>1.6.2.2 Esta gestión es compatible con el requisito 5.1.1/ISO 21.001 en el cual se plantea que el compromiso del Liderazgo deberá demostrar en función del sistema de gestión comprendiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión comprendiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema.</p>
	<p>1.6.3 El sostenedor evalúa, al menos una vez al año, las estrategias que le permiten optimizar el funcionamiento de los establecimientos y busca nuevas oportunidades para el desarrollo de los establecimientos a su cargo, cautelando que estas estén alineadas con los Proyectos</p>	<p><b>N°19 Evaluación de Estrategias.</b></p> <p>1.6.3.1 En consistencia a lo que plantea el Decreto 24/2005 de Consejo Escolar, se propone lo siguiente; en las instancias de reunión del Consejo Escolar, el Sostenedor en conjunto con la Dirección presentará un informe general del Colegio en función de elementos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El estado de avance del P.E.I.</li> <li>• Resultados de los objetivos estratégicos.</li> </ul>



	Educativos Institucionales de cada establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados formativos y académicos.</li> <li>• Resultado de la gestión curricular.</li> <li>• Planes de acción para corregir aquellos objetivos no logrados.</li> <li>• Informe Control Presupuestario.</li> <li>• Informe Financiero del Colegio.</li> <li>• Necesidades de inversión.</li> </ul> <p>1.6.3.2 A través de las actas del consejo escolar, se registrarán los acuerdos, compromisos u otro tipo de iniciativa asociada a la mejora del sistema de gestión del Colegio.</p> <p>1.6.3.3 Esta gestión es compatible con el requisito 9.1.1/ISO 21.001 seguimiento, medición, análisis y evaluación, el cual plantea que la organización educativa debe implementar métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, necesarios según corresponda, para asegurar resultados válidos.</p>
	1.6.4 El sostenedor planifica las instancias educativas y actividades recreativas organizadas entre las distintas comunidades educativas pertenecientes a la red o alianzas establecidas e institucionaliza alguna de estas para convertirlas en una tradición.	<p><b>N°20 Instancias Educativas y Recreativas.</b></p> <p>1.6.4.1 Para abordar este punto, se propone lo siguiente: como parte de la promoción del bienestar de la Comunidad Educativa, el reglamento interno de convivencia escolar, contempla actividades educativas y recreativas entre todos los miembros de la comunidad escolar y los establecimientos educativos adjuntos al P.E.I. Dicha gestión se institucionaliza en el Plan de Convivencia Escolar cuyos resultados son reportados a la Dirección de manera trimestral o semestral. Esta gestión es consistente con el Art. 10 letra F) de la L.G.E.</p> <p>1.6.4.2 Esta gestión es compatible con el requisito 10.3/ISO 21.001 relacionado con las oportunidades de mejora el cual</p>

		plantea que la organización debe determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del estudiante y otros beneficiarios y mejorar la satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios, personal y otras partes interesadas relevantes, incluidos proveedores externos.
--	--	--

#### **4.1.2 Propuestas de gestión para la Dimensión liderazgo, Subdimensión del Director.**

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión del Director junto con el detalle de las actividades categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. Luego, estas actividades de desarrollo avanzado se vinculan con las propuestas de gestión, los requisitos de la Norma ISO 21.001 aplicables y los elementos regulatorios establecidos por el Ministerio de Educación que lo sustentan.

**Tabla 24**

*Propuesta de gestión Dimensión Liderazgo, subdimensión del director*

<b>ESTÁNDARES INDICATIVOS PARA EL DIRECTOR</b>		
<b>ESTÁNDAR INDICATIVO</b>	<b>DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020</b>	<b>PROPUESTA DE GESTIÓN</b>
2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.	2.1.1 El director se actualiza y perfecciona constantemente para fortalecer su liderazgo académico y formativo. Por ejemplo, se informa sobre el estado del arte en materias de educación y gestión, y participa	<b>N°1 Fortalecimiento Directivo.</b> 2.1.1.1 Para fortalecer el Liderazgo Directivo, se propone lo siguiente: de acuerdo a lo requerido en el P.E.I. y el reglamento interno de convivencia escolar, el fortalecimiento de la Dirección y el Equipo Directivo es una prioridad cuyo propósito es garantizar una gestión

	<p>de instancias de reflexión pedagógica con los docentes.</p>	<p>adecuada del establecimiento educativo. Para concretar esta iniciativa el Sostenedor asigna los recursos para que la Dirección pueda perfeccionarse anualmente en post del sistema de gestión del Colegio y la evaluación de resultados institucionales. Las iniciativas de perfeccionamiento directivo y docente estarán formalizadas en el Plan de Capacitación Institucional.</p> <p>2.1.1.2 El Proyecto Educativo Institucional es el principal instrumento de gestión del Colegio cuyo requerimiento se encuentra establecido en el Art. 4 del Decreto 315/2011</p> <p>2.1.1.3 Esta gestión es compatible con el requisito 7.2.1/ISO 21.001 relacionado con el mejoramiento de las competencias. Dicho requisito plantea que la organización debe determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño de la organización educativa. De igual manera señala que se deben tomar medidas para apoyar y asegurar el desarrollo continuo de la competencia relevante del personal.</p>
	<p>2.1.2 El director recopila y entrega al sostenedor y al Consejo Escolar un documento con la información organizada de sus informes.</p>	<p><b>N°2 Informe de Gestión Educativa.</b></p> <p>2.1.2.1 Para dar cuenta de la gestión al Consejo Escolar, se propone lo siguiente: considerando los objetivos institucionales del P.E.I. y los Planes de Mejoramiento Educativo, la Dirección debería entregar semestralmente un informe de gestión educativo al Sostenedor y al Consejo Escolar que considere los resultados de los siguientes elementos:</p>

		<p><b>Gestión Institucional.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Resultados de Aprendizaje.</li> <li>• El Rendimiento Académico.</li> <li>• Estado de avance del Plan de Estudios.</li> <li>• Cumplimiento del Calendario Anual.</li> <li>• Matrícula.</li> <li>• Asistencia.</li> <li>• Aprobación.</li> <li>• Reprobación.</li> <li>• Retirados.</li> <li>• Uso de recursos.</li> <li>• La situación de la infraestructura del establecimiento.</li> <li>• Líneas de acción y compromisos futuros.</li> </ul> <p><b>Gestión de Planes Institucionales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de avance del Plan de Convivencia Escolar.</li> <li>• Estado de avance del Plan de Seguridad Escolar.</li> <li>• Estado de avance del Plan de Mejoramiento Educativo.</li> </ul> <p>2.1.2.2 Los resultados semestrales que la Dirección deberá presentar al Consejo Escolar, se obtiene de las reuniones de control mensual que deberá tener con el Equipo Directivo lo cual se traduce en reportes que entrega el Jefe de U.T.P, Inspectoría General, Encargado de Convivencia Escolar, Coordinadores de Ciclo u otro</p>
--	--	--

		<p>relacionado. Este informe de gestión debe ser consistente con lo indicado en el ítem 36.1 de la Circular N°1 V4.</p> <p>2.1.2.3 El reporte estratégico es consistente con el requisito 9.3.1/ISO 21.001 el cual señala que la alta dirección debe revisar el SGOE de la organización a intervalos planificados, por lo menos una vez al año, y para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.</p>
<p>2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.</p>	<p>2.2.1 El director acuerda compromisos concretos y mutuos con la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Por ejemplo, solicita a los apoderados firmar una carta de compromiso con el Proyecto Educativo Institucional, realiza reuniones para explicar en profundidad las prioridades del establecimiento, entre otras.</p>	<p><b>N°3 Compromisos con la Comunidad Educativa.</b></p> <p>2.2.1.1 Para asegurar el cumplimiento de los compromisos entre las partes interesadas, se propone lo siguiente: como estrategia Directiva, en el Proyecto Educativo Institucional se puede generar un capítulo administrativo donde se formalizan los canales de comunicación con la Comunidad Educativa en el cual se define la difusión y/o estrategias de involucramiento con los padres, apoderados y personal interno del Colegio como, por ejemplo:</p> <p><b>Estrategias de Difusión:</b></p> <p>De acuerdo al plan de difusión del P.E.I., el equipo directivo deberá gestionar talleres de difusión respecto de las metas estratégicas, prioridades pedagógicas y académicas del establecimiento educacional dirigidos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres y Apoderados.</li> <li>• Equipo Docente.</li> <li>• Equipo de Asistentes de la Educación.</li> </ul>

		<p>2.2.1.2 Este plan de difusión se implementa comenzado el 1° semestre, luego al finalizar el 1° y 2° semestre del año lectivo con el propósito de informar el desempeño logrado.</p> <p>2.2.1.3 Durante el proceso de matrícula el Colegio formaliza el servicio educativo a través de un contrato académico que establece las responsabilidades entre las partes.</p> <p>2.2.1.4 El compromiso de las partes que se relacionan el principio del compromiso de las personas señalado en el requisito 04 C/ ISO 21.001 el cual establece que, para el éxito sostenido de la organización educativa, las partes deben comprometerse con el cumplimiento de los requisitos.</p>
	<p>2.2.2 El director se anticipa a los problemas que puedan surgir e implementa medidas para prevenirlos.</p>	<p><b>N°4 Cultura del Plan de Acción Institucional.</b></p> <p>2.2.2.1 Para implementar una cultura preventiva orientada al plan de acción se propone lo siguiente: entendiéndose que la efectividad es el resultado de que se concreten las gestiones, compromisos, planes y procedimientos son implementados en la organización educativa, el director debería contemplar reuniones de control y reporte de resultados con su equipo directivo de manera mensual para evaluar gestiones preventivas en función de los resultados esperados.</p> <p>2.2.2.2 Por lo general los objetivos institucionales son proyectados para su cumplimiento semestral, anual y estratégicamente a 4 años por lo que el concepto de efectividad es un elemento que la dirección y el equipo</p>

		<p>directivo debe evaluar de manera permanente en función del momento que le corresponde informar los resultados.</p> <p>2.2.2.3 En virtud de esta reunión de análisis de resultados, el Director debería analizar los reportes de índole pedagógicos, académico de convivencia escolar, planes institucionales, de inspectoría general y/o financieros para poder determinar el grado de cumplimiento o incumplimiento de la estrategia institucional.</p> <p>2.2.2.4 Cuando el análisis determine que existe un riesgo potencial de incumplimientos de objetivos institucionales, el director debería tomar planes de acción institucional.</p> <p>2.2.2.5 El director debe tener en cuenta que producto del análisis mensual de resultados, su plan de acción institucional tendrá como objetivo anticiparse al riesgo de no cumplimiento regulatorio o administrativo. El plan de acción institucional puede considerar la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo Institucional.</li><li>• Evaluación Actual del Objetivo.</li><li>• Nivel de Incumplimiento a la Fecha.</li><li>• Actividades Remediales.</li><li>• Responsable de ejecutar:</li><li>• Tiempo de Evaluación.</li><li>• Resultados Esperados.</li><li>• Reporte Final.</li></ul>
--	--	--

		<p>2.2.2.6 La cultura del plan de acción preventivo se relaciona con el requisito ISO 6.1.1 el cual señala que el proceso de planificación institucional debe considerar la determinación los riesgos y oportunidades con el propósito de lograr los resultados previstos; aumentar los efectos deseables, prevenir, mitigar o reducir los efectos no deseados y lograr la mejora continua.</p>
<p>2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.</p>	<p>2.3.1 El director transmite mediante estrategias concretas la idea de que las personas pueden mejorar sus actitudes, comportamientos y resultados. Por ejemplo, mediante relatos de historias exitosas de cambio, lemas de curso, charlas de exalumnos y difusión de citas de personajes famosos.</p>	<p><b>N°5 Mejoramiento de actitudes, comportamiento y resultados.</b></p> <p>2.3.1.1 Para implementar este tipo de habilidades en la comunidad escolar, se propone lo siguiente: la Dirección debería contemplar en su P.E.I. así como en los procedimientos institucionales, la promoción del bienestar general de los estudiantes a través del fortalecimiento de la identidad escolar que caracteriza la Comunidad Escolar. El propósito de esta estrategia, es desarrollar en los estudiantes una actitud positiva y que se sientan parte de la comunidad escolar.</p> <p>2.3.1.2 Desde el ámbito educativo, se promoverán instancias de mejoramiento de actitudes, comportamientos y resultados a través actividades comunitarias concernientes a potenciar la pertenencia interna y el ambiente escolar; estas actividades pueden estar insertas en el plan de convivencia escolar; entre las actividades que se pueden promover están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revista institucional del Colegio.</li> <li>• Radio del Colegio.</li> <li>• Difusión de noticias por redes sociales.</li> <li>• Ferias de intercambio de experiencias.</li> </ul>



		<p>2.3.1.3 Como una forma de aplicar control de gestión sobre estas actividades, la Dirección puede solicitar un informe de estado de avance que incluya; las horas de trabajo ejecutadas, N° participantes, N° de proyectos de mejora, presupuesto invertido en proyectos entre otros datos que estime conveniente.</p> <p>2.3.1.4 Este tipo de gestiones se relaciona con el requisito ISO 7.1.4/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas pertinentes.</p>
	<p>2.3.2 El director y el equipo directivo implementan programas sistemáticos para promover una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa, mediante, por ejemplo, un programa de formación del carácter que desarrolla la motivación de logro, el sentido del esfuerzo, la perseverancia y la tolerancia a la frustración, o un programa de orientación vocacional.</p>	<p><b>N°6 Promoción de la Cultura de Altas Expectativas.</b></p> <p>2.3.2.1 Para internalizar una cultura de las altas expectativas se propone lo siguiente: El P.E.I. incorpora como sello educativo una cultura de altas expectativas en todos los miembros de la comunidad escolar con el objetivo de mejorar los resultados académicos y formativos del Colegio. Para ello, se aplica un programa de orientación vocacional aborda este sello y trabaja con los padres, apoderados estudiantes, docentes y asistentes de la educación. Entre las temáticas que se trabajan en este programa se encuentran los elementos requeridos en el ítem 5.9.6 de Circular 482/2018 que propone trabajar con los estudiantes, temas tales como; la salud mental y de prevención de conductas suicidas y otras auto-lesivas, vinculadas a la promoción del desarrollo de habilidades protectoras, como el autocontrol, la resolución de problemas y la autoestima, de manera de disminuir los factores de riesgo, como la depresión. Los resultados de este programa son reportados a la Dirección en función de los:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos formativos de orientación.</li> <li>• N° de entrevistas a los padres y apoderados.</li> <li>• N° de entrevistas a los estudiantes.</li> <li>• N° Talleres de vocación institucional.</li> <li>• N° participantes en los talleres.</li> </ul> <p>2.3.2.2 Como evidencia de esta actividad se contempla el programa de orientación vocacional, el reporte de resultados mensual y los informes de cumplimiento de actividades que entrega el Orientador a la Dirección.</p> <p>2.3.2.3 Esta gestión se relaciona con el requisito 4.2/ISO 21.001 el cual establece como requisito que la organización debe comprender las necesidades y expectativas de los estudiantes.</p>
	<p>2.3.3 El director consulta activamente a distintos estamentos de la comunidad educativa (sostenedor, equipo directivo, Centro de Padres o Centro de Alumnos) para identificar oportunidades de mejora en su gestión.</p>	<p><b>N°7 Identificación de Oportunidades de Mejora.</b></p> <p>2.3.3.1 Como estrategia Directiva se propone lo siguiente: En consistencia al principio de participación que establece la L.G.E. la reunión entre la Dirección y el Consejo Escolar representa la mayor actividad de representación del Colegio en virtud que el objetivo del consejo es mejorar la calidad educativa.</p> <p>2.3.3.2 Las oportunidades de mejora pueden ser presentados a través del Plan de Mejoramiento Educativo o como un proyecto de mejoramiento de la calidad de la educación. Al respecto, la Dirección debería presentar una serie de propuestas de mejoramiento de la gestión institucional el cual se puede clasificar por ámbito educativo, por ejemplo, desde la visión curricular,</p>

		<p>administrativa, disciplinaria, infraestructura, convivencia escolar u otro relacionado. Luego, en consistencia al Art. 4 y 5 del Decreto 24 el Consejo Escolar puede aprobar la iniciativa para su implementación.</p> <p>2.3.3.3 Esta gestión es consistente con el requisito 5.1.1. i)/ISO 21.001 el cual establece que la alta dirección debe demostrar su compromiso, promoviendo la mejora continua en el sistema de gestión.</p>
	<p>2.3.4 El director, en conjunto con el equipo directivo y los docentes, analizan constantemente las dificultades enfrentadas y establecen procedimientos para prevenirlas.</p>	<p><b>N°8 Reunión de Análisis de Resultados.</b></p> <p>2.3.4.1 En función de la actividad de análisis de resultados, se propone lo siguiente: Sobre la base del P.E.I, el Plan de Mejoramiento Educativo u otro instrumento estratégico, la Dirección debería establecer un sistema de control de gestión que le permita analizar mensualmente los resultados del proceso educativo en función de los indicadores de gestión curricular, gestión pedagógica, gestión disciplinaria, gestión de convivencia escolar, gestión de biblioteca e informática u otra área que determine.</p> <p>2.3.4.2 En esta instancia de análisis todo el equipo directivo debería presentar un reporte de gestión que incluya al menos los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un informe con el desempeño logrado en el mes.</li> <li>• Un informe con el estado de avance según el objetivo anual.</li> <li>• Presentar un análisis comparativo entre los meses del año lectivo en curso con los resultados del año anterior.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la necesidad de implementar un plan de acción para subsanar los incumplimientos.</li> <li>• Evaluar los datos desde marzo a la fecha de la presentación de resultados.</li> <li>• Considerar una proyección de los resultados esperados para los meses siguientes.</li> </ul> <p>2.3.4.3 En esta instancia de análisis, se deben tomar acciones frente a los incumplimientos de los objetivos académicos, formativos o institucionales. Para ello, la Dirección y el Equipo Directivo deberían planes de acción para asegurar el cumplimiento de la estrategia y luego presentar a la Dirección la efectividad de los mismos.</p> <p>2.3.4.4 Esta gestión es compatible con el requisito 9.1.4.1/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe determinar los métodos para obtener, hacer seguimiento y revisar la información sobre el desempeño de la organización y los objetivos frente a los que se medirá este desempeño.</p>
<p>2.4 El director instauro en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.</p>	<p>2.4.1 El director fomenta el compromiso y el entusiasmo del personal al dar oportunidades concretas a todos los integrantes para liderar y concretar iniciativas propias.</p>	<p><b>N°9 Fomento del Compromiso Institucional.</b></p> <p>2.4.1.1 Como estrategia se propone lo siguiente: Como parte de los fundamentos del P.E.I, el Colegio puede contemplar la promoción de actividades de desarrollo interno de parte del Equipo Directivo, Docente o Asistente de la Educación dándole las oportunidades de liderar los proyectos de mejora que estos presenten a la Dirección. A su vez, la Dirección puede gestionar los recursos para implementar dichas iniciativas. El proyecto de mejora debe ser presentado a través de un informe que detalla lo siguiente:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo del proyecto.</li> <li>• Alcance del Proyecto.</li> <li>• Actividades.</li> <li>• Participantes.</li> <li>• Resultados Esperados.</li> <li>• Recursos.</li> </ul> <p>2.4.1.2 Entendiendo que la Dirección del Colegio debe reportar los resultados de la gestión, en el consejo escolar y procesos de fiscalización, todos los proyectos de mejora que involucren recursos deben contemplar una metodología para el control de resultados y/o las evidencias que demuestren su implementación, requerimiento establecido en la Circular N°1 V4 requisito 51, párrafo 3.</p> <p>2.4.1.3 Esta gestión es compatible con el requisito 5.1.1. letra J) ISO 21.001 el cual establece demostrar su liderazgo y compromiso, apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.</p>
	<p>2.4.2 El director institucionaliza procedimientos de apoyo e intercambio entre docentes. Por ejemplo, cuenta con una plataforma para que los docentes puedan compartir y acceder a los materiales desarrollados, asigna tiempos formales para preparar material en</p>	<p><b>N°10 Procedimiento de Apoyo e Intercambio Pedagógico.</b></p> <p>2.4.2.1 Para asegura la implementación de esta estrategia, se propone que la Dirección formalice un procedimiento de apoyo e intercambio pedagógico entre docente a través del consejo de profesores, este procedimiento contempla la creación de una carpeta digital donde se almacenan planificaciones, videos, experiencias pedagógicas, estrategias de enseñanza</p>

	<p>conjunto o exponer buenas prácticas, entre otros.</p>	<p>entre otros elementos que pueden potenciar los resultados de aprendizaje. La estrategia de apoyo e intercambio pedagógico es consistente con el principio de la calidad educativa establecido en el Art. 3 letra b) de la L.G.E.</p> <p>2.4.2.2 De igual manera, el procedimiento contempla que los docentes puedan compartir sus experiencias pedagógicas exitosas en el consejo de profesores con el objetivo de que dichas iniciativas puedan ser evaluadas institucionalmente para que sean internalizadas en el P.E.I. y las prácticas pedagógicas del Colegio.</p> <p>2.4.2.3 Para concretar estas actividades de potenciamiento educativo, en las actas de consejo de profesores se pueden formalizar las ideas, responsables, objetivos esperados y un tiempo para implementarlas en la Comunidad Escolar. Al respecto, la Dirección debe considerar que los resultados esperados de la mejora deben ser datos cuantificables para luego poder dar cuenta de estos en el Consejo Escolar.</p> <p>2.4.2.4 Esta gestión es compatible con el requisito 7.1.6.1 el cual establece que la organización debe fomentar el intercambio de conocimientos entre todos los educadores y el personal, particularmente entre pares.</p>
	<p>2.4.3 El director gestiona actividades y talleres con el personal, para el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.</p>	<p><b>N°11 Desarrollo de habilidades para el trabajo en Equipo.</b></p> <p>2.4.3.1 Como estrategia Directiva se propone lo siguiente: Para el desarrollo de las habilidades de trabajo en equipo, la Dirección debería gestionar con el Sostenedor los</p>

		<p>recursos para implementar un plan de formación direccionado al fortalecimiento del trabajo en equipo. Este plan de formación puede ser abordado a través de un diagnóstico institucional cuyos lineamientos se ajusten a los objetivos estratégicos del P.E.I. En función de los resultados del diagnóstico la Dirección puede presentar un informe con el:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico institucional de fortalecimiento docente.</li> <li>• Los talleres o capacitación que se desarrollarán.</li> <li>• El mes de ejecución.</li> <li>• Las horas de trabajo destinadas al proyecto.</li> <li>• N° participantes esperados.</li> <li>• Recursos financieros.</li> </ul> <p>2.4.3.2 Este plan de desarrollo de habilidades debería ser gestionado por un miembro del equipo directivo de tal manera que le pueda reportar los resultados de su implementación al menos semestralmente. Esta gestión es consistente con lo indicado en el Art. 4 de la L.G.E. el cual promueve el desarrollo profesional docente.</p> <p>2.4.3.3 Esta gestión es compatible con el requisito 7.2.1 letra e) /ISO 21.001 el cual señala que la organización debe tomar medidas para apoyar y asegurar el desarrollo continuo de la competencia relevante del personal.</p>
<p>2.5 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.</p>	<p>2.4.4 El director gestiona convenios con instituciones culturales, bibliotecas públicas, centros deportivos, entre otros, para ampliar</p>	<p><b>N°12 Convenios con Instituciones Externas.</b>  2.4.4.1 Como estrategia Directiva se propone lo siguiente: Para concretar los convenios de apoyo con las instituciones de apoyo externas, la Dirección puede</p>

	<p>el desarrollo cultural de la comunidad educativa.</p>	<p>delegar dicha función en algún miembro del equipo directivo. El objetivo de estos convenios es que el Colegio tenga los apoyos necesarios para potenciar las actividades extracurriculares definidos como talleres SEP, ferias culturales, campeonatos pedagógicos u otra instancia de actividades extracurriculares:</p> <p>2.4.4.2 La persona responsable de gestionar dichos convenios debe presentar los documentos de formalización de apoyo mutuos para poder gestionar de manera coordinada los apoyos estudiantiles. Los convenios pueden ser: con centros de apoyo deportivo, radio difusión, clubes de actividades sociales, organizaciones de apoyo médico, entre otros. Como evidencia para demostrar el cumplimiento de esta actividad la Dirección debe guardar los convenios que se firmaron entre las partes interesadas. Esta gestión es compatible con lo indicado en el ítem 5.6.2 de la Circular 482/2018, que establece la necesidad de que el reglamento interno del colegio señale cuales son las redes de apoyo y derivación.</p> <p>2.4.4.3 Esta gestión es consistente con el requisito 7.2.2/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe proporcionar recursos para apoyar a los educadores asegurando que todos los educadores y el personal que tienen contacto con estudiantes con necesidades especiales tengan formación especializada y apropiada que incluye el acceso a una red de especialistas.</p>
	<p>2.5.1 El director logra que toda la comunidad educativa cultive el amor por el conocimiento, las artes y el</p>	<p><b>N°13 Fomento del Conocimiento.</b>  2.5.1.1 Para abordar este punto, como estrategia Directiva se propone lo siguiente: Como parte de la</p>



	<p>deporte, lo que se refleja en que construyen y comparten conocimiento, los docentes y estudiantes son creativos, realizan investigaciones, montan iniciativas artísticas, foros y seminarios por iniciativa propia; analizan, comentan y discuten sobre actualidad, libros, películas, programas de televisión, podcasts, entre otros.</p>	<p>identidad del Colegio, el P.E.I. puede contemplar como sello institucional el fomento del conocimiento cuya finalidad es que toda la comunidad educativa trabaje con el propósito de mejorar la calidad de la educación y potenciar el desarrollo integral del estudiante. Al respecto y como parte de la institucionalidad, la Dirección puede promover las actividades de estimulación por aprender y compartir el conocimiento entre profesores y estudiantes. La coordinación e implementación de estas actividades es realizada por un miembro del equipo directivo que luego reportará a la Dirección en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de actividades culturales que se ejecutaron en el semestre.</li> <li>• N° de participantes.</li> <li>• N° de cursos participantes.</li> <li>• N° de talleres culturales</li> <li>• N° de talleres de promoción del aprendizaje estimulante.</li> </ul> <p>2.5.1.2 En consistencia al sistema de gestión, este tipo de actividades debería tener un reporte de resultados al menos semestralmente. Las evidencias que sustentan esta actividad pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de resultados semestral.</li> <li>• Informe por actividad.</li> <li>• Informe de impacto en la Comunidad Escolar.</li> </ul> <p>2.5.1.3 Esta actividad es compatible con el Art. 9 de la L.G.E. el cual establece como propósito de la Comunidad</p>
--	---	---

		<p>Educativa, contribuir a la formación y desarrollo integral del estudiante.</p> <p>2.5.1.4 Esta gestión es consistente con el principio del compromiso de las personas con la organización, establecido en el requisito B.3.3/ISO 21.001.</p>
--	--	---

#### ***4.1.3 Propuestas de gestión para la dimensión liderazgo, Subdimensión de Planificación y Gestión de Resultados.***

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión de Planificación y Gestión de Resultados junto con el detalle de las actividades categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. Luego, estas actividades de desarrollo avanzado se vinculan con las propuestas de gestión, los requisitos de la Norma ISO 21.001 aplicables y los elementos regulatorios establecidos por el Ministerio de Educación que lo sustentan.

Tabla 25

*Propuesta de gestión Dimensión Liderazgo, subdimensión planificación y gestión de resultados*

ESTÁNDARES INDICATIVOS PARA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS		
ESTÁNDAR INDICATIVO	DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020	PROPUESTA DE GESTIÓN
3.1 El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.	3.1.1 El director desarrolla un análisis estratégico de la información recogida en la autoevaluación usando alguna herramienta de análisis. Por ejemplo, una matriz FODA, análisis de fuerzas, entre otras.	<p><b>Nº1 Análisis Estratégico del Contexto Educativo.</b></p> <p>3.1.1.1 Como estrategia Directiva se propone lo siguiente: Para lograr que el P.E.I. tenga pleno éxito y sea sostenible en el tiempo el análisis del de la estrategia debería considerar el contexto educativo y su relación con la comunidad escolar. El contexto educativo debería ser entendido como la situación social del colegio, la ubicación geográfica, los recursos que dispone, tipo de estudiante y familias que interactúan con la comunidad, el contexto educativo debe estar alineado con el principio de autonomía para tomar decisiones de parte de la Dirección. Para efectos del análisis estratégico, la Dirección puede desarrollar un FODA que considere la interacción de la Comunidad Educativa con los:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres y Apoderados.</li> <li>• Estudiantes.</li> <li>• Docentes y Asistentes de la Educación.</li> <li>• Dirección</li> <li>• Organismos Reguladores del Colegio.</li> <li>• Proveedores.</li> </ul> <p>3.1.1.2 La actividad de análisis y desarrollo del FODA debería entregar información para contextualizar los objetivos estratégicos del P.E.I. que luego</p>

		<p>se formalizarán en una matriz de control de gestión que permita asegurar el enfoque educativo y la sostenibilidad en el tiempo.</p> <p>3.1.1.3 En este contexto, el trabajo de la Dirección y el Equipo Directivo debería considerar reuniones de análisis de resultados esperados durante los primeros 2 meses del año para luego adecuar dichas metas al contexto educacional y las áreas donde se implementarán los planes de mejoramiento. A modo de ejemplo, la matriz de control debería considerar al menos los siguientes procesos estratégicos:</p> <table border="1" data-bbox="856 581 1768 1382"> <thead> <tr> <th data-bbox="856 581 1205 656">PROCESO ESTRATÉGICO</th> <th data-bbox="1205 581 1768 656">FOCOS DE CONTROL EN:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="856 656 1205 802" rowspan="4">Gestión Directiva</td> <td data-bbox="1205 656 1768 688">Objetivos Académicos y Formativos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 688 1768 721">Objetivos de los Planes Institucionales.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 721 1768 753">Objetivos Curriculares.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 753 1768 802">Objetivos por cada proceso estratégico.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 802 1205 1057" rowspan="6">Gestión Curricular y Docente.</td> <td data-bbox="1205 802 1768 834">Objetivos de rendimiento académico.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 834 1768 867">Objetivos formativos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 867 1768 899">Cumplimiento de planes de estudio.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 899 1768 932">Cumplimiento del programa de estudio.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 932 1768 964">Cumplimiento de O.A.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 964 1768 1057">Objetivos de Enseñanza y Aprendizaje. Desempeño Docente.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 1057 1205 1317" rowspan="7">Gestión de Inspectoría General.</td> <td data-bbox="1205 1057 1768 1089">Asistencia por curso y estudiante.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 1089 1768 1122">Control de Infraestructura.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 1122 1768 1154">Atención de Apoderados.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 1154 1768 1187">Atención de Estudiantes.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 1187 1768 1219">Gestión de documentos del estudiante.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 1219 1768 1252">Atrasos y Salida de Estudiantes.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 1252 1768 1317">Medidas Disciplinarias.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 1317 1205 1382" rowspan="2">Gestión de Recursos.</td> <td data-bbox="1205 1317 1768 1349">Control Presupuestario.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 1349 1768 1382">Presupuesto en materiales educativos.</td> </tr> </tbody> </table>	PROCESO ESTRATÉGICO	FOCOS DE CONTROL EN:	Gestión Directiva	Objetivos Académicos y Formativos.	Objetivos de los Planes Institucionales.	Objetivos Curriculares.	Objetivos por cada proceso estratégico.	Gestión Curricular y Docente.	Objetivos de rendimiento académico.	Objetivos formativos.	Cumplimiento de planes de estudio.	Cumplimiento del programa de estudio.	Cumplimiento de O.A.	Objetivos de Enseñanza y Aprendizaje. Desempeño Docente.	Gestión de Inspectoría General.	Asistencia por curso y estudiante.	Control de Infraestructura.	Atención de Apoderados.	Atención de Estudiantes.	Gestión de documentos del estudiante.	Atrasos y Salida de Estudiantes.	Medidas Disciplinarias.	Gestión de Recursos.	Control Presupuestario.	Presupuesto en materiales educativos.
PROCESO ESTRATÉGICO	FOCOS DE CONTROL EN:																										
Gestión Directiva	Objetivos Académicos y Formativos.																										
	Objetivos de los Planes Institucionales.																										
	Objetivos Curriculares.																										
	Objetivos por cada proceso estratégico.																										
Gestión Curricular y Docente.	Objetivos de rendimiento académico.																										
	Objetivos formativos.																										
	Cumplimiento de planes de estudio.																										
	Cumplimiento del programa de estudio.																										
	Cumplimiento de O.A.																										
	Objetivos de Enseñanza y Aprendizaje. Desempeño Docente.																										
Gestión de Inspectoría General.	Asistencia por curso y estudiante.																										
	Control de Infraestructura.																										
	Atención de Apoderados.																										
	Atención de Estudiantes.																										
	Gestión de documentos del estudiante.																										
	Atrasos y Salida de Estudiantes.																										
	Medidas Disciplinarias.																										
Gestión de Recursos.	Control Presupuestario.																										
	Presupuesto en materiales educativos.																										

		<table border="1"> <tr> <td data-bbox="852 233 1205 269"></td> <td data-bbox="1205 233 1764 269">Presupuesto en Infraestructura</td> </tr> <tr> <td data-bbox="852 269 1205 305"></td> <td data-bbox="1205 269 1764 305">Presupuesto en Recursos Humanos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="852 305 1205 341">Gestión de Convivencia Escolar.</td> <td data-bbox="1205 305 1764 341">Atención de Apoderados.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="852 341 1205 376"></td> <td data-bbox="1205 341 1764 376">Atención de Estudiantes.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="852 376 1205 412"></td> <td data-bbox="1205 376 1764 412">Denuncia por Vulneración de Derechos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="852 412 1205 451"></td> <td data-bbox="1205 412 1764 451">Plan de Convivencia Escolar.</td> </tr> </table>		Presupuesto en Infraestructura		Presupuesto en Recursos Humanos.	Gestión de Convivencia Escolar.	Atención de Apoderados.		Atención de Estudiantes.		Denuncia por Vulneración de Derechos.		Plan de Convivencia Escolar.	<p>3.1.1.4 Considerando el análisis que se realiza en función del contexto y el proceso educativo, la Dirección y el Equipo Directivo pueden acordar y formalizar los objetivos que estarán insertos en una Plan de Gestión por área. En consistencia a una gestión efectiva, la Dirección debería asignar a cada miembro del Equipo Directivo los objetivos que deberá reportar: A modo de ejemplo la distribución puede ser de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Gestión Curricular- Jefe de U.T.P.</li> <li>• Plan de Gestión Pedagógico-Jefe de U.T.P.</li> <li>• Plan de Gestión en Convivencia-Equipo Psicosocial.</li> <li>• Plan de Gestión en Recursos-Dirección.</li> <li>• Plan de Gestión Directivo-Dirección.</li> <li>• Plan de Gestión de Inspectoría General-Inspector General.</li> </ul> <p>3.1.1.5 La gestión y liderazgo del Proyecto Educativo Institucional se encuentra establecido en el Art.10 Ley L.G.E. el cual establece el deber del equipo directivo cumplir con las metas establecidas.</p> <p>3.1.1.6 Esta gestión es compatible con el requisito ISO 4.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito, su responsabilidad social y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados esperados.</p>
	Presupuesto en Infraestructura														
	Presupuesto en Recursos Humanos.														
Gestión de Convivencia Escolar.	Atención de Apoderados.														
	Atención de Estudiantes.														
	Denuncia por Vulneración de Derechos.														
	Plan de Convivencia Escolar.														

3.1.2 El director, en conjunto con el equipo directivo, elaboran un tablero de monitoreo de las metas alineado al plan de mejoramiento que luego les permitirá hacer un seguimiento expedito del cumplimiento del plan.

### N°2 Matriz de Control de Gestión.

3.1.2.1 Como propuesta Directiva, para el control de gestión se propone lo siguiente: En función del Plan de Gestión que la Dirección determine, se elabora una matriz de control de gestión para garantizar la evaluación de desempeño de cada proceso estratégico, a modo de ejemplo se puede ordenar de la siguiente manera:

MATRIZ DE CONTROL DE GESTIÓN POR PROCESO ESTRATÉGICO	
Plan de Gestión.	Dirección.
Objetivo.	Obtener un rendimiento académico categorizado como "Adecuado" a nivel de Colegio.
Meta.	A nivel de Colegio, el rendimiento académico deberá ser de un 5.8.
Responsable.	Dirección-Jefe de U.T.P.
Actividades.	Reunión de análisis del reporte de gestión. Implementar planes de acción. Informar mensualmente al Sostenedor. Informar trimestral al Consejo Escolar.
Control de Gestión.	Reporte de Resultados Mensuales de la U.T.P.

MATRIZ DE CONTROL DE GESTIÓN POR PROCESO ESTRATÉGICO	
Plan de Gestión	Gestión Curricular.
Objetivo.	Mejorar los resultados académicos del Colegio.
Meta.	A nivel de Colegio y Curso el rendimiento académico es de un 5.8.
Responsable.	Jefe de U.T.P.
Actividades.	Análisis de resultados por curso. Reunión de resultados académicos con el docente.
Control de Gestión.	Reporte de resultados mensual a la Dirección.

		<p>3.1.2.2 El control de gestión, es un elemento que se relaciona con la Circular 1663/2016, ítem planificación y gestión de resultados de la institución educativa, el cual establece la necesidad de que el Liderazgo implemente un monitoreo de la gestión del establecimiento y la toma de decisiones educativas basada en información.</p> <p>3.1.2.3 Esta gestión es compatible con el requisito 6.2.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe establecer los objetivos de la organización educativa en las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el control del sistema de gestión.</p>
	<p>3.1.3 El director elabora un documento donde establece el procedimiento de consulta para los procesos de autoevaluación y elaboración del plan de mejoramiento.</p>	<p><b>Procedimiento de Evaluación de Proceso.</b></p> <p>3.1.3.1 Como estrategia Directiva se propone lo siguiente: De conformidad a lo establecido en el P.E.I. el procedimiento para la gestión de consulta, autoevaluación y elaboración del plan de mejoramiento, ha establecido lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En marzo de cada año, la Dirección y el Equipo Directivo deben generar una reunión de análisis y evaluación de resultados del plan de mejoramiento del año lectivo anterior para luego determinar cuáles son las áreas educativas que requieren de una mayor intervención para la mejora.</li> <li>• En función de estos resultados y la evaluación del contexto educativo, la Dirección en conjunto con el equipo directivo definen cuáles serán los procesos que serán intervenidos para desarrollar una estrategia institucional que permita mejorar su desempeño en función de los criterios y metas establecidas para el año lectivo en curso.</li> <li>• La Dirección diseña la matriz de control de gestión por cada proceso de estratégico el cual se le aplicará un plan de gestión.</li> <li>• El proceso de evaluación se realizará mensualmente mediante un informe de reporte de resultados a cargo de la persona asignada en la matriz de control.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semestralmente se realizará una evaluación integral del proceso de gestión para determinar la pertinencia de acciones remediales, recursos u otro tipo de control para asegurar el cumplimiento de las metas.</li> <li>• En diciembre de cada año, el Equipo Directivo deberá presentar un informe consolidado con los resultados del plan de gestión para ser presentado a la Dirección o Consejo Escolar.</li> </ul> <p>3.1.3.2 Esta gestión es consistente con lo indicado en el Art. 7 BIS del Decreto Fuerza Ley N°1 del MINEDUC, el cual establece que el Director deberá hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.</p> <p>3.1.3.3 Esta gestión es compatible con el requisito 9.1.1/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe determinar los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, necesarios según corresponda, para asegurar que los resultados sean válidos.</p>
<p>3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde</p>	<p>3.2.1 El director informa periódicamente a cada uno de los responsables sobre el grado de avance en la implementación de las acciones que les corresponden.</p>	<p><b>N°3 El Sistema de Control de Resultados.</b></p> <p>3.2.1.1 Para controlar los resultados institucionales, como estrategia Directiva se propone lo siguiente: Para asegurar una evaluación efectiva del plan de mejoramiento la Dirección diseña un sistema de control de gestión en base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Objetivos: La Dirección realizará reuniones de análisis de resultados de manera mensual, donde cada responsable presentará su reporte de datos y estados de avance de sus áreas de trabajo y/o planes de mejoramiento.</li> <li>• El sistema de control de resultados considera que el Equipo Directivo presente a la Dirección al menos los siguientes informes:</li> </ul>



		INFORME	GESTIÓN
		Reporte de Resultados por Proceso.	<p>Considera los datos de desempeño del proceso educativo con información desde marzo a la fecha, categorizado por mes, junto con el resultado acumulado.</p> <p>Este informe es para el análisis de la Dirección.</p>
		Informes de actividad.	Este informe presenta un detalle de cada actividad desarrollada en el mes en curso que valida la gestión planificada en el plan de mejoramiento o calendario de actividades. Se envía a la dirección cada vez que se realiza una actividad relevante.
		Planilla de control interno.	Cada miembro del equipo directivo deberá tener una planilla de control interno de información que será el elemento validador del reporte de resultados. Se usará en situaciones donde la Dirección presenta dudas o inquietudes.
		Matriz de Control de Gestión.	Los informes anteriores se implementarán en función de lo establecido en la matriz de control de gestión diseñado por la Dirección.
		<p>3.2.1.2 En la reunión de reportes, la Dirección y el Equipo Directivo evaluarán los estados de avance de los objetivos estratégicos y/o estado de avance de los planes de mejoramiento correspondientes. De conformidad a esta evaluación, se adoptarán las acciones remediales sobre aquellas gestiones que tienen el riesgo de incumplir las metas o compromisos del año.</p> <p>3.2.1.3 Esta actividad es compatible con la Circular 1663/2016 el cual establece como proceso de control la planificación y gestión de resultados, que debe implementar la Dirección, lo cual se traduce en el diseño del plan de</p>	

		<p>mejoramiento, que articula el diagnóstico de la institución, las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos.</p> <p>3.2.1.4 Esta gestión es compatible con el requisito ISO 9.1.1/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe evaluar el desempeño de la organización educativa y la eficacia del sistema de gestión.</p>
	<p>3.2.2 El director, en conjunto con el equipo directivo, publican en un lugar visible las metas del plan de mejoramiento y su grado de avance para lograr que todo el personal se enfoque en su logro.</p>	<p><b>Nº4 Difusión de los Objetivos Estratégicos.</b></p> <p>3.2.2.1 Como estrategia de difusión, se propone a la Dirección lo siguiente: De acuerdo a lo establecido en el P.E.I y el reglamento interno del Colegio, la Dirección y el Equipo Directivo deberán publicar y dar a conocer en la página web del Colegio, así como en las reuniones de apoderados, las metas estratégicas del año lectivo.</p> <p>3.2.2.2 Al término del semestre, el Equipo Directivo será responsable de difundir y publicar los resultados y estados de avance de los objetivos estratégicos, así como de los planes de mejoramiento aplicados en el Colegio. Dicha información estará disponible en el sistema intranet; de igual manera, al término del semestre, la Dirección informará al Consejo Escolar los logros obtenidos.</p> <p>3.2.2.3 Como medida de difusión a través de la reunión de apoderados que se realiza al término de cada semestre se informarán los logros obtenidos en el Colegio.</p> <p>3.2.2.4 Las evidencias que validan esta gestión son la publicación de metas estratégicas en la página web del colegio, publicación en el sistema intranet, informe semestral al consejo escolar y registro de contenidos de la reunión de apoderados.</p> <p>3.2.2.5 Este requerimiento es compatible con el 7.4.2/ISO 21.001 el cual establece como propósito de la comunicación en la organización es que se</p>

		logre transmitir a las partes interesadas información pertinente, precisa y a tiempo, coherente con la misión, visión, estrategia y política de la organización.
	<p>3.2.3 El director, en conjunto con el equipo directivo, elaboran un informe evaluativo que incluye evidencia que permite confirmar y comprender mejor el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento.</p>	<p><b>N°5 Informe de Resultados.</b></p> <p>3.2.3.1 Como estrategia para elabora el informe de resultados, se propone a la Dirección lo siguiente: En consistencia a la reunión de análisis que sostiene la Dirección con su Equipo Directivo, semestralmente el Director prepara un informe de gestión consolidado en función de los objetivos estratégicos planteados, el estado de avance de los planes de mejoramiento. El objetivo de este informe es entregar los resultados al Consejo Escolar para la toma de conocimiento, evaluación y asignación de recursos. Este informe debería considerar al menos un detalle de los:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas y resultados del proceso de aprendizaje por curso.</li> <li>• Rendimiento académico y formativo por curso</li> <li>• Horas del plan de estudio por curso.</li> <li>• Cumplimiento del calendario escolar.</li> <li>• Matrícula y Asistencia por curso.</li> <li>• Índice de Aprobación y Reprobación por curso.</li> <li>• Gestión Financiera.</li> <li>• Desempeño de la gestión docente.</li> <li>• Estado de avance de los planes institucionales.</li> <li>• Análisis comparativo del año lectivo anterior vs el año lectivo en curso, de cada ítem de control.</li> </ul> <p>3.2.3.2 De igual manera, el informe consolidado deberá incorporar los objetivos asociados a cada proceso estratégico señalado en el ítem 3.1.1.3. Este proceso de control se encuentra establecido en el Art. 7 bis del Decreto Fuerza Ley N°1 el cual señala que la Dirección debe formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento.</p>

		<p>3.2.3.3 El informe consolidado de la gestión escolar, es un requerimiento consistente con el requisito 9.3.1/ISO 21.001 el cual establece que la Alta Dirección debe revisar el sistema de gestión de la organización a intervalos planificados, por lo menos una vez al año, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización sobre la base del desempeño y la eficacia del sistema, incluidas las tendencias relativas al grado en que se han logrado los objetivos y el desempeño de los procesos.</p>
	<p>3.2.4 El director elabora un informe comunicacional sobre el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento y lo pone a disposición de la comunidad educativa para su consulta.</p>	<p><b>N°6 Difusión de Resultados.</b></p> <p>3.2.4.1 Parte de la estrategia Directiva del Colegio, considera la difusión de los resultados estratégicos en toda la Comunidad Escolar a través del siguiente procedimiento de difusión establecido en el Reglamento Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La página web del Colegio.</li> <li>• Correo electrónico corporativo para los padres y apoderados.</li> <li>• Video conferencia con la presentación.</li> <li>• Video corporativo del Colegio para subirlo en las redes sociales.</li> <li>• Reuniones con padres y apoderados del colegio.</li> </ul> <p>3.2.4.2 La gestión de difusión, es una actividad que es compatible con el capítulo VI numeral 2 de la Circular 482/2018, el cual establece el protocolo de difusión en la Comunidad Escolar.</p> <p>3.2.4.3 La gestión de difusión en la Comunidad Educativa es compatible con el requisito 7.4.3.1/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe determinar e implementar acuerdos eficaces para comunicarse con los estudiantes y otras partes interesadas en relación a la política y plan estratégico de la organización.</p>

<p>3.3 El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.</p>	<p>3.3.1 El director y el equipo directivo mantienen una base de datos consolidada que considera alguno de los siguientes datos relevantes y sistematizados:</p> <p>Porcentaje de cobertura curricular por asignatura o módulos.</p> <p>Estadísticas sobre puntualidad y faltas graves.</p> <p>Datos de seguimiento de exalumnos.</p> <p>Resultados de encuestas de clima escolar, acoso y conductas de riesgo.</p> <p>Número de estudiantes con apoyo psicopedagógico y psicológico.</p> <p>Satisfacción de padres y apoderados.</p>	<p><b>Nº7 Análisis de Información Educativa.</b></p> <p>3.3.1.1 Como parte de la estrategia Directiva para el análisis de la información educativa se propone lo siguiente: De conformidad a los reportes de gestión que presenta el equipo directivo, el director tendrá una base de datos que contemplará los resultados obtenidos durante los meses del año lectivo. A modo de ejemplo, se puede implementar una base de datos para los indicadores de gestión a nivel general y otro a nivel de curso como, por ejemplo:</p> <table border="1" data-bbox="856 581 1764 1318"> <thead> <tr> <th colspan="5">CONTROL GENERAL DE INDICADORES INSTITUCIONALES</th> </tr> <tr> <th>DATOS</th> <th>CURSO</th> <th>MARZO</th> <th>ABRIL</th> <th>RESULTADO A LA FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cobertura Curricular.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ejecución de Planes de Estudio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rendimiento Académico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Horas de reforzamiento.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nº entrevistas apoderadas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nº entrevistas del estudiante.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asistencia.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Índice de Aprobación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Índice de Reprobación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nº de Matrículas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Índice de Clima de Convivencia Escolar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CONTROL GENERAL DE INDICADORES INSTITUCIONALES					DATOS	CURSO	MARZO	ABRIL	RESULTADO A LA FECHA	Cobertura Curricular.					Ejecución de Planes de Estudio.					Rendimiento Académico.					Horas de reforzamiento.					Nº entrevistas apoderadas.					Nº entrevistas del estudiante.					Asistencia.					Índice de Aprobación.					Índice de Reprobación.					Nº de Matrículas.					Índice de Clima de Convivencia Escolar.				
CONTROL GENERAL DE INDICADORES INSTITUCIONALES																																																																			
DATOS	CURSO	MARZO	ABRIL	RESULTADO A LA FECHA																																																															
Cobertura Curricular.																																																																			
Ejecución de Planes de Estudio.																																																																			
Rendimiento Académico.																																																																			
Horas de reforzamiento.																																																																			
Nº entrevistas apoderadas.																																																																			
Nº entrevistas del estudiante.																																																																			
Asistencia.																																																																			
Índice de Aprobación.																																																																			
Índice de Reprobación.																																																																			
Nº de Matrículas.																																																																			
Índice de Clima de Convivencia Escolar.																																																																			

	Recursos educativos: inventario y estado general de la infraestructura y el equipamiento.	Estudiantes con tratamiento psicológico, psiquiátrico o afin.				
		Calidad del Servicio Educativo.				
<p>3.3.1.2 En la misma línea, el equipo directivo gestionará la entrega de los reportes de gestión por curso de manera mensual, trimestral, o semestral según los requerimientos de la Dirección. Este reporte estará a disposición del Director para analizar el comportamiento del proceso educativo por curso. A modo de ejemplo, se puede contemplar un informe que tenga los siguientes elementos:</p>						
<b>CONTROL DE INDICADORES POR CURSO</b>						
		<b>DATOS</b>	<b>1° SEMESTRE</b>	<b>2° SEMESTRE</b>	<b>INDICADOR PROMEDIO</b>	
		Rendimiento Académico.				
		Porcentaje de aprobación del curso.				
		N° entrevistas de padres y apoderados.				
		N° entrevistas a los estudiantes.				
		Alumnos en reforzamiento.				
		Horas de reforzamiento.				
		Matrícula del curso.				
		Participación de apoderados en la reunión de curso.				
		Estudiantes con beneficio JUNAEB				
		Estudiantes con atención psicológica, psiquiátrica o a fin.				
		Índice de repitencia.				
		Asistencia del curso.				

		Calidad del Servicio Educativo según Padres.																																																			
		Estudiantes en proceso de vulneración de derechos.																																																			
		Estudiantes con medidas disciplinarias en curso.																																																			
<p>3.3.1.3 En consistencia al análisis sistemático que debe gestionar la Dirección, el Jefe de U.T.P. entregará al Director un informe de rendimiento académico por curso y asignatura, cuyo propósito será analizar la situación puntual de cada curso y determinar los planes de acción pertinentes:</p>																																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4" data-bbox="856 688 1764 732">RENDIMIENTO DEL CURSO</th> </tr> <tr> <th data-bbox="856 732 1157 802">DATOS</th> <th data-bbox="1157 732 1341 802">1° SEMESTRE</th> <th data-bbox="1341 732 1528 802">2° SEMESTRE</th> <th data-bbox="1528 732 1764 802">INDICADOR PROMEDIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="856 802 1157 837">Lenguaje.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 837 1157 873">Matemáticas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 873 1157 909">Historia.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 909 1157 945">Ciencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 945 1157 980">Religión.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 980 1157 1016">Inglés</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 1016 1157 1052">Tecnología.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 1052 1157 1088">Música</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 1088 1157 1123">Artes Visuales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="856 1123 1157 1195">Promedio Académico del Curso.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						RENDIMIENTO DEL CURSO				DATOS	1° SEMESTRE	2° SEMESTRE	INDICADOR PROMEDIO	Lenguaje.				Matemáticas.				Historia.				Ciencias.				Religión.				Inglés				Tecnología.				Música				Artes Visuales.				Promedio Académico del Curso.			
RENDIMIENTO DEL CURSO																																																					
DATOS	1° SEMESTRE	2° SEMESTRE	INDICADOR PROMEDIO																																																		
Lenguaje.																																																					
Matemáticas.																																																					
Historia.																																																					
Ciencias.																																																					
Religión.																																																					
Inglés																																																					
Tecnología.																																																					
Música																																																					
Artes Visuales.																																																					
Promedio Académico del Curso.																																																					
<p>3.3.1.4 Este tipo de control, es consistente con el ítem 36 de la Circular N°1 V4. Y la Circular 1663/2016 asociado al proceso de planificación y gestión de resultados cuya finalidad es el análisis y el uso sistemático de datos</p>																																																					

		<p>actualizados como herramientas necesarias para el monitoreo de la gestión del establecimiento y la toma de decisiones educativas.</p> <p>3.3.1.5 De igual manera este tipo de gestión es consistente con el requisito 9.1.5/ISO 21.001, el cual señala que la organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición del proceso educativo.</p>
	<p>3.3.2 El director y el equipo directivo identifican a los establecimientos que consideran referentes a alcanzar y comparan sus resultados con los de estos.</p>	<p><b>N°8 Comparación Estratégica.</b></p> <p>3.3.2.1 Como parte de la Estrategia Directiva en función de una comparación estratégica se propone lo siguiente: De conformidad al proceso de evaluación del contexto educativo, el Equipo Directivo puede proponer a la Dirección implementar parámetros de control comparativos con los Colegios que estén insertos en el contexto social y educativo. De igual manera se pueden definir indicadores de control comparativo que dicen relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento académico.</li> <li>• Porcentaje de reprobación.</li> <li>• Asistencia.</li> <li>• Cobertura Curricular.</li> </ul> <p>3.3.2.2 Con estos antecedentes, la Dirección puede gestionar planes de acción o adecuaciones estratégicas en post de mejorar la calidad del servicio educativo. Lo anterior se ajusta al Art. 11 letra J) de la Ley 20.529 el cual pone a disposición índices, estadísticas y estudios relativos al sistema educativo y efectuar publicaciones en el ámbito de su competencia.</p> <p>3.3.2.3 Esta gestión es compatible con el requisito 9.1.4.2 d) /ISO 21.001 el cual establece que la organización examina el contexto (por ejemplo, el entorno de aprendizaje) en el que se presta el servicio educativo se examina con el detalle suficiente para permitir identificar las influencias en el servicio educativo.</p>



3.3.3 El director y el equipo directivo explican a la comunidad educativa las principales conclusiones obtenidas del análisis de datos y las decisiones que se derivan de ellos.

#### **Nº9 Conclusiones del Análisis de Datos.**

3.3.3.1 Como estrategia para concluir el análisis de datos, se propone a la Dirección lo siguiente: En la línea del procedimiento de determinación, análisis y difusión de los indicadores educacionales, la Dirección con el Equipo Directivo pueden presentar en el informe de cuenta pública que se realiza anualmente, las metas obtenidas durante el año lectivo y el análisis comparativo según los años anteriores. A modo de ejemplo se puede informar:

INDICADOR	AÑO 2019	AÑO 2020	CONCLUSIONES
Rendimiento académico.			
Objetivos Formativos.			
Planes de Estudio.			
Horas de Reforzamiento.			
Matrícula.			
Asistencia			
Recursos Asignados			
Talleres SEP.			
Horas del Taller SEP.			

3.3.3.2 En función del principio de transparencia, del Art. 3 de la L.G.E. la Dirección puede informar estos resultados en la cuenta pública y mantenerlas en la página web para el conocimiento de todos los miembros de la Comunidad Escolar.

3.3.3.3 Esta actividad es consistente con el requisito 9.1.3/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe asegurarse de que se solicita retroalimentación de las partes interesadas pertinentes y que se pone a su disposición la retroalimentación sobre los servicios educativos.

#### **4.1.4 Propuestas de gestión para la Dimensión Gestión Pedagógica, Subdimensión de Gestión Pedagógica.**

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión pedagógica del Colegio para luego hacer un vínculo entre las estrategias de gestión categorizadas como desarrollo avanzado asociado a la planificación y gestión de resultados para luego proponer una gestión que complementa el desarrollo avanzado. Así mismo, dicha propuesta se vincula con un requisito de la Norma ISO 21.001 y los elementos regulatorios que sustentan la propuesta.

**Tabla 26**

*Propuesta de Dimensión Gestión Pedagógica, subdimensión gestión pedagógica*

<b>ESTÁNDARES INDICATIVOS DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>		
<b>ESTÁNDAR INDICATIVO</b>	<b>DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020</b>	<b>PROPUESTA DE GESTIÓN</b>
El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.	El director y el equipo técnico pedagógico revisan periódicamente la asignación de docentes y horarios de los cursos, para hacer modificaciones cuando sea necesario, en función de la mejora académica y formativa de los estudiantes	<p><b>Nº1 Ajuste Administrativo Pedagógico.</b></p> <p>4.1.1.1 En función del ajuste administrativo pedagógico, se propone como estrategia lo siguiente: En las reuniones de ciclo o reuniones del Consejo de Profesores, la Dirección en conjunto con la U.T.P. analizan los resultados pedagógicos de rendimiento académico, cobertura curricular y reforzamiento académico de acuerdo a los informes de resultados y metas establecidas en marzo del año lectivo. De este análisis, la U.T.P. presenta una serie de propuestas de mejora para poder ajustar los horarios y docentes en función de las metas académicas y formativas que están en situación de no cumplimiento.</p>

		<p>4.1.1.2 En función de este análisis, se pueden acordar planes de acción para ajustar las estrategias administrativas y pedagógicas conducentes a la mejora de los resultados académicos y formativos.</p> <p>4.1.1.3 A modo de ejemplo, el plan de acción que se acuerde con la Dirección y la U.T.P. es importante que tenga al menos los siguientes elementos de control.</p> <table border="1" data-bbox="804 516 1749 1052"> <thead> <tr> <th data-bbox="804 516 1104 548">Curso</th> <th data-bbox="1104 516 1749 548">8°A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="804 548 1104 656">Situación Actual</td> <td data-bbox="1104 548 1749 656">El rendimiento académico de la asignatura de matemáticas es de un 4.8, situación inconsistente con la meta esperada de un 5.6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 656 1104 727">Objetivo del Plan</td> <td data-bbox="1104 656 1749 727">En un periodo de 3 meses se espera subir al menos en un 5.6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 727 1104 764">Responsable</td> <td data-bbox="1104 727 1749 764">Docente de Matemáticas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 764 1104 906">Actividades</td> <td data-bbox="1104 764 1749 906">Implementar horas de reforzamiento académico. Ajustar los objetivos curriculares. Complementar con asistente de educación especialista en apoyo pedagógico.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 906 1104 943">Próximo Control</td> <td data-bbox="1104 906 1749 943">2 mese a contar de la resolución de la U.T.P.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 943 1104 1052">Reporte</td> <td data-bbox="1104 943 1749 1052">Se reportará mensualmente a la Dirección, U.T.P. y Consejo de Profesores los resultados obtenidos en la estrategia.</td> </tr> </tbody> </table> <p>4.1.1.4 Este tipo de ajustes, son consistentes con el Art. 18 letra E) del Decreto 67/2018 cuyo propósito es fomentar un trabajo colaborativo para promover la mejora continua de la calidad de sus prácticas evaluativas y de enseñanza.</p> <p>4.1.1.5 Esta gestión es consistente con el requisito 9.1.5 /ISO 21.001 el cual señala como deber de la organización, la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la organización educativa.</p>	Curso	8°A	Situación Actual	El rendimiento académico de la asignatura de matemáticas es de un 4.8, situación inconsistente con la meta esperada de un 5.6	Objetivo del Plan	En un periodo de 3 meses se espera subir al menos en un 5.6	Responsable	Docente de Matemáticas	Actividades	Implementar horas de reforzamiento académico. Ajustar los objetivos curriculares. Complementar con asistente de educación especialista en apoyo pedagógico.	Próximo Control	2 mese a contar de la resolución de la U.T.P.	Reporte	Se reportará mensualmente a la Dirección, U.T.P. y Consejo de Profesores los resultados obtenidos en la estrategia.
Curso	8°A															
Situación Actual	El rendimiento académico de la asignatura de matemáticas es de un 4.8, situación inconsistente con la meta esperada de un 5.6															
Objetivo del Plan	En un periodo de 3 meses se espera subir al menos en un 5.6															
Responsable	Docente de Matemáticas															
Actividades	Implementar horas de reforzamiento académico. Ajustar los objetivos curriculares. Complementar con asistente de educación especialista en apoyo pedagógico.															
Próximo Control	2 mese a contar de la resolución de la U.T.P.															
Reporte	Se reportará mensualmente a la Dirección, U.T.P. y Consejo de Profesores los resultados obtenidos en la estrategia.															

	<p>4.1.2 El director y el equipo técnico pedagógico actualizan constantemente a los docentes sobre el contenido e implementación de las Bases Curriculares de todas las asignaturas, para generar una mirada transversal y facilitar la interdisciplinariedad.</p>	<p><b>N°2 Proceso de Actualización Curricular.</b></p> <p>4.1.2.1 Como estrategia para la Dirección y la U.T.P. se propone lo siguiente: De acuerdo al plan de formación docente, el Colegio tiene contemplado que en marzo de cada año se realizará una capacitación a todo el Equipo Docente respecto del proceso de planificación y actualización curricular de las asignaturas de todos los cursos. De igual forma esta capacitación tiene como propósito que el equipo docente pueda implementar las estrategias de planificación pedagógicas para lograr la efectividad en el cumplimiento de los objetivos académicos y formativos.</p> <p>4.1.2.2 El plan de formación docente contempla un proceso de capacitación y actualización curricular a nivel semestral. Finalizada la actividad de capacitación, la U.T.P. entregará un informe de capacitación a la Dirección.</p> <p>4.1.2.3 Posterior al proceso de capacitación, la U.T.P. entrega un detalle de la actualización curricular al Consejo de Profesores que está categorizado por asignatura y curso. Esta actualización contempla los nuevos objetivos de aprendizaje y/o objetivos de aprendizaje transversales que se implementarán durante el año lectivo. Como elemento de control la U.T.P. deberá verificar en la planificación de clases y en el registro de contenidos la aplicación de dichos elementos curriculares.</p> <p>4.1.2.4 Esta gestión es consistente con el Art. 10 letra c) de la L.G.E. el cual establece como deber del docente, actualizar sus conocimientos y evaluarse periódicamente, investigar, exponer y enseñar los contenidos curriculares correspondientes a cada nivel educativo establecidos por las bases curriculares y los planes y programas de estudio.</p> <p>4.1.2.5 Esta gestión es compatible con el requisito 7.2.1 d)/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir competencia actualizada necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.</p>
--	--	---

	<p>4.1.3 El director y el equipo técnico pedagógico cuentan con una herramienta por cada nivel y asignatura, para llevar un registro de la cobertura curricular, como una plantilla o carta Gantt.</p>	<p><b>N°3 Control de Cobertura Curricular.</b></p> <p>4.1.3.1 Como estrategia para apoyar la gestión Directiva y de la U.T.P, en relación al control de la cobertura curricular se propone lo siguiente: El control de la cobertura curricular es realizado por parte de la U.T.P. a través de un proceso de triangulación entre el programa de estudio de parte del MINEDUC, el registro de contenidos del libro de clases y la planificación de clases entregada por el Docente.</p> <p>4.1.3.2 Luego, la U.T.P. realiza el control de gestión de los programas de estudio por curso y asignatura para evaluar el nivel de implementación de la cobertura curricular en función de los objetivos de aprendizaje establecidos por el MINEDUC. Generado este control, la U.T.P. elabora su reporte de gestión, a modo de ejemplo puede considerar lo siguiente:</p> <table border="1" data-bbox="804 724 1764 1016"> <thead> <tr> <th colspan="5">CONTROL DE PROGRAMA DE ESTUDIO POR ASIGNATURA DEL 3°A</th> </tr> <tr> <th>ASIGNATURA</th> <th>O.A PLANIFICADO</th> <th>O.A. EJECUTADO</th> <th>O.A NO TRABAJADO</th> <th>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lenguaje</td> <td>5-9-13-21</td> <td>5-9-13</td> <td>21</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Matemáticas</td> <td>1-14-8</td> <td>1-8</td> <td>14</td> <td>66%</td> </tr> <tr> <td>Historia</td> <td>3-5</td> <td>3-5</td> <td>-</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">NIVEL DE CUMPLIMIENTO MENSUAL</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">META INSTITUCIONAL PARA EL CURSO</td> <td>93%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">RANGO DE DESVIACIÓN</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table> <p>4.1.3.3 A nivel general, puede controlar la cobertura con un informe que contenga los siguientes elementos:</p>	CONTROL DE PROGRAMA DE ESTUDIO POR ASIGNATURA DEL 3°A					ASIGNATURA	O.A PLANIFICADO	O.A. EJECUTADO	O.A NO TRABAJADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	Lenguaje	5-9-13-21	5-9-13	21	75%	Matemáticas	1-14-8	1-8	14	66%	Historia	3-5	3-5	-	100%	NIVEL DE CUMPLIMIENTO MENSUAL				80%	META INSTITUCIONAL PARA EL CURSO				93%	RANGO DE DESVIACIÓN				13%
CONTROL DE PROGRAMA DE ESTUDIO POR ASIGNATURA DEL 3°A																																										
ASIGNATURA	O.A PLANIFICADO	O.A. EJECUTADO	O.A NO TRABAJADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO																																						
Lenguaje	5-9-13-21	5-9-13	21	75%																																						
Matemáticas	1-14-8	1-8	14	66%																																						
Historia	3-5	3-5	-	100%																																						
NIVEL DE CUMPLIMIENTO MENSUAL				80%																																						
META INSTITUCIONAL PARA EL CURSO				93%																																						
RANGO DE DESVIACIÓN				13%																																						

REPORTE DIRECTIVO DE CUMPLIMIENTO DE LA COBERTURA CURRICULAR				
CURSO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	META SEMESTRAL	OBJETIVO A NIVEL DE COLEGIO	RANGO DE DESVIACIÓN
1° Básico A	100%	97%	97%	3%+
2° Básico A	85%	95%		10%-
3° Básico A	97%	95%		2%+
NIVEL DE CUMPLIMIENTO ACTUAL	94%	---	RANGO DE DESVIACIÓN DEL OBJETIVO INSTITUCIONAL	3%-

4.1.3.4 Luego de entregado el reporte de gestión, la Dirección se reúne con el equipo de U.T.P. para determinar los planes de acción que se implementarán en los cursos que no han cumplido con las metas institucionales. Esta gestión es consistente con el proceso de gestión curricular establecido en la Circular 1663/2016, el cual señala que se debe ara planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje con el objetivo de asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

4.1.3.5 Desde la Norma ISO 21.001, esta gestión es consistente con el requisito 8.1.1 el cual señala que la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios educativos.

**N°4 Formalización de Prácticas Institucionales.**

4.2.1.1 Para formalizar las prácticas institucionales se propone a la Dirección lo siguiente: De acuerdo a los lineamientos institucionales, el Colegio tiene contemplado una serie de procedimientos que ordenan la gestión curricular y pedagógica con el propósito de garantizar un servicio de calidad a los estudiantes.

4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos

4.2.1 El director y el equipo técnico pedagógico cuentan con un documento que explicita las prácticas comunes del

<p>pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.</p>	<p>establecimiento y lo difunden para que este sea usado por los docentes.</p>	<p>Desde este ámbito existen 2 protocolos de control claves para asegurar la implementación efectiva de las bases curriculares junto con los planes y programas de estudio, estos procedimientos son:</p> <p>4.2.1.2 Procedimiento de Gestión Curricular: Es procedimiento considera los elementos de control curricular, docente y directivas que se relacionan con la implementación efectiva del currículum. Este documento ordena de manera sistemática los objetivos institucionales de la U.T.P. define la matriz de control curricular, las actividades que se desarrollan en la U.T.P. y define los criterios de control en el ejercicio docente y el proceso de aprendizaje, este procedimiento considera las actividades que se relacionan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de objetivos institucionales.</li> <li>• Planificación y organización de la carga horaria.</li> <li>• Planificación curricular anual.</li> <li>• Orientación pedagógica.</li> <li>• Evaluación de desempeño docente.</li> <li>• Planificación semanal de clases.</li> <li>• Control de guías y pruebas.</li> <li>• Evaluación de la cobertura curricular.</li> <li>• Reuniones de ciclo.</li> <li>• Informe pedagógico semestral.</li> <li>• Consejo de profesores.</li> <li>• Calendario de actividades.</li> <li>• Reportes de gestión a la Dirección.</li> </ul> <p>4.2.1.3 Procedimiento de Gestión Docente: Este procedimiento de control considera las actividades pedagógicas y administrativas que se deben implementar para asegurar que el proceso de enseñanza y aprendizaje se realiza bajo condiciones de control. Este procedimiento considera al menos los siguientes elementos:</p>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de clases.</li> <li>• Elaboración de instrumentos de evaluación.</li> <li>• Calendario de pruebas.</li> <li>• Evaluaciones sumativas.</li> <li>• Diagnóstico socioemocional de estudiantes.</li> <li>• Análisis de rendimiento académico del curso.</li> <li>• Análisis de reforzamiento académico.</li> <li>• Entrevista de padres y apoderados.</li> <li>• Entrevista de estudiantes.</li> <li>• Reunión de apoderados</li> <li>• Reporte a la U.T.P.</li> </ul> <p>4.2.1.4 Para asegurar el entendimiento y aplicación de los procedimientos de gestión durante marzo de cada año la U.T.P. realiza un proceso de inducción institucional donde se explican paso a paso todas las actividades que se aplican desde el ámbito curricular y docente. Este proceso de inducción docente considera los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos de gestión curricular y docente.</li> <li>• Reglamento de Evaluación, Calificación y Promoción.</li> <li>• Planificación Curricular.</li> <li>• Convivencia Escolar en la Comunidad Educativa.</li> <li>• Procedimientos administrativos.</li> </ul> <p>4.2.1.5 Al finalizar el proceso de inducción, el Equipo Docente pasará por un proceso de evaluación interno a través de pruebas de conocimientos específicos respecto a la información recibida en la inducción. Los resultados de esta evaluación serán gestionados por la U.T.P. y enviados a la Dirección. Esta gestión es consistente con el Art. 18 A, 2, del Decreto Fuerza Ley N°1 que establece un proceso de inducción docente.</p>
--	--	---



		<p>4.2.1.6 De igual forma, esta gestión es compatible con el requisito 7.3/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe asegurarse de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia y su contribución a la eficacia del sistema de gestión, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño de la organización educativa.</p>
	<p>4.2.2 El director y el equipo técnico pedagógico promueven entre los docentes la investigación, la innovación y la búsqueda de metodologías efectivas transversales o por asignatura. Por ejemplo, uso de TIC para promover la autonomía, aprendizaje por proyectos, y diversificación de formas de presentación de la información.</p>	<p><b>N°5 Innovación Educativa.</b></p> <p>4.2.2.1 Durante el 1° consejo de profesores la U.T.P. le indicará al equipo docente que se promoverá la innovación educativa a través de proyectos de mejoramiento académico, reuniones de mejora educativa u otra instancia que los profesores por asignatura quieran presentar para poder gestionar los recursos. Este tipo de proyectos son presentados en cualquier momento del año lectivo a la U.T.P. para que sean gestionada su implementación con la Dirección.</p> <p>4.2.2.2 De igual manera, el equipo docente puede presentar sus propuestas y requerimientos de recursos pedagógicos a la U.T.P. para evaluar posibles inversiones y posterior implementación en los cursos. En situaciones donde la iniciativa requiere de una mayor implementación, el proyecto de innovación deberá definir los objetivos de mejora y el impacto que generará en los estudiantes beneficiados.</p> <p>4.2.2.3 Estas gestiones son consistentes con lo indicado en el Art. 12 bis) del D.F.L. N°1/97 el cual señala que parte de la responsabilidad del Director es, promover la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo entre docentes, orientados a la adquisición de nuevas competencias y la mejora de los saberes disciplinares y pedagógicos a través de la práctica docente.</p> <p>4.2.2.4 Este tipo de actividades son compatibles con el requisito de mejora continua 10.2/ISO 21.001 que establece la necesidad de que la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de los SGOE, teniendo en cuenta la investigación relevante y las mejores prácticas.</p>

<p>4.3 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>4.3.1 El equipo técnico-pedagógico, en conjunto con el director, planifica actividades interdisciplinarias que permitan articular diferentes áreas del conocimiento en la planificación anual.</p>	<p><b>N°6 La Planificación Anual.</b></p> <p>4.3.1.1 Como estrategia para abordar la planificación anual se propone a la Dirección lo siguiente: para asegurar la conducción efectiva del proceso de enseñanza, el procedimiento de gestión curricular establece que la U.T.P. considera como eje central, los conocimientos habilidades y actitudes, establecidos en el marco curricular vigente y programas de estudio determinados por el MINEDUC.</p> <p>4.3.1.2 En consistencia al análisis del marco curricular, entrega lineamientos a los docentes para articular el trabajo curricular entre asignaturas, por ejemplo, en lenguaje se trabaja el desarrollo de un poema y se articula el trabajo que realiza música para musicalizar un poema.</p>
	<p>4.3.2 El equipo técnico-pedagógico se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones de las sesiones incluidas en la unidad, desarrollando las actividades, materiales, evaluaciones y adecuaciones correspondientes, y cuando es posible, lo hacen colaborativamente por asignatura o nivel.</p>	<p><b>N°8 Elaboración de Planificaciones.</b></p> <p>4.3.1.1 Para asegurar la conducción efectiva del proceso de enseñanza, el procedimiento de gestión docente, contempla lineamientos respecto al proceso de anual que considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos institucionales: Al comenzar el año escolar, la U.T.P. se reunirá con el equipo docente para entregar todos los lineamientos pedagógicos y administrativos a través del proceso de inducción institucional.</li> <li>• Entrega de planificaciones: La U.T.P. llamará a reunión a todos los docentes para informar respecto de la planificación curricular que se implementará durante. La planificación se entrega por año, curso y asignatura. En esta reunión se entregarán formalmente las prioridades curriculares, los formatos de planificación y las instrucciones pedagógicas necesarias para asegurar la efectividad en el proceso de enseñanza y aprendizaje.</li> </ul>

- Planificación de clases: De conformidad a los lineamientos pedagógicos del Colegio, se realizará la planificación clase a clase conforme al formato que se entrega a los docentes.
- Revisión de planificaciones: La revisión de planificaciones se realizará en base a una pauta que implementa la U.T.P. con el propósito de asegurar que los objetivos de aprendizaje se están desarrollando de acuerdo a las instrucciones pedagógicas y los objetivos propuestos en la planificación anual. A modo de ejemplo, para revisar las planificaciones se puede usar el siguiente formato.

INDICADORES	CUMPLE 1 punto	NO CUMPLE 0 punto	OBSERVACIONES
La planificación clase a clase se encuentra al día.	1		
Menciona el O.A. Principal y/o transversal.	1		
El objetivo de la clase es coherente con el O.A. trabajado en la unidad.	1		
La planificación contempla los momentos de inicio, desarrollo y cierre de la clase.	0		Solo contempla el inicio.
Los indicadores evaluativos son coherentes con las actividades de la clase.	0		No se evidencian indicadores evaluativos
Resultado de la Evaluación.	60%		
Criterio de Aceptación.	90%		

4.3.1.2 El cumplimiento de la planificación anual es una actividad que está considerada en el Art. 28 del Decreto 315/2010 inciso 3 y 6.

4.3.1.3 Este proceso de planificación anual y su cumplimiento es consistente con lo indicado en el requisito 8.1.1/ISO 21.001 el cual señala que La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos con el propósito de tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado y demostrar la conformidad del servicio educativo con sus requisitos.

	<p>4.3.3 El equipo técnico-pedagógico, en conjunto con el directivo, organizan instancias para discutir planificaciones entre pares, o bien crean redes de intercambio y aprendizaje con otros establecimientos para asesorar y comentar reflexivamente las planificaciones en asignaturas específicas.</p>	<p><b>N°9 Instancias para el análisis del Proceso de Planificación.</b></p> <p>4.3.3.1 Como estrategia de control para la U.T.P. se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión curricular establece que, en marzo de cada año, la U.T.P. presentará los lineamientos institucionales al consejo de profesores, para informar el proceso de planificación que se desarrollará durante el año lectivo. El consejo de profesores es una instancia de análisis que tendrá como objetivo, que todo el equipo docente pueda asimilar la importancia de los elementos de la planificación curricular y aportar su experiencia a la mejora de este proceso. En esta línea, la U.T.P. deberá liderar el trabajo de análisis, discusión y mejora del proceso de enseñanza para concentrar los esfuerzos en mejorar los elementos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos de aprendizaje</li> <li>• Indicadores evaluativos.</li> <li>• Contenidos.</li> <li>• Metodología.</li> <li>• Estrategias de enseñanza</li> <li>• Otros indicadores pedagógicos.</li> </ul> <p>4.3.3.2 De igual forma, el procedimiento de gestión curricular contempla que de acuerdo a los lineamientos de la U.T.P. el proceso de planificación puede ser desarrollado en conjunto con otros docentes o que tengan similitud de asignaturas, el objetivo de esta instancia es compartir experiencias pedagógicas o estrategias que potencien el desarrollo pedagógico.</p> <p>4.3.3.3 Los acuerdos, mejora de prácticas pedagógicas, lineamientos o nuevas iniciativas deberán quedar formalizadas en el acta del consejo de profesores para luego solicitar a la Dirección la autorización y poder implementarlas en el proceso de aprendizaje. Estas gestiones serán realizadas por parte de la U.T.P. y son consistentes con el Art. 18 h) del Decreto 67/2018, el cual establece que el reglamento de evaluación, calificación y promoción deberá resguardar que la calificación final anual de los alumnos en las asignaturas y módulos sea coherente con la planificación que para dicha asignatura o módulo.</p>
--	---	--

		<p>4.3.3.4 Estas actividades son consistentes con el requisito 8.1.1/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos implementando controles de procesos de acuerdo con los criterios establecidos.</p>
<p>4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.</p>	<p>4.4.1 El director y el equipo técnico pedagógico cuentan con material informativo (documentos, videos, entre otros) que explicitan prácticas pedagógicas que se buscan instalar en el establecimiento y que se trabajarán en el acompañamiento.</p>	<p><b>N°10 Procedimiento de Gestión Pedagógica.</b></p> <p>4.4.1.1 Para instalar las prácticas pedagógicas, se propone a la Dirección y la U.T.P. lo siguiente: Como parte de la gestión institucional, el Colegio cuenta con un procedimiento de gestión docente que contempla las actividades que serán implementadas en el proceso de enseñanza. Las actividades del procedimiento consideran lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción de prácticas pedagógicas: La U.T.P. deberá coordinar el proceso de inducción con el equipo docente en marzo de cada año con el propósito de dar a conocer y asegurar que el servicio educativo se desarrollará bajo condiciones de control y retroalimentación. Todos los docentes participarán de este proceso de inducción, el cual quedará registrado en un informe de participación.</li> <li>• Perfil del docente en la Comunidad Educativa: Durante el proceso de inducción el equipo docente debe interiorizarse respecto de su perfil profesional y las interacciones que tiene en la comunidad educativa. De igual forma deberá interiorizarse respecto de los requerimientos del reglamento interno de convivencia escolar y el P.E.I en relación a la labor pedagógica. Los requerimientos del perfil del docente incluyen; el involucramiento con el estudiante, el método de enseñanza que se implementará, el conocimiento de los procesos administrativos del colegio, la forma de atención con el apoderado y el sistema de reporte de resultados.</li> <li>• Pauta de acompañamiento: La U.T.P. gestionará una reunión con el consejo de profesores para exponer las pautas de acompañamiento docente que se aplicarán durante el año lectivo. Las pautas serán</li> </ul>

informadas y de común acuerdo se incorporarán estrategias que sean adecuadas para el contexto educativo. Durante esta reunión se informan los criterios de evaluación y aceptación conforme de parte del Colegio.

**EJEMPLO DE PAUTA DE OBSERVACIÓN DE CLASES**

INDICADORES	CUMPLE (1 punto)	NO CUMPLE (0 punto)	OBSERVACIÓN
1. Compromete a los alumnos al trabajo y los motiva para su logro.	1		
2. Da a conocer a los estudiantes las actividades a desarrollar y los tiempos de cada una de ellas.	1		
3. Existe coherencia entre el objetivo de la clase, las actividades y material utilizado.	1		
4. Desarrolla actitudes y objetivos transversales en la clase.		0	No se evidenció el objetivo transversal.
5. Contextualiza los contenidos de manera de acercarlos a la realidad de los alumnos a través de los ejemplos.	1		
6. Los estudiantes saben que hacer y lo realizan de manera autónoma una vez entregadas las actividades a desarrollar.	1		
Resultado de la evaluación.	83%		
Criterio de aceptación.	80%		

- Preparación de la Clase: Cuando se realiza el proceso de planificación y preparación de la clase, el docente deberá incorporar estrategias de atención a la diversidad de los estudiantes con el propósito de dar

		<p>cumplimiento al principio de la calidad educativa que tiene el Colegio, es decir que todos aprendan independiente de sus condiciones o circunstancias.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La Ejecución de la Clase: El procedimiento de gestión pedagógica considera que la planificación y la ejecución de la clase debe ser organizada considerando los 3 momentos de la clase; inicio, desarrollo y cierre. Para asegurar que el proceso de enseñanza y aprendizaje se desarrolla bajo los lineamientos institucionales, al U.T.P realizará una supervisión pedagógica en el aula.</li><li>• Estrategias de retroalimentación: Es importante que durante la preparación de las clases el docente contemple el proceso de retroalimentación con los estudiantes. Este proceso de retroalimentación debe estar presente en las clases y/o posteriormente a un proceso de evaluación sumativa.</li><li>• Atención de estudiantes: El docente a cargo del curso deberá considerar la atención de estudiantes de acuerdo a la situación o circunstancia que se requiera entendiendo que el perfil del docente del Colegio tiene asociado un deber de cuidado y protección permanente con los estudiantes. De preferencia la atención de estudiantes se organizará durante la asignatura de orientación. Esta actividad se realizará cuando:<ul style="list-style-type: none"><li>• El rendimiento académico y la asistencia del estudiante pone en riesgo el proceso educativo.</li><li>• Existe una situación de vulneración de derechos que afecta al estudiante.</li><li>• Por requerimiento del Colegio se realizará una entrevista semestral al estudiante.</li></ul></li></ul>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de Padres y Apoderados: De conformidad a los lineamientos del Colegio, los padres y apoderados tendrán derecho a ser entrevistados al menos 1 vez por semestre. Para gestionar dicha entrevista el padre o apoderado deberá solicitar una entrevista llamando a la inspectoría general para coordinar el día y la hora que el docente tiene dispuesto para esta labor.</li> <li>• Registro de entrevistas: Las entrevistas que se realizan a los estudiantes y apoderados quedarán registradas en su hoja de entrevista respectiva. La fecha y motivo de la entrevista quedará consignada en la hoja de vida del estudiante.</li> <li>• Informes de retroalimentación pedagógica del curso: Mensualmente el profesor jefe a cargo del curso deberá presentar a la U.T.P. un informe de desempeño por curso. Este informe detallará el rendimiento académico por asignatura y la asistencia general del curso.</li> </ul> <p>4.4.1.2 Este tipo de gestiones son consistentes con el Art. 18 g) del D.F.L. N°1/96 que establece un proceso de inducción institucional.</p> <p>4.4.1.3 Estos lineamientos son compatibles con el requisito 8.1.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe planificar, implementar y controlar para cumplir los requisitos del servicio educativo.</p>
	<p>4.4.2 El equipo directivo y el técnico pedagógico desarrollan comunidades de aprendizaje docente incorporando el acompañamiento entre pares y formando</p>	<p><b>N°11 Acompañamiento Pedagógico.</b></p> <p>4.4.2.1 Para desarrollar el acompañamiento pedagógico, se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión curricular contempla que, luego del proceso de inducción que gestiona la U.T.P, como práctica de mejoramiento educativo, los docentes líderes con más experiencia acompañan durante el 1° semestre al equipo de docentes nuevos para asegurar que las prácticas institucionales son implementadas de manera efectiva. Durante este periodo de tiempo los docentes</p>



	<p>suficientes mentores para aumentar la frecuencia de las observaciones y para asegurar la inducción de docentes principiantes.</p>	<p>nuevos podrán hacer sus consultas y retroalimentarse respecto de las estrategias pedagógicas y administrativas que el Colegio debe implementar.</p> <p>4.4.2.3 Como resultado de este proceso de acompañamiento el Docente Líder entrega un informe al Jefe de la U.T.P. para indicar sus observaciones, aspectos por reforzar y estrategias para que el nuevo docente pueda integrarse plenamente a la Comunidad Escolar.</p> <p>4.4.2.4 De igual manera la U.T.P. en su procedimiento de gestión curricular mantiene un calendario de supervisiones pedagógicas con el propósito de abarcar a todo el equipo docente y evaluar su gestión durante el semestre. De conformidad a este proceso es que la U.T.P. deberá informar mensualmente a la Dirección respecto de los resultados del proceso de evaluación.</p> <p>4.4.2.5 Estas actividades de inducción y acompañamiento docente son actividades consistentes con lo indicado en el Art. 18 a) del D.F.L. N°1/96 cuyo propósito es establecer lineamientos para que los establecimientos educacionales puedan instaurar procesos de mejora continua de sus docentes, desde el primer año de ejercicio y durante su permanencia.</p> <p>4.4.2.6 Estas gestiones son consistentes con el requisito 7.2.1/ISO 21.001 el cual señala que la Organización debe tomar medidas para apoyar y asegurar el desarrollo continuo de la competencia relevante del personal.</p>
	<p>4.4.3 El equipo directivo y el técnico pedagógico usan estrategias diversas para sacar mayor provecho a la retroalimentación, como la grabación voluntaria de clases para analizar</p>	<p><b>N°12 Estrategias de Retroalimentación Pedagógica.</b></p> <p>4.4.3.1 Como estrategia Directiva, para potenciar la retroalimentación se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión curricular y pedagógica contempla actividades de retroalimentación docente cuando se aplican las pautas de evaluación institucional. Este proceso de retroalimentación es realizado por parte de la U.T.P. y los Docentes Líderes que se encargan de hacer el acompañamiento a los docentes nuevos. La retroalimentación pedagógica realiza cuando se aplican los siguientes instrumentos:</p>

	<p>y perfeccionar las prácticas pedagógicas, entre otras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pauta de Observación de Clases.</li> <li>• Pauta de Triangulación.</li> <li>• Pauta de Revisión de Libro de Clases.</li> <li>• Pauta de Gestión Profesor Jefe.</li> <li>• Pauta de Revisión de Pruebas.</li> <li>• Pauta de Revisión de Planificaciones.</li> </ul> <p>4.4.3.2 El proceso de retroalimentación pedagógica se realizará de manera personal con el docente con el propósito de que la retroalimentación sea entregada con objetivos constructivos según los siguientes elementos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos positivos de la estrategia pedagógica.</li> <li>• Aspectos pedagógicos por reforzar.</li> <li>• Compromisos y seguimiento.</li> </ul> <p>4.4.3.3 Todo proceso de retroalimentación quedará firmada por ambas partes en los instrumentos o en las actas que tenga la U.T.P.</p> <p>4.4.3.4 Esta actividad es consistente con el Art. 18 b) del D.F.L. N°1/96 el cual establece que la preparación del trabajo en el aula, la reflexión sistemática sobre la propia práctica de enseñanza-aprendizaje en el aula, la evaluación y retroalimentación es una estrategia para la mejorar la práctica docente.</p> <p>4.4.3.5 El proceso de retroalimentación pedagógica, es consistente con el requisito 7.2.1e)ISO 21.001 cuyo propósito tomar medidas para apoyar y asegurar el desarrollo continuo de la competencia relevante del personal.</p>
	<p>4.4.4 El equipo directivo y el técnico pedagógico se muestran receptivos</p>	<p><b>N°13 Fortalecimiento del Aprendizaje y Desarrollo Profesional.</b></p> <p>4.4.4.1 Como estrategia para fortalecer el proceso de aprendizaje y desarrollo profesional, se propone lo siguiente para el Equipo Directivo: En las reuniones del</p>

	<p>frente a las inquietudes y necesidades de los docentes para fortalecer sus procesos de aprendizaje y desarrollo profesional.</p>	<p>consejo de profesores se abordarán los requerimientos pedagógicos, necesidades e inquietudes propias del ejercicio docente con el propósito de que sean analizadas en función del fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje. Como parte del procedimiento, el Jefe de U.T.P. deberá registrar estas inquietudes y necesidades para luego presentárselas a la Dirección para su análisis y evaluar su pertinencia y posterior implementación en el proceso educativo. Estos requerimientos pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de mejora educativa.</li> <li>• Talleres o capacitaciones.</li> <li>• Formación profesional</li> <li>• Otros requerimientos.</li> </ul> <p>4.4.4.2 Posterior al proceso de evaluación de requerimientos, la U.T.P. informa al consejo de profesores los resultados de la evaluación de la Dirección y el equipo directivo para luego formalizar como práctica institucional aquellas instancias de fortalecimiento pedagógico. De esta instancia, se mejorarán los procedimientos, formatos institucionales y prácticas asociadas al proceso educativo.</p> <p>4.4.4.3 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 12 bis) del D.F.L. N°1/96 el cual tiene como propósito promover la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo entre docentes, orientados a la adquisición de nuevas competencias y la mejora de los saberes disciplinares y pedagógicos a través de la práctica docente.</p> <p>4.4.4.4 La gestión de fortalecimiento del aprendizaje y desarrollo profesional es consistente con el requisito 7.1.1.1/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión a través de la participación y satisfacción del personal a través de actividades para mejorar las competencias del personal para facilitar el aprendizaje.</p>
--	---	--

<p>4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.</p>	<p>4.5.1 El director y el equipo técnico pedagógico comprometen a las familias y los apoderados con el proceso educativo de los estudiantes, informando el calendario de evaluaciones, los temarios y los resultados de estas.</p>	<p><b>N°14 Compromiso de los Padres y Apoderados en el Proceso Educativo.</b></p> <p>4.5.1.1 Como estrategia Directiva para formalizar el compromiso de los Padres y Apoderados con el proceso educativo se propone lo siguiente: El P.E.I. establece que el éxito del proceso educativo está relacionado con la participación de los padres y apoderados. Al respecto, el reglamento interno de convivencia escolar, establece los derechos y deberes de los padres y apoderados en relación al proceso educativo de sus estudiantes. Lo anterior se refuerza con talleres de involucramiento familiar asociados al Decreto 327/2020 sobre Derechos y Deberes del Apoderado y el principio de la corresponsabilidad parental según la Ley 20.680.</p> <p>4.5.1.2 Para potenciar los resultados del estudiante la Dirección y la U.T.P. coordinarán y controlarán la entrega de información relevante del estudiante con el propósito de asegurar en todo momento la comunicación efectiva entre la Comunidad Escolar y la familia. Al respecto, el equipo docente deberá entregar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendario de evaluaciones: Se entregará en marzo y julio.</li> <li>• Temarios pedagógicos: Cuando se realizan evaluaciones, el docente subirá la información al sistema intranet u otro relacionado del colegio.</li> <li>• Resultado de las evaluaciones: Realizada la evaluación el docente tendrá 5 días hábiles para subir los resultados al libro de clases y sistema de control interno del colegio.</li> <li>• Pautas de corrección: Las pautas de corrección de las evaluaciones estarán a disposición durante todo el año lectivo para la consulta de los padres y apoderados.</li> <li>• Informes del estudiante: Al finalizar el semestre, el Docente elaborará un informe académico y de personalidad del estudiante que se entregará en la reunión final de padres y apoderados. Cualquier otro informe que sea requerido, se canalizará con la Inspección General.</li> </ul> <p>4.5.1.2 En post del principio de transparencia educativa establecido en el Art. 3 de la L.G.E. el equipo directivo coordinará talleres de difusión del P.E.I.</p>
---	--	--

		<p>procedimientos administrativos, los derechos y deberes de los padres y apoderados los cuales están contemplados en el reglamento interno de convivencia escolar. Estos talleres quedarán registrados e informados a la Dirección y podrán ejecutarse en la reunión de apoderados u otra instancia.</p> <p>4.5.1.3 Este deber de involucramiento de los padres y apoderados con el proceso educativo se relaciona con el Art. N°9 del Decreto 327/220 el cual señala que los apoderados tienen el deber de cumplir con los compromisos que asumen con el establecimiento al momento de matricular a sus hijos o pupilos, así como de respetar el proyecto educativo y la normativa interna.</p> <p>4.5.1.4 Estas gestiones son consistentes con el requisito 8.2.2 e)/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe notificar a los estudiantes y a otras partes interesadas pertinentes y en su caso, debe comprobar su entendimiento respecto de los compromisos, las responsabilidades y las expectativas puestos en los estudiantes y otros beneficiarios.</p>
	<p>4.5.2 El director y el equipo técnico pedagógico desarrollan capacidades internas para generar mejores evaluaciones, o bien para gestionar el acceso a evaluaciones validadas, tales como las evaluaciones progresivas de la Agencia de Calidad de la Educación.</p>	<p><b>N°15 Desarrollo de Capacidades para la Evaluación Interna.</b></p> <p>4.5.2.1 Como parte de la estrategia pedagógica de la U.T.P. para desarrollar mejores capacidades de evaluación, se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión curricular contempla el desarrollo de procesos de evaluación interna con el objetivo de determinar si los objetivos académicos y formativos se están cumpliendo. Tal como se establece en el reglamento de evaluación, calificación y promoción del Colegio, la evaluación formativa tiene como propósito monitorear y acompañar el aprendizaje de los alumnos para tomar decisiones acerca de los siguientes pasos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por otra parte, la evaluación sumativa, tiene por objeto certificar a través de una calificación, los aprendizajes logrados por los estudiantes. Bajo esta conceptualización la U.T.P. en conjunto con la Dirección implementarán las siguientes actividades de control cuyo propósito es tomar decisiones pedagógicas basadas en información, estas actividades son:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de Cobertura: La U.T.P. preparará las pruebas de cobertura curricular por curso y asignatura de manera semestral. La elaboración de estas pruebas se realizará en función de los planes y programas del MINEDUC y la planificación anual que entrega la U.T.P. al equipo docente. Posterior a la aplicación de estas pruebas, se elaborará un informe de resultados que será informado al consejo de profesores y la Dirección con el objetivo de aplicar planes de acción sobre aquellos cursos que están bajo los criterios de aceptación institucional.</li> <li>• Seguimiento académico por curso: Tal como se ha establecido en el procedimiento de gestión pedagógica, el Profesor Jefe entregará a la U.T.P. un informe de seguimiento académico por curso y asignatura para evaluar la tendencia y/o rendimiento de los estudiantes. Cuando se entrega el informe, se coordina una reunión entre la U.T.P. y el docente con el objetivo de tomar decisiones pedagógicas para subsanar o potenciar los resultados a través de evaluaciones nuevas, estrategias u otro tipo de actividades. El seguimiento del curso puede ser desarrollado en función de lo siguiente:</li> </ul> <table border="1" data-bbox="804 899 1761 1369"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="804 899 1761 935"><b>SEGUIMIENTO DEL CURSO</b></th> </tr> <tr> <th data-bbox="804 935 1419 971"><b>INDICADOR</b></th> <th data-bbox="1419 935 1761 971"><b>RESULTADO</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="804 971 1419 1006">Rendimiento General del Curso.</td> <td data-bbox="1419 971 1761 1006"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 1006 1419 1042">Asistencia General del Curso.</td> <td data-bbox="1419 1006 1761 1042"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 1042 1419 1078">Porcentaje de Aprobación del Curso.</td> <td data-bbox="1419 1042 1761 1078"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 1078 1419 1114">Porcentaje de Reprobación.</td> <td data-bbox="1419 1078 1761 1114"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 1114 1419 1149">Horas de reforzamiento del curso.</td> <td data-bbox="1419 1114 1761 1149"></td> </tr> <tr> <th colspan="2" data-bbox="804 1149 1761 1185"><b>RENDIMIENTO POR ASIGNATURA</b></th> </tr> <tr> <td data-bbox="804 1185 1419 1221">Lenguaje.</td> <td data-bbox="1419 1185 1761 1221"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 1221 1419 1256">Matemáticas.</td> <td data-bbox="1419 1221 1761 1256"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 1256 1419 1292">Historia y Geografía</td> <td data-bbox="1419 1256 1761 1292"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 1292 1419 1328">Ciencias.</td> <td data-bbox="1419 1292 1761 1328"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 1328 1419 1364">Otras asignaturas.</td> <td data-bbox="1419 1328 1761 1364"></td> </tr> </tbody> </table>	<b>SEGUIMIENTO DEL CURSO</b>		<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	Rendimiento General del Curso.		Asistencia General del Curso.		Porcentaje de Aprobación del Curso.		Porcentaje de Reprobación.		Horas de reforzamiento del curso.		<b>RENDIMIENTO POR ASIGNATURA</b>		Lenguaje.		Matemáticas.		Historia y Geografía		Ciencias.		Otras asignaturas.	
<b>SEGUIMIENTO DEL CURSO</b>																												
<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>																											
Rendimiento General del Curso.																												
Asistencia General del Curso.																												
Porcentaje de Aprobación del Curso.																												
Porcentaje de Reprobación.																												
Horas de reforzamiento del curso.																												
<b>RENDIMIENTO POR ASIGNATURA</b>																												
Lenguaje.																												
Matemáticas.																												
Historia y Geografía																												
Ciencias.																												
Otras asignaturas.																												

- Planes de apoyo pedagógico: En función del análisis de la cobertura curricular y el seguimiento académico por curso, la U.T.P. en conjunto con los docentes implementarán planes de apoyo pedagógico para potenciar aquellos resultados que no están dentro de los parámetros de control previamente establecidos. Los planes de apoyo pueden ser por curso o por estudiante dependiendo de los resultados que se quieren obtener. Su estado de avance se controlará según lo siguiente:

PLAN DE APOYO PEDAGÓGICO POR ESTUDIANTE	
Estudiante.	Andrés Fiord del 4°A.
Área de reforzamiento.	Matemáticas.
Promedio actual.	3,2
Estrategia pedagógica.	Identificar los elementos de la adición en un cálculo mental.
Logros obtenidos.	Identifica cuáles son los elementos que debe considerar para realizar la operación matemática de suma.
Horas de reforzamiento.	13
Rendimiento final.	4.2

Estudiante.	Andrés Fiord del 4°A.
Área de reforzamiento.	Matemáticas.
Promedio actual.	3,2
Estrategia pedagógica.	Identificar los elementos de la adición en un cálculo mental.
Logros obtenidos.	Identifica cuáles son los elementos que debe considerar para realizar la operación matemática de suma.
Horas de reforzamiento.	13
Rendimiento final.	4.2

PLAN DE APOYO PEDAGÓGICO POR CURSO	
Curso	5° Básico A.
Área de reforzamiento.	Lenguaje
Rendimiento actual	4.8
Meta de rendimiento.	5.7
Estrategia pedagógica.	Generar un plan de reforzamiento sobre los O.A. que se relacionan con la comprensión lectora.
Tiempo del Plan	2 meses.
Horas de reforzamiento.	25

Curso	5° Básico A.
Área de reforzamiento.	Lenguaje
Rendimiento actual	4.8
Meta de rendimiento.	5.7
Estrategia pedagógica.	Generar un plan de reforzamiento sobre los O.A. que se relacionan con la comprensión lectora.
Tiempo del Plan	2 meses.
Horas de reforzamiento.	25

		Logro obtenido	Los estudiantes lograron asimilar el O.A. planificado evaluando y certificando su avance a través de evaluaciones formativas y sumativas.												
		Rendimiento final.	5.4												
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendario de evaluación docente: Respecto al calendario de evaluación docente, el control que debe ejecutar la U.T.P. se relaciona con los plazos planificados y por otra parte la verificación de que los O.A. sean consistentes con la planificación curricular y por último que el N° de evaluaciones es consistente con el reglamento de evaluación, calificación y promoción, gestión que puede ser controlada según lo siguiente:</li> </ul>													
		<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="800 654 1041 686">ASIGNATURA</th> <th data-bbox="1041 654 1283 686">TEMÁTICA</th> <th data-bbox="1283 654 1524 686">O.A EVALUADO</th> <th data-bbox="1524 654 1772 686">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="800 686 1041 776">Lenguaje</td> <td data-bbox="1041 686 1283 776">Prueba de redacción de documentos</td> <td data-bbox="1283 686 1524 776">13-9-4</td> <td data-bbox="1524 686 1772 776">7-4-2022</td> </tr> <tr> <td data-bbox="800 776 1041 867">Matemáticas</td> <td data-bbox="1041 776 1283 867">Prueba de sustracción y adición</td> <td data-bbox="1283 776 1524 867">5-6-7</td> <td data-bbox="1524 776 1772 867">03-06-2022</td> </tr> </tbody> </table>		ASIGNATURA	TEMÁTICA	O.A EVALUADO	FECHA	Lenguaje	Prueba de redacción de documentos	13-9-4	7-4-2022	Matemáticas	Prueba de sustracción y adición	5-6-7	03-06-2022
ASIGNATURA	TEMÁTICA	O.A EVALUADO	FECHA												
Lenguaje	Prueba de redacción de documentos	13-9-4	7-4-2022												
Matemáticas	Prueba de sustracción y adición	5-6-7	03-06-2022												
		<p>4.5.2.2 El desarrollo de capacidades para la evaluación interna es un elemento que está presente en el Art. 3 c) del D.F.L. N°1/96 el cual establece el principio de la calidad educativa definido como propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje.</p>													
		<p>4.5.2.3 Esta gestión es consistente con el requisito 9.1.1 b)/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe implementar métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, necesarios según corresponda, para asegurar resultados válidos.</p>													



	<p>4.5.3 El director y el equipo técnico pedagógico disponen de herramientas tecnológicas para que los docentes puedan sistematizar los avances de cada curso, facilitando su análisis y la toma de decisiones.</p>	<p><b>N°16 Sistematización de Resultados.</b></p> <p>4.5.3.1 Como estrategia Directiva para la sistematización de resultados, se propone lo siguiente: el procedimiento de control curricular establece que la U.T.P. mantiene una matriz de control institucional ordenado por curso y asignatura con el propósito de que las decisiones pedagógicas, técnicas y directivas sean tomadas en función del control mensual que realiza el Equipo Directivo. En función de esta matriz de control, los datos de cada curso se ordenan por proceso estratégico según lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control Directivo.</li> <li>• Control Curricular y Académico.</li> <li>• Control de Convivencia Escolar.</li> <li>• Control de Inspectoría General.</li> </ul> <p>4.5.3.2 De conformidad a estos procesos, el método de seguimiento, control y análisis sistemático de los resultados, es gestionado por el Equipo Directivo para luego presentar mensualmente a la Dirección y al consejo de profesores los resultados mensuales de la información para que en conjunto se adopten medidas de apoyo pedagógico sobre aquellos resultados que no están bajo los parámetros de control establecidos. A modo de ejemplo el informe puede presentar lo siguiente:</p> <table border="1" data-bbox="804 1036 1764 1375"> <thead> <tr> <th colspan="3">CONTROL DIRECTIVO</th> </tr> <tr> <th rowspan="8">PROCESO DIRECTIVO</th> <th colspan="2">INDICADORES A NIVEL DE COLEGIO</th> <th>RESULTADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rendimiento Académico.</td> <td></td> <td>5.6</td> </tr> <tr> <td>Objetivos Formativos.</td> <td></td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento Curricular.</td> <td></td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>Asistencia General.</td> <td></td> <td>93%</td> </tr> <tr> <td>Índice de aprobación general.</td> <td></td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>Índice de reprobación general.</td> <td></td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Estado de avance del calendario escolar.</td> <td></td> <td>68%</td> </tr> </tbody> </table>	CONTROL DIRECTIVO			PROCESO DIRECTIVO	INDICADORES A NIVEL DE COLEGIO		RESULTADO	Rendimiento Académico.		5.6	Objetivos Formativos.		78%	Cumplimiento Curricular.		85%	Asistencia General.		93%	Índice de aprobación general.		94%	Índice de reprobación general.		6%	Estado de avance del calendario escolar.		68%
CONTROL DIRECTIVO																														
PROCESO DIRECTIVO	INDICADORES A NIVEL DE COLEGIO		RESULTADO																											
	Rendimiento Académico.		5.6																											
	Objetivos Formativos.		78%																											
	Cumplimiento Curricular.		85%																											
	Asistencia General.		93%																											
	Índice de aprobación general.		94%																											
	Índice de reprobación general.		6%																											
	Estado de avance del calendario escolar.		68%																											

			Porcentaje de entrevista de los Padres y Apoderados.	56%
			Porcentaje de entrevistas a estudiantes.	43%
		<b>CONTROL CURRICULAR Y ACADÉMICO</b>		
		<b>PROCESO CURRICULAR</b>	<b>INDICADORES A NIVEL CURRICULAR</b>	<b>RESULTADO</b>
			Cobertura curricular.	Nivel Elemental
			Rendimiento Académico.	6.1
			Asistencia.	95%
			N° Entrevista Padres y Apoderados.	15
			N° Entrevistas de Estudiantes.	11
			Plan de Estudio.	480 Hrs.
			Horas de Reforzamiento.	35 Hhs.
			Medidas Disciplinarias.	3
			Cumplimiento de O.A.	87%
			Cumplimiento del calendario de evaluación.	95%
			Nivel de aprobación del curso	92%
			Nivel de reprobación del curso.	8%
			Evaluación de Desempeño Docente	95%
			<b>ASIGNATURAS</b>	
		Lenguaje	6.3	
		Matemáticas	5.8	
		Historia	6.1	
		Ciencias	5.9	
		Inglés	5.4	

<b>CONTROL DE CONVIVENCIA ESCOLAR</b>		
<b>PROCESO DE CONVIVENCIA</b>	<b>RESULTADOS A NIVEL DE COLEGIO</b>	<b>RESULTADO</b>
	Plan de Convivencia Escolar.	74%
	Denuncias por vulneración de derechos.	5
	Denuncia por agresión sexual.	0
	Denuncia por violencia escolar.	7
	Entrevistas padres y apoderados.	45%
	Entrevistas estudiantes.	43%
	Calidad del Ambiente Escolar.	5.8 Bueno
	Calidad del Servicio Educativo.	6.5 Muy Bueno
	Atenciones con el Equipo Psicosocial.	43
	Talleres con padres y apoderados.	5
	Talleres con estudiantes	8
	Estudiantes en proceso de atención psicológica.	23
	Estudiantes en proceso de atención psiquiátrica u otro relacionado.	8
Índice de maltrato escolar	3% Bajo	
<b>CONTROL DE INSPECTORÍA GENERAL</b>		
<b>PROCESO DE INSPECTORÍA</b>	<b>RESULTADOS A NIVEL DE COLEGIO</b>	<b>RESULTADO</b>
	Atención de apoderados.	74%
	Atención de estudiantes.	5
	Solicitud de documentos	45
	Salida de Estudiantes	56
	Ingreso atrasado a clases.	33
	Medidas disciplinarias estudiantes.	3
	Medidas disciplinarias apoderados.	0

		<table border="1" data-bbox="804 232 1766 380"> <tr> <td data-bbox="804 232 957 269"></td> <td data-bbox="957 232 1516 269">Matrícula Hombres.</td> <td data-bbox="1516 232 1766 269">256</td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 269 957 306"></td> <td data-bbox="957 269 1516 306">Matrícula Mujeres.</td> <td data-bbox="1516 269 1766 306">281</td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 306 957 344"></td> <td data-bbox="957 306 1516 344">Matrícula en Ed. Básica.</td> <td data-bbox="1516 306 1766 344">537</td> </tr> <tr> <td data-bbox="804 344 957 380"></td> <td data-bbox="957 344 1516 380">Alumnos Beneficiados JUNAEB</td> <td data-bbox="1516 344 1766 380">452</td> </tr> </table> <p data-bbox="804 418 1766 586">4.5.3.3 La sistematización de información es un elemento consistente con el Art. 12 inciso N°2 de la Ley SAC 20.529 cuyo propósito es fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos educacionales, orientar sus planes de mejoramiento educativo y promover la mejora continua de la calidad de la educación que se ofrece.</p> <p data-bbox="804 630 1766 727">4.5.3.4 Por otra parte, este tipo de gestión es consistente con el requisito 9.1.1 e) ISO 21.001 el cual señala que la organización debe analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.</p>		Matrícula Hombres.	256		Matrícula Mujeres.	281		Matrícula en Ed. Básica.	537		Alumnos Beneficiados JUNAEB	452
	Matrícula Hombres.	256												
	Matrícula Mujeres.	281												
	Matrícula en Ed. Básica.	537												
	Alumnos Beneficiados JUNAEB	452												
	<p data-bbox="478 771 781 1079">4.5.4 El director y el equipo técnico pedagógico evalúan la efectividad de las decisiones pedagógicas basándose en indicadores concretos y en las percepciones de los involucrados.</p>	<p data-bbox="804 771 1417 799"><b>N°17 Efectividad de las decisiones pedagógicas.</b></p> <p data-bbox="804 833 1766 1036">4.5.4.1 Como estrategia Directiva para evaluar la efectividad de las decisiones se propone lo siguiente: para evaluar la efectividad de las decisiones pedagógicas, la Dirección y el equipo directivo realizarán reuniones de reporte mensual donde se analizarán los resultados institucionales. Dentro de esta reunión se evaluará la efectividad de los planes de acción que se han adoptado para subsanar aquellas situaciones que ponen en riesgo la calidad del servicio educativo.</p> <p data-bbox="804 1079 1766 1140">4.5.4.2 Para evaluar la efectividad, el Equipo Directivo presenta un informe con los resultados de la gestión de sus planes de apoyo:</p>												

RESUMEN DE RESULTADOS DE LOS PLANES DE ACCIÓN A JUNIO DEL 2022				
CURSO	SITUACIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVO	RESULTADO A LA FECHA
2°A	Regularizar la atención de apoderados de acuerdo a la meta institucional del 100% semestral.	37% de apoderados entrevistados	100%	90%
6°A	Mejorar el rendimiento académico de la asignatura de matemáticas	4.3	5.6	5.8
4°A	Los resultados de la velocidad lectora evidencian que el 70% de los estudiantes se encuentran en el nivel bajo	62% categorizado como nivel bajo.	70% categorizado como alto.	68% categorizado como alto.
8°A	El control de la U.T.P. evidencia que este curso sólo ha cumplido con un 76% de la cobertura curricular semestral.	76% de cumplimiento de O.A.	95%	82%

4.5.4.3 Este proceso de evaluación de efectividad se realiza complementando los informes con los resultados de la gestión por procesos señalados en el ítem 4.5.3.2, este análisis de efectividad es consistente con el proceso de gestión curricular señalado en la Circular 1663/2016 el cual establece como requerimiento asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

		4.5.4.4 Esta gestión es consistente con el requisito 9.1.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe evaluar el desempeño de la organización educativa y la eficacia del sistema de gestión.
--	--	---

#### ***4.1.5 Propuestas de gestión para la Dimensión Gestión curricular, Subdimensión de Enseñanza y Aprendizaje.***

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión de Enseñanza y Aprendizaje junto con el detalle de las actividades categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. Luego, estas actividades de desarrollo avanzado se vinculan con las propuestas de gestión, los requisitos de la Norma ISO 21.001 aplicables y los elementos regulatorios establecidos por el Ministerio de Educación que lo sustentan.

Tabla 27

Propuesta de Dimensión Gestión Pedagógica, subdimensión Enseñanza y aprendizaje

ESTÁNDARES INDICATIVOS PARA LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE		
ESTÁNDAR INDICATIVO	DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020	PROPUESTA DE GESTIÓN
5.1 Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.	5.1.1 Los docentes realizan sus clases promoviendo que sus estudiantes establezcan relaciones entre las habilidades, conocimientos y actitudes trabajadas.	<p><b>N°1 Relación entre habilidades, conocimientos y actitudes.</b></p> <p>5.1.1.1 Para asegurar una gestión efectiva de la labor docente, se propone a la U.T.P y al Equipo Docente lo siguiente: En función de lo indicado en el procedimiento de gestión pedagógica, la planificación de clases deberá ser diseñada considerando los elementos curriculares de las habilidades, conocimientos y actitudes. En este sentido el control de la U.T.P. se gestionará verificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación de clase.</li> <li>• La ejecución de la clase a través de la supervisión pedagógica.</li> <li>• Retroalimentación pedagógica con los docentes.</li> </ul> <p>5.1.1.2 Esta actividad es consistente con el Art. 19 de la L.G.E. que establece que la educación básica es el nivel educacional que se orienta hacia la formación integral de los alumnos, en sus dimensiones física, afectiva, cognitiva, social, cultural, moral y espiritual, desarrollando sus capacidades de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en las bases curriculares.</p> <p>5.1.1.3 Esta gestión es consistente con el requisito ISO 8.1.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos a través de criterios establecidos.</p>

	<p>5.1.2 Los docentes demuestran un dominio destacado de las habilidades que se enseñan en clases. Por ejemplo, las modelan con facilidad, pueden simplificarlas o desglosarlas en pasos para facilitar su aprendizaje, son metódicos para enseñarlas, entre otros.</p>	<p><b>N°2 Dominio Destacado de las Habilidades.</b></p> <p>5.1.2.1 Como estrategia de control de U.T.P. se propone lo siguiente; A través del proceso de supervisión en el aula, la U.T.P. desarrolla una evaluación que considera entre sus criterios el ítem <i>“demuestra un dominio destacado de las habilidades que enseña durante su clase”</i>.</p> <p>5.1.2.2 Para determinar el nivel de dominio docente respecto a las habilidades que enseña, el procedimiento de gestión curricular establece que al menos semestralmente el Colegio evaluará internamente la competencia del docente en función de un temario de conocimientos de la planificación anual que le entrega la U.T.P. Esta evaluación incluye las habilidades y contenidos que establecen las bases curriculares. En función de los resultados, la U.T.P. desarrolla planes de acción para poder subsanar aquellos elementos que necesitan de reforzamiento pedagógico o técnico del docente.</p> <p>5.1.2.3 Esta gestión es consistente con lo requerido en el Art. 19 b) del D.F.L N°1/96 el cual señala que el sistema propiciará la autonomía del profesional de la educación para organizar las actividades pedagógicas de acuerdo a las características de sus estudiantes y la articulación de un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad, conforme a las normativas curriculares, al respectivo proyecto educativo institucional, a las orientaciones legales del sistema educacional y a los programas específicos de mejoramiento e innovación.</p> <p>5.1.2.4 De igual manera, potenciar la gestión del equipo docente es una actividad consistente con el requisito 7.1.6.1 el cual señala que la organización educativa debe abordar las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.</p>
--	---	--



	<p>5.1.3 Los docentes demuestran un dominio destacado de los contenidos y rigurosidad conceptual en las clases. Por ejemplo, aportan detalles que enriquecen sus clases, pueden explicar lo mismo de diferentes maneras y establecer relaciones con otros contenidos y situaciones.</p>	<p><b>N°3 Dominio destacado de los Contenidos.</b></p> <p>5.1.3.1 Como estrategia de control de la U.T.P, se propone lo siguiente: A través del proceso de supervisión en el aula, la U.T.P. desarrolla una evaluación que considera entre sus criterios el ítem <i>“demuestra un dominio destacado de los contenidos y rigurosidad conceptual en las clases”</i>.</p> <p>5.1.3.2 Como resultado de esta evaluación interna, el procedimiento de gestión curricular contempla una evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes según corresponda a su asignatura y nivel educativo. Para ello la U.T.P. prepara evaluaciones semestrales que son aplicadas para determinar del nivel de dominio. Para categorizar el tipo de dominio sobre la materia se tratada los resultados se clasifican en:</p> <table border="1" data-bbox="804 724 1753 886"> <thead> <tr> <th>DESARROLLO DEBIL</th> <th>DESARROLLO INCIPIENTE</th> <th>DESARROLLO SATISFACTORIO</th> <th>DESARROLLO AVANZADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Evaluación entre 1,0 a 3,5</td> <td>Evaluación entre 3,5 a 4,5</td> <td>Evaluación entre 4,6 a 5,9</td> <td>Evaluación entre 6,0 a 7,0</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Criterio de aceptación Desarrollo Satisfactorio</td> </tr> </tbody> </table> <p>5.1.3.3 Entendiendo la importancia de los dominios para el aprendizaje de los estudiantes, la U.T.P. entregará los contenidos de la prueba de evaluación 3 meses antes de la fecha asignada internamente. En situaciones donde el docente no obtiene un resultado satisfactorio, la U.T.P. determinará los planes de acción para poder subsanar las debilidades con el objetivo de que dicha disconformidad no afecte el resultado de los estudiantes.</p> <p>5.1.3.4 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 12 del D.F.L. N°1/96 el cual señala que el sostenedor podrá colaborar con la formación para el desarrollo profesional de los docentes que se desempeñen en sus respectivos establecimientos.</p>	DESARROLLO DEBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO	Evaluación entre 1,0 a 3,5	Evaluación entre 3,5 a 4,5	Evaluación entre 4,6 a 5,9	Evaluación entre 6,0 a 7,0	Criterio de aceptación Desarrollo Satisfactorio			
DESARROLLO DEBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO											
Evaluación entre 1,0 a 3,5	Evaluación entre 3,5 a 4,5	Evaluación entre 4,6 a 5,9	Evaluación entre 6,0 a 7,0											
Criterio de aceptación Desarrollo Satisfactorio														

		5.1.3.5 Estas gestiones son consistentes con el requisito 7.2.1 b) /ISO 21.001 el cual señala que la organización debe asegurarse de que estas personas sean competentes basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.
	5.2.1 Los docentes entregan lecturas, videos o tutoriales para que sus estudiantes revisen antes de las clases y estas se centren en discutir, profundizar o aclarar dudas sobre el material visto.	<p><b>N°4 Estrategias Efectivas de Enseñanza.</b></p> <p>5.2.1.1 Como estrategia de control, se propone a la U.T.P. lo siguiente: el procedimiento de gestión pedagógica del Colegio, establece que el docente deberá preparar su material de apoyo previa revisión de parte de la U.T.P. con el propósito de verificar si dichos materiales se ajustan a los lineamientos institucionales y la planificación anual.</p> <p>5.2.1.2 Aceptada la utilización de materiales de apoyo pedagógico, la U.T.P. en conjunto con el docente deben verificar que dichos materiales son de fácil acceso para el estudiante, pudiendo contemplar una biblioteca de recursos digitales o físicos con el objetivo de que los alumnos accedan antes, durante y posterior a la clase. Para ello, la Dirección gestiona un acceso virtual y físico de los materiales de apoyo pedagógico que estará ubicado en la Biblioteca del Colegio.</p> <p>5.2.1.3 El material de apoyo pedagógico se relaciona con el Art. 16 del D.F.L. N°1/96 el cual establece como responsabilidad profesional docente, la aplicación de los textos de estudio y materiales didácticos en uso en los respectivos establecimientos, teniendo en consideración las condiciones geográficas y ambientales y de sus alumnos.</p> <p>5.2.1.4 Este tipo de gestión es consistente con el requisito 7.1.6.2 el cual señala que La organización debe proporcionar recursos de aprendizaje, según corresponda, y debe ponerlos a disposición donde y cuando sea necesario.</p>
5.2 Los docentes usan estrategias efectivas de	5.2.2 Los docentes se destacan por la manera en que introducen a sus	<p><b>N°5 Materiales de Calidad para la Enseñanza.</b></p> <p>5.2.21 Como propuesta de control para la U.T.P. se propone lo siguiente:</p>

enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.	estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes. Por ejemplo, las narraciones son interesantes y significativas; los videos y lecturas elegidos son cautivantes y amplían la visión del tema; las ilustraciones son precisas y tienen calidad estética.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada asignatura puede tener lineamientos de aprendizaje a través de los instrumentos de evaluación que considera las habilidades y actitudes.</li> <li>• Las pruebas, pautas, listas de cotejo de evaluación entre otros instrumentos consideran la evaluación permanente de las habilidades y actitudes definida en el marco curricular y la planificación anual.</li> </ul> <p>5.2.2.2 Este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el Art. 29. de la L.G.E. el cual señala que en la educación básica tendrá como objetivos generales, sin que esto implique que cada objetivo sea necesariamente una asignatura, que los educandos desarrollen los conocimientos, habilidades y actitudes.</p> <p>5.2.2.3 De igual modo esta gestión es consistente con el requisito 8.2.1/ISO 21.001 el cual señala como nota técnica que el análisis de necesidades implica una evaluación integral de las habilidades de aprendizaje de los estudiantes, y puede incluir conocimientos y habilidades previos, estrategias de aprendizaje preferidas, necesidades sociales y emocionales, necesidades nutricionales especiales y ritmos biológicos de aprendizaje.</p>
	5.2.3 Los docentes promueven que sus estudiantes profundicen lo que están aprendiendo, mediante la asignación de tareas cognitivamente complejas, como probar hipótesis por medio de una investigación	<p><b>N°6 Motivación hacia el aprendizaje.</b></p> <p>5.2.3.1 Como estrategia de control para la U.T.P. se propone lo siguiente: Para asegurar que el elemento de motivación hacia el aprendizaje sea un foco permanente, el procedimiento de gestión pedagógica establece que el proceso de planificación debe considerar las habilidades que cada estudiante debe lograr en la asignatura de acuerdo a la planificación anual. Al respecto, la U.T.P. deberá verificar que dichas habilidades son consistentes con los programas de estudio y/o bases curriculares.</p> <p>5.2.3.2 En función de los sellos que plantea el P.E.I, dentro de la malla curricular se propiciará que el ejercicio docente incluya de manera permanente talleres de experimentación para los estudiantes los cuales serán preparados por parte del docente. Como lineamiento pedagógico, durante el semestre se realizarán al</p>

	<p>experimental, investigar sobre temas relacionados, resolver problemas desafiantes, tomar posiciones fundamentadas, enseñarles a sus pares, participar en debates, escribir ensayos, leer textos complementarios, crear y diseñar productos, entre otras.</p>	<p>menos 2 experiencias pedagógicas fuera de la sala de clases para poder potenciar los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>5.2.3.3 Esta gestión es consistente con el Art. 10 a) de la L.G.E. el cual establece que los estudiantes tienen derecho a recibir educación que les ofrezca oportunidades para su formación y desarrollo integral y recibir una atención y educación adecuada, oportuna e inclusiva.</p> <p>5.2.3.4 Esta gestión es compatible con el requisito 5.1.2/ISO 21.001 el cual señala que la organización determina, comprenden y se cumplen regularmente las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros beneficiarios, tal como se evidencia a través del seguimiento de su satisfacción y progreso educativo.</p>
	<p>5.2.4 Los docentes conocen y aplican sistemáticamente los principios de la práctica efectiva, incluyendo la importancia de enfocarse en lo que se está practicando y corregir sus errores en cuanto se percata de los mismos o cuando recibe retroalimentación.</p>	<p><b>N°7 Los Principios de la Práctica Efectiva.</b></p> <p>5.2.4.1 Como estrategia de control para la U.T.P. y el equipo Docente, se propone lo siguiente: En función de asegurar los principios de la práctica pedagógica efectiva, el procedimiento de gestión curricular de la U.T.P. implementa un sistema de acompañamiento y retroalimentación de la práctica pedagógica según los criterios de observación previamente establecidos y acordados con el consejo de profesores, gestión que culmina con una etapa de retroalimentación para la mejora.</p> <p>5.2.4.2 De igual manera, para potenciar la efectividad del ejercicio docente en la clase, la Dirección formalizará actividades de capacitación profesional, talleres, reunión de análisis de resultados y detección de necesidades de capacitación para potenciar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>5.2.4.3 Respecto al proceso de acompañamiento y retroalimentación, los registros de control serán archivados por parte de la U.T.P. Otros documentos que</p>

		<p>potencian el ejercicio docente serán registrados en informe individual de actividades realizado con el Docente.</p> <p>5.2.4.4 Este tipo de gestión es consistente con el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula definido en la Circular 1663/2016 el cual señala que Reconoce la responsabilidad de los profesores de llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias de manejo de la clase, estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes, considerándolos como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>5.2.4.5 Las gestiones para la práctica efectiva de la docencia son consistentes con el requisito 5.3 e) /ISO 21.0001 el cual señala que la alta Dirección debe garantizar la promoción de un enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios en toda la organización.</p>
	<p>5.2.5 Los docentes concluyen las clases pidiendo a sus estudiantes que demuestren y reflexionen por escrito sobre lo aprendido.</p>	<p><b>N°8 Prácticas para Concluir una Clase.</b></p> <p>5.2.5.1 Como parte de la estrategia pedagógica, se propone como lineamiento lo siguiente: el procedimiento de gestión docente establece que la planificación de las clases debe tener claramente definido los momentos, es decir inicio, desarrollo y cierre de la clase. En esta línea, como requerimiento para el cierre de la clase, el docente deberá señalar de manera explícita las instancias donde los estudiantes realizan una metacognición a través de las preguntas claves que se han definido previamente, preguntas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aprendieron?</li> <li>• ¿Cómo lo hicieron?</li> <li>• ¿Para qué lo aprendieron?</li> </ul> <p>5.2.5.2 En el proceso de evaluación de planificaciones que implementa la U.T.P. debe considerar como criterio a evaluar si la planificación de la clase señala explícitamente las preguntas claves durante el inicio, desarrollo y cierre de la clase.</p>

		<p>5.2.5.3 Esta gestión es consistente con el Art. 16 de la Ley 19.070 el cual señala que la evaluación del docente debe ser ejercida en función de los procesos de enseñanza y del aprendizaje de sus alumnos, de conformidad con las normas nacionales y las acordadas por el establecimiento.</p> <p>5.2.5.4 Este tipo de actividad es consistente con el requisito 8.5.1.6.3/ISO 21.001 el cual señala que la organización debería, proporcionar múltiples y diversas oportunidades para que los estudiantes demuestren su dominio de los temas de instrucción.</p>
<p>5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.</p>	<p>5.3.1 Los docentes trabajan de manera activa para generar lazos positivos con sus estudiantes.</p> <p>Por ejemplo, establecen canales para recoger las inquietudes y conocer sus intereses, participan en sus actividades escolares y extracurriculares, se pasean y conversan con ellos en los recreos, están al día con lo que leen, escuchan y hacen.</p>	<p><b>N°9 Trabajo Activo con los Estudiantes.</b></p> <p>5.3.1.1 Como estrategia de control, se plantea lo siguiente: En la línea de la L.G.E. los estudiantes tienen derecho a recibir una atención adecuada y oportuna, es así que el procedimiento de gestión docente, contempla la atención de los estudiantes durante todo el año lectivo. En efecto, de acuerdo a los lineamientos institucionales, todos los estudiantes serán entrevistados al menos 1 vez por semestre, dejando registro escrito en la hoja de vida del libro de clases y/o registro de entrevista estudiantil.</p> <p>5.3.1.2 En la comunidad educativa, los estudiantes tienen derecho a que se respete su integridad física y moral, no pudiendo ser objeto de tratos vejatorios, degradantes o maltratos psicológicos. Ante este derecho, la entrevista con los estudiantes es una instancia de detección de situaciones que pueden afectar su integridad por lo mismo la entrevista debe apuntar a detectar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el estudiante está en tratamiento psicológico o psiquiátrico.</li> <li>• Cómo está conformado el núcleo familiar del estudiante.</li> <li>• Si tiene alguna enfermedad de base que el Colegio deba saber.</li> <li>• Si está en algún tipo de tratamiento médico que le impida desarrollar sus clases.</li> <li>• Si tiene alguna dificultad de aprendizaje.</li> <li>• Si tiene dificultades para llegar al Colegio.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si siente un buen clima de convivencia escolar.</li> <li>• Otras situaciones relevantes.</li> </ul> <p>5.3.1.3 Como lineamiento, los registros de entrevista con los estudiantes, deben describir claramente los temas tratados, compromisos y acuerdos entre las partes que se relacionan directamente con el proceso educativo.</p> <p>5.3.1.4 Esta gestión se relaciona con el ítem 2.3 de la Circular 482/2018 el cual establece el deber especial de cuidado del estudiante, dado no sólo por su condición de niño o niña, sino también por el objeto del proceso educativo, cuyo propósito no es otro que alcanzar el desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico del estudiante.</p> <p>5.3.1.4 Desde la gestión de la Norma ISO 21.001 esta gestión se relaciona con el requisito 7.1.4 el cual señala que la organización debe considerar proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas pertinentes, al considerar factores psicosociales.</p>
	<p>5.3.2 Los docentes utilizan técnicas para evitar sesgos y a tratar a los estudiantes de manera equitativa. Por ejemplo, llamar al azar, retroalimentar por fila, anotar a los que selecciona para distintas tareas y no repetirse, entre otras.</p>	<p><b>N°10 Participación Equitativa de Estudiantes.</b></p> <p>5.3.2.1 Como lineamiento institucional, se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión docente establece la necesidad de ordenar los momentos de la clase en función del inicio, desarrollo y cierre. Bajo este ordenamiento, la planificación de la clase debe considerar un proceso de retroalimentación y participación equilibrada de los estudiantes para disminuir el riesgo de sesgos y preferencias. Para controlar este punto, la U.T.P. considerará este criterio en el registro de observación de clases.</p> <p>5.3.2.2 Esta gestión es consistente con el Art. 3 Letra K del D.F.L N°2 del MINEDUC, se propenderá a eliminar todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y la participación de los y las estudiantes.</p> <p>5.3.2.3 Desde la gestión ISO 21.001, esta actividad se relaciona con el requisito 8.1.2 el cual señala que la organización debe asegurar métodos de enseñanza y</p>

		entornos de aprendizaje apropiados y accesibles.
	<p>5.3.3 Los docentes destacan por su motivación y entusiasmo por su asignatura. Por ejemplo, invitan a expertos a las clases, organizan salidas a terreno y visitas culturales, aportan detalles que enriquecen las clases, explican lo mismo de distintas maneras, preparan materiales y actividades interesantes.</p>	<p><b>N°11 Actividades para potenciar el proceso de enseñanza.</b></p> <p>5.3.3.1 Como estrategia institucional, se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión docente, establece que, para generar clases efectivas, el docente deberá presentar una planificación de actividades pedagógicas que incluyan salidas pedagógicas, visita de expertos al aula, talleres de experimentación didáctica entre otros. Este tipo de actividades deberá contar con la validación por parte del:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de U.T.P quién deberá evaluar si estas actividades corresponden a una actividad de aprendizaje, si cuentan con la planificación respectiva, los O.A. que se pretende potenciar y el tipo de evaluación que aplicará el docente sobre la actividad.</li> <li>• Dirección quién deberá gestionar los recursos necesarios para implementar la actividad junto con los requerimientos administrativos y/o de seguridad para con los estudiantes.</li> </ul> <p>5.3.3.2 Esta gestión es consistente con lo indicado en el ítem 5.7.4 de la Circular 482/2018 el cual señala que salidas pedagógicas, constituyen una actividad organizada por el establecimiento educacional, complementaria al proceso de enseñanza, en tanto permiten el desarrollo integral de los estudiantes. Por otra parte, es importante que la Dirección controle la seguridad del servicio externo que apoye en la salida pedagógica.</p> <p>5.3.3.3 De igual manera esta gestión es consistente con el requisito 8.4/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe asegurarse de que los procesos subcontratados externamente estén controlados.</p>



	<p>5.3.4 Los docentes usan estrategias innovadoras para lograr que sus estudiantes se involucren y participen con interés en clases.</p> <p>Por ejemplo, construyen con los estudiantes estrategias de aprendizaje efectivas, les piden que investiguen respuestas a problemas del mundo real, planteen nuevas preguntas y propongan soluciones concretas, les enseñan a realizar análisis de casos, juego de roles y simulaciones, entre otras.</p>	<p><b>N°12 Estrategias que potencian la participación de los Estudiantes.</b></p> <p>5.3.4.1 Como parte del procedimiento de gestión docente, las estrategias de enseñanza del Colegio incorporar el desarrollo de actividades pedagógicas que despiertan el interés en los estudiantes, tales como talleres prácticos, realización de videos de parte de los alumnos, debates a través de foros, video conferencias entre otros elementos pedagógicos que son revisados por parte de la Jefe de U.T.P.</p> <p>5.3.4.2 Este tipo de prácticas se relaciona con el principio de mejora continua definido en la Circular 1663/2016 enfoque de derechos.</p> <p>5.3.4.3 Esta gestión es consistente con el elemento de estimulación y la excelencia señalado en la letra J del ítem N°2 de la Norma ISO 21.001 correspondiente a la pertinencia.</p>
<p>5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les</p>	<p>5.4.1 Los docentes monitorean y hacen</p>	<p><b>N°13 Monitoreo Docente.</b></p> <p>5.4.1.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: De acuerdo a los lineamientos institucionales, la U.T.P. ha determinado que el procedimiento de</p>

<p>entregan retroalimentación constante durante las clases.</p>	<p>seguimiento del grado de comprensión y de desempeño de sus estudiantes, mediante registros individualizados que le permiten ajustar con precisión sus estrategias pedagógicas y de apoyo.</p>	<p>gestión docente incluye el proceso de monitoreo de los aprendizajes de los estudiantes en función de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente deberá calendarizar las evaluaciones sumativas correspondientes a la asignatura. Para tal actividad deberá verificar que los O.A. evaluados son consistentes con la planificación de la U.T.P.</li> <li>• El docente deberá revisar los cuadernos de trabajo de los estudiantes de manera periódica para verificar si las actividades pedagógicas se están desarrollando.</li> <li>• El docente deberá hacer interrogaciones aleatorias respecto a los contenidos pasados en clases.</li> <li>• El docente deberá analizar los resultados académicos de las evaluaciones realizadas en cada asignatura y contrastar el desempeño con las metas institucionales.</li> </ul> <p>5.4.1.2 Esta estrategia de seguimiento académico es consistente con lo indicado en el Art. 5 del Decreto 67/2018, el cual señala que el Colegio deberá implementar las diversificaciones pertinentes para las actividades de aprendizaje y los procesos de evaluación de las asignaturas o módulos en caso de los alumnos que así lo requieran.</p> <p>5.4.1.3 En consistencia a la gestión de la Norma ISO 21.001, el seguimiento académico es una actividad que se relaciona con el requisito 7.4.3.1 el cual señala que la organización debe determinar e implementar acuerdos eficaces para comunicarse con los estudiantes y otras partes interesadas en relación a los datos del desempeño de los estudiantes, incluidos los resultados de la evaluación formativa y sumativa.</p>
---	--	--

	<p>5.4.2 Los docentes corrigen las actividades y trabajos de sus estudiantes mediante comentarios escritos que destacan los aspectos logrados, señalan los errores e incluyen sugerencias para la mejora.</p>	<p><b>N°14 Monitoreo de Actividades y Trabajos.</b></p> <p>5.4.2.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: El procedimiento pedagógico señala que; cualquier tipo de actividad pedagógica que desarrollen los estudiantes tales como trabajos expositivos, investigación, maquetas, u otro relacionado debe considerar una pauta de evaluación que estará disponible para los padres, apoderados y estudiantes para su consulta.</p> <p>5.4.2.2 Cuando el docente envía trabajos educativos a la casa, el procedimiento de gestión contempla que dichos trabajos deben contar con una pauta de revisión y retroalimentación realizada al estudiante. Estos documentos de revisión deben estar disponible para el control de parte de la U.T.P. así como de los padres y apoderados en función de lo indicado en el principio de transparencia educativa señalado en el Art. 3 de la L.G.E.</p> <p>5.4.2.3 Este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el Art. 18 letra d) del Decreto 67/2018 el cual señala que las actividades de evaluación que pudieran llevar o no calificación, incluyendo las tareas que se envían para realizar fuera de la jornada escolar, se deberán establecer los lineamientos para cautelar que exista la retroalimentación de las mismas, las estrategias para el seguimiento de su calidad y pertinencia.</p> <p>5.4.2.4 En consistencia a estas gestiones, la Norma ISO 21.001 el requisito 9.1.3 b) establece la necesidad de que la organización implemente procesos de retroalimentación sobre su eficacia para lograr los resultados de aprendizaje acordados.</p>
	<p>5.4.3 Los docentes institucionalizan el uso de pautas de cotejo y rúbricas en las practicas</p>	<p><b>N°15 Pautas de Cotejo y Rúbricas.</b></p> <p>5.4.3.1 Como lineamiento institucional se propone lo siguiente: De acuerdo a lo establecido en el Decreto 67/2018, el procedimiento de gestión docente establece que tanto los trabajos como las evaluaciones deberán tener una pauta de revisión</p>

	<p>escolares mediante protocolos que definen todas las instancias en las que se espera que las utilicen.</p>	<p>y/o las rúbricas de evaluación cuyo propósito es ordenar y transparentar el proceso de evaluación.</p> <p>5.4.3.2 Estos instrumentos de evaluación pedagógico deben estar disponibles para el control de la U.T.P como registro adjunto a la planificación de clases para su revisión y visto bueno antes de proceder a implementar las clases. Estos instrumentos deben estar alineados a los objetivos de aprendizaje de la planificación anual.</p> <p>5.4.3.3 En consistencia al sistema de evaluación, calificación y promoción debe cumplir con un procedimiento de carácter objetivo y transparente para la evaluación periódica de los logros y aprendizajes de los alumnos, elemento requerido en el Art. 2 letra a) del Decreto 67/2018.</p> <p>5.4.3.4 Este tipo de gestión es consistente con el requisito 8.5.1.5/ISO 21.001 el cual señala que la organización deben asegurar de que, después de las evaluaciones sumativas, los estudiantes son informados de los resultados de la actividad de evaluación y la calificación, tienen la oportunidad de apelar o solicitar la rectificación de los resultados de la actividad de evaluación y la calificación y tienen pleno acceso a su trabajo y su evaluación detallada, así como también oportunidades de retroalimentación.</p>
	<p>5.4.4 Los docentes felicitan individualmente a sus estudiantes por sus logros y esfuerzos mediante notas escritas y personalizadas, observaciones al</p>	<p><b>N°16 Refuerzo Positivo en el Proceso de Enseñanza.</b></p> <p>5.4.4.1 Como estrategia de control se propone lo siguiente: Como parte del procedimiento de gestión docente, se contemplan acciones de reconocimiento destacado que el docente deberá implementar con los estudiantes que tengan una destacada participación académica, cultural, deportiva u otra relacionada. Al respecto la U.T.P. a dispuesto que en el ejercicio de estos reconocimientos se apliquen las siguientes alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar anotaciones positivas en la hoja de vida del estudiante.</li> <li>• Felicitar a los estudiantes y registrar sus logros en el cuaderno de clases.</li> </ul>

	<p>margen de las pruebas, cuadernos o trabajos, conversaciones en horas de libre disposición, notas de felicitación al apoderado, entre otras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar en la hoja de entrevista del apoderado los logros destacados del estudiante.</li> </ul> <p>5.4.4.2 Esta gestión es consistente con lo indicado en la Circular 482/2018 ítem 5.8.4 el cual señala que la organización deberá detallar las conductas que merecen reconocimientos por parte de la comunidad escolar, de manera de fomentar con ello, el destacado cumplimiento de los valores y principios que pretende promover el P.E.I.</p> <p>5.4.4.3 Esta gestión es consistente con el requisito 8.5.2 el cual señala que la organización educativa debe garantizar la identificación y la trazabilidad con respecto al progreso del estudiante a través de la organización.</p>
<p>5.5 Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.</p>	<p>5.5.1 Los docentes acuerdan reglas y sistemas de trabajo en clases para asegurar que todos sus estudiantes trabajen dedicadamente, sin necesidad de estimularlos constantemente, ya que los ayudan a desarrollar el hábito de trabajar diligentemente.</p>	<p><b>N°17 El Sistema de Trabajo en Clases.</b></p> <p>5.5.1.1 Como lineamiento institucional se propone lo siguiente: De acuerdo a lo indicado en el procedimiento de gestión docente, la planificación debe detallar de manera explícita que durante el inicio de la clase el profesor comentará las reglas de participación, trabajo en clases e incentivos que el estudiante puede obtener durante su desarrollo.</p> <p>5.5.1.2 Para potenciar el desarrollo de los hábitos de estudio y trabajo individual, el docente considerará en su planificación de clases los O.A.T y los objetivos formativos con el propósito de fomentar en los estudiantes un esfuerzo colaborativo con su asignatura y sus resultados académicos. Esta actividad se refuerza en las clases de orientación y las entrevistas personales que tiene el docente con los estudiantes con el propósito de potenciar su desarrollo personal, afectivo y social.</p> <p>5.5.1.3 Este tipo de actividades es consistente con los objetivos generales establecido en el Art. 28 k) del D.F.L. N°2 el cual señala que la organización debe gestionar conocimientos, habilidades y actitudes para que el estudiante pueda</p>

		desarrollar actitudes y hábitos que les faciliten seguir aprendiendo en los siguientes niveles educativos.
5.5.2 Los docentes promueven constantemente el estudio independiente entre sus estudiantes. Por ejemplo, mediante interrogaciones o controles breves que requieren de estudio clase a clase, la asignación periódica de lecturas complementarias para introducir o reforzar contenidos, el desarrollo de proyectos, entre otras técnicas.	<p><b>N°18 Fortalecimiento del Estudio Independiente.</b></p> <p>5.5.2.1 Como lineamiento institucional, se propone lo siguiente; el procedimiento de gestión docente señala que durante las clases el profesor deberá promover el estudio independiente de los estudiantes a través de un sistema de evaluación individual e independiente de tareas, tópicos pedagógicos de una materia específica, presentaciones u otro relacionado. Este tipo de actividades está considerado en el reglamento de evaluación, calificación y promoción de estudiantes.</p> <p>5.5.2.2 Este tipo de actividad pedagógica es consistente con lo indicado en el Art.18 letra g) del Decreto 67/2018 el cual señala que el reglamento de evaluación, calificación y promoción tiene que tener disposiciones que establezcan lineamientos para diversificar la evaluación en orden a atender de mejor manera a la diversidad de los alumnos.</p> <p>5.5.2.3 Esta gestión es consistente con el requisito ISO 7.1.1.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para que el establecimiento, para mejorar el compromiso y satisfacción del estudiante a través de actividades que mejoran el aprendizaje y promueven el logro de los resultados del aprendizaje.</p>	
5.5.3 Los docentes implementan sistemas de incentivos para promover la responsabilidad entre sus estudiantes. Por	<p><b>N°19 Sistema de Incentivo de la Responsabilidad.</b></p> <p>5.5.3.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión docente establece como actividad el incentivo a la responsabilidad estudiantil que puede aplicar el Docente basado en los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el estudiante cumple con entregar el 100% de las tareas y trabajos encomendados en el semestre, se le registrará en el libro de clases una nota sumativa 7,0.</li> </ul>	

	<p>ejemplo, reconocer a quienes cumplen sostenidamente, dar flexibilidad o alternativas en determinadas tareas a quienes hayan sido responsables, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el estudiante asiste al 100% de las clases se le otorga una nota máxima en la asignatura que más le sirva como incentivo a su responsabilidad.</li> <li>• Si el estudiante demuestra un espíritu de superación académico y formativo, el docente puede otorgar decimales para su próxima evaluación sumativa.</li> <li>• Estos criterios de incentivo serán comunicados en la primera clase a los estudiantes, de igual manera en la primera reunión de apoderados se informará a los padres y apoderados.</li> </ul> <p>5.5.3.2 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 6 del Decreto 315/2011 el cual señala que el reglamento de evaluación deberá señalar El reglamento deberá considerar, a lo menos, las formas de calificar los aprendizajes de los alumnos y alumnas y de comunicar los resultados a los estudiantes.</p> <p>5.5.3.2 Este sistema de incentivo es consistente con lo indicado en el requisito 8.3.4.4 el cual establece que las evaluaciones deben garantizar las actividades se llevan a cabo teniendo en cuenta los principios de transparencia, accesibilidad, respeto al estudiante, y la equidad, especialmente con respecto a la clasificación.</p>
<p>5.6 Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>5.6.1 Los docentes tienen un destacado manejo de grupo, lo que se refleja en que sus estudiantes han internalizado buenos hábitos de trabajo. Por ejemplo, esperan al docente con sus materiales preparados, siguen</p>	<p><b>N°20 Manejo de Grupo Curso.</b></p> <p>5.6.1.1 Como estrategia institucional, el procedimiento de gestión curricular contempla un proceso de supervisión de la clase el cual contempla como criterio de evaluación si el docente cuenta con el manejo de grupo para potenciar el aprendizaje. Este criterio de evaluación considera elementos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El orden de los estudiantes mientras llega el profesor.</li> <li>• Los cuadernos y tareas cuentan con la revisión del docente.</li> <li>• Los estudiantes trabajan mientras el docente atiende a otros estudiantes.</li> </ul>

	<p>trabajando cuando este se ausenta de la sala de clases, anotan las tareas sin que se lo pidan, dejan limpia y ordenada la sala por iniciativa propia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes anotan el O.A. del día, la fecha y actividades en su cuaderno.</li> </ul> <p>5.6.1.2 En situaciones donde la evaluación es inferior a los criterios de aceptación, la U.T.P. puede solicitar a la Dirección potenciar este tipo de habilidades docentes a través de talleres, capacitaciones, seminarios u otro tipo de formación.</p> <p>5.6.1.3 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 10 de la L.G.E. el cual señala que el Equipo Directivo deberá realizar supervisión pedagógica en el aula.</p> <p>5.6.1.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito ISO 7.1.5.1/ISO 21.001 establece que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados en función en que sean apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas, es decir adecuados al objetivo, el tipo, método educativo de prestación y duración del servicio educativo.</p>
	<p>5.6.2 Los docentes, al inicio del año escolar, acuerdan con sus estudiantes procedimientos y normas de comportamiento en clases, analizan su sentido; y cuando estos no funcionan, los discuten en conjunto y los reformulan si es necesario.</p>	<p><b>N°21 Procedimiento y Normas de Comportamiento.</b></p> <p>5.6.2.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: el procedimiento de gestión docente establece la información que deberá dar a conocer el profesor durante el inicio del año lectivo el cual considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar respecto de las reglas de comportamiento en la sala.</li> <li>• Informar el calendario de evaluaciones.</li> <li>• Informar las metas de rendimiento académico del curso y asignatura.</li> <li>• Informar el procedimiento para la resolución de conflictos.</li> </ul> <p>5.6.2.2 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 10 de la L.G.E. el cual señala que Los alumnos y alumnas tienen derecho a recibir una educación que les ofrezca oportunidades para su formación y desarrollo integral; a recibir una atención adecuada y oportuna.</p>



		<p>5.6.2.3 Este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el requisito 8.3.3./ISO 21.001 el cual establece que la organización debe considerar las normas o códigos de práctica que la organización se ha comprometido a implementar.</p>
	<p>5.6.3 Los docentes enseñan a sus estudiantes a estar atentos a los tiempos asignados para cada actividad para asegurar su completa ejecución en los tiempos planificados.</p>	<p><b>N°22 Control de Tiempos Asignados.</b></p> <p>5.6.3.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: el procedimiento de gestión docente establece que en la planificación de clases se indique de manera explícita los tiempos asignados para cada actividad y luego se informa a los estudiantes su distribución para una mejor eficiencia del proceso de enseñanza.</p> <p>5.6.3.2 Al comenzar la clase, el docente informa a los estudiantes cuales son las estrategias para distribuir el tiempo en función de las actividades que deben desarrollar. Se le informa al estudiante que existirá un momento para retroalimentar la clase y sus resultados.</p> <p>5.6.3.3 Estas actividades son consistentes con los lineamientos de la Circular 1663/2016 el cual señala que la gestión pedagógica debe Constituyen aquellas gestiones que tienen por objetivo central el proceso educativo, a fin de lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes.</p> <p>5.6.3.4 De igual manera este tipo de actividades son consistentes con el requisito 8.1.3/ISO 21.001 el cual señala que la organización debería facilitar un ambiente de equipo con recursos adecuados para ayudar a los estudiantes individuales a cumplir su potencial óptimo.</p>

#### **4.1.6 Propuestas de gestión para la Dimensión Gestión pedagógica, Subdimensión de Apoyo al Desarrollo del Estudiante**

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión de Apoyo al Desarrollo del Estudiante junto con el detalle de las actividades categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. Luego, estas actividades de desarrollo avanzado se vinculan con las propuestas de gestión, los requisitos de la Norma ISO 21.001 aplicables y los elementos regulatorios establecidos por el Ministerio de Educación que lo sustentan.

**Tabla 28**

*Propuesta de Dimensión Gestión Pedagógica, subdimensión Apoyo y desarrollo de estudiantes*

<b>ESTÁNDARES INDICATIVOS DE APOYO AL DESARROLLO DEL ESTUDIANTE</b>		
<b>ESTÁNDAR INDICATIVO</b>	<b>DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020</b>	<b>PROPUESTA DE GESTIÓN</b>
6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o	6.1.1 El equipo técnico-pedagógico cuenta con sistemas que permiten la detección temprana de necesidades de apoyo y reforzamiento académico, puesto que aplica evaluaciones	<p><b>N°1 Detección de Necesidades de Apoyo.</b></p> <p>6.1.1.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión curricular contempla actividades de control para detectar situaciones en las cuales los estudiantes necesitan apoyo pedagógico. Estas actividades son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizarán proceso de evaluación diagnóstica en todas las asignaturas que la U.T.P. determine con el propósito de generar la priorización de O.A. y equilibrar el nivel de aprendizaje del curso.</li> </ul>

<p>necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.</p>	<p>diagnósticas específicas en los cursos iniciales o a los estudiantes que se integran al establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de cada evaluación sumativa el docente deberá analizar el nivel de aprobación y reprobación de todo el curso considerando la meta académica establecida por la U.T.P. (por ejemplo, un 95% de aprobación en cada proceso de evaluación).</li> <li>• En situaciones donde el estudiante ingresa posterior al inicio del año lectivo, deberán tener una prueba de diagnóstico en las asignaturas que la U.T.P. indique una organización curricular de los O.A. de los meses posteriores al ingreso.</li> <li>• Durante la entrevista que se realiza a los padres, apoderados y estudiantes, el docente deberá preguntar si existen dificultades de carácter cognitivo o emocional que pueden afectar los resultados del aprendizaje.</li> </ul> <p>6.1.1.2 Detectada la necesidad de apoyo pedagógico, el docente deberá presentar a la U.T.P. un informe de la situación de rendimiento académico del estudiante, su situación familiar y/o emocional en relación al proceso de enseñanza y aprendizaje. Con estos antecedentes solicita a la U.T.P. formalizar un plan de apoyo para que los estudiantes o el curso pueda mejorar los resultados académicos.</p> <p>6.1.1.3 Como medida de apoyo pedagógico, la U.T.P podrá recalendarizar las pruebas, establecer criterios de evaluación diferenciados, recalendarizar horas de estudio, proponer horas de reforzamiento pedagógico u otro relacionado. Todas las medidas de apoyo pedagógico deberán ser registradas en la hoja de vida del estudiante y las hojas de entrevistas de los padres o apoderados.</p> <p>6.1.1.4 Esta gestión es consistente con lo requerido en el ítem 5.7.2 de la Circular 482/2018 el cual señala que, en términos pedagógicos, el Colegio debe considerar reglas especiales para aquellos que requieran evaluación diferenciada.</p> <p>6.1.1.5 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 8.5.1.6.2/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe emplear estrategias de instrucción diferenciadas que están dirigidas a los estudiantes en el aula.</p>
--	---	---

	<p>6.1.2 El equipo técnico-pedagógico cuenta con docentes con horas disponibles para hacer clases de nivelación de forma regular.</p>	<p><b>N°2 Nivelación Regular.</b></p> <p>6.1.2.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: En virtud del principio de calidad educativa en la cual se espera que todos los estudiantes aprendan independiente de sus condiciones o circunstancias, el procedimiento de gestión curricular establece como requerimiento institucional que el Colegio cuenta con docentes dedicados al reforzamiento y nivelación de estudios con el propósito de generar otras instancias para que los estudiantes puedan alcanzar los objetivos de aprendizaje esperados.</p> <p>6.1.2.2 Como elemento de control, la U.T.P. realizará a partir de un diagnóstico una planificación y seguimiento de los planes de apoyo. Este plan de apoyo tiene que ser consistente con las horas disponibles que tiene el Colegio. A modo de ejemplo, el control de esta actividad puede desarrollarse de la siguiente manera.</p> <table border="1" data-bbox="726 716 1766 878"> <thead> <tr> <th colspan="6">ASIGNACIÓN PARA EL PLAN DE APOYO PEDAGÓGICO</th> </tr> <tr> <th>ESTUDIANTE</th> <th>CURSO</th> <th>ASIGNATURA</th> <th>TIPO DE APOYO</th> <th>HORAS ASIGANDAS</th> <th>O.A. TRABAJADOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estudiante 1</td> <td>8°A</td> <td>Lenguaje</td> <td>Reforzamiento</td> <td>14</td> <td>12-5-9</td> </tr> <tr> <td>Estudiante 2</td> <td>6°A</td> <td>Matemáticas</td> <td>Nivelación</td> <td>13</td> <td>9-3-1</td> </tr> </tbody> </table> <p>6.1.1.3 Esta gestión es consistente con lo indicado en el principio de la equidad educativa establecido en el Art. 3 el cual señala que el sistema propenderá a asegurar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad, con especial atención en aquellas personas o grupos que requieran apoyo especial.</p> <p>6.1.1.4 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 8.5.1.6.2/ISO 21.001 el cual establece que el método educativo de la organización debe aplicar de manera flexible medidas individualizadas, según corresponda, que incluyan, la modificación del currículo, fomentar la autonomía e independencia y considerar tutores y tutorías.</p>	ASIGNACIÓN PARA EL PLAN DE APOYO PEDAGÓGICO						ESTUDIANTE	CURSO	ASIGNATURA	TIPO DE APOYO	HORAS ASIGANDAS	O.A. TRABAJADOS	Estudiante 1	8°A	Lenguaje	Reforzamiento	14	12-5-9	Estudiante 2	6°A	Matemáticas	Nivelación	13	9-3-1
ASIGNACIÓN PARA EL PLAN DE APOYO PEDAGÓGICO																										
ESTUDIANTE	CURSO	ASIGNATURA	TIPO DE APOYO	HORAS ASIGANDAS	O.A. TRABAJADOS																					
Estudiante 1	8°A	Lenguaje	Reforzamiento	14	12-5-9																					
Estudiante 2	6°A	Matemáticas	Nivelación	13	9-3-1																					
		<p><b>N°3 Evaluación del Plan de Apoyo.</b></p>																								

	<p>6.1.3 El equipo técnico-pedagógico y los docentes evalúan los resultados de las intervenciones de apoyo a los estudiantes con necesidades educativas especiales y toman medidas remediales cuando los tratamientos no dan los resultados esperados.</p>	<p>6.1.3.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: De conformidad a lo establecido en el procedimiento de gestión curricular, una vez asignados los estudiantes que estarán en el programa de apoyo pedagógico, mensualmente el docente a cargo de este programa deberá reportar los estados de avance en relación al logro de los aprendizajes al Jefe de U.T.P. con el propósito verificar la eficacia de las acciones tomadas en función del siguiente reporte:</p> <table border="1" data-bbox="726 480 1768 889"> <thead> <tr> <th colspan="6">REPORTE GENERAL DEL PLAN DE APOYO</th> </tr> <tr> <th>ESTUDIANTE</th> <th>CURSO ASIGNATURA</th> <th>RENDIMIENTO INICIAL</th> <th>RENDIMIENTO ACTUAL</th> <th>META</th> <th>HORAS DE TRABAJO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estudiante 1</td> <td>7°A Lenguaje</td> <td>3.2</td> <td>4.3</td> <td>5.0</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Estudiante 2</td> <td>4°A Lenguaje</td> <td>3.5</td> <td>4.8</td> <td>5.0</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Estudiante 3</td> <td>5°A Ciencias</td> <td>3,8</td> <td>5.6</td> <td>5.0</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Estudiante 4</td> <td>6°A Matemáticas</td> <td>3.6</td> <td>5.0</td> <td>5.0</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table> <p>6.1.3.2 En el caso de que existen estudiantes que no cumplan con las metas de rendimiento esperado, la U.T.P. junto con el equipo de docentes de apoyo definirán acciones remediales enfocadas a la meta establecida.</p> <p>6.1.3.3 Este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el Art. 1 letra K de la Ley 20.845 que establece el principio de la integración e inclusión el cual establece que sistema propenderá a eliminar todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y la participación de los y las estudiantes.</p>	REPORTE GENERAL DEL PLAN DE APOYO						ESTUDIANTE	CURSO ASIGNATURA	RENDIMIENTO INICIAL	RENDIMIENTO ACTUAL	META	HORAS DE TRABAJO	Estudiante 1	7°A Lenguaje	3.2	4.3	5.0	15	Estudiante 2	4°A Lenguaje	3.5	4.8	5.0	15	Estudiante 3	5°A Ciencias	3,8	5.6	5.0	16	Estudiante 4	6°A Matemáticas	3.6	5.0	5.0	14
REPORTE GENERAL DEL PLAN DE APOYO																																						
ESTUDIANTE	CURSO ASIGNATURA	RENDIMIENTO INICIAL	RENDIMIENTO ACTUAL	META	HORAS DE TRABAJO																																	
Estudiante 1	7°A Lenguaje	3.2	4.3	5.0	15																																	
Estudiante 2	4°A Lenguaje	3.5	4.8	5.0	15																																	
Estudiante 3	5°A Ciencias	3,8	5.6	5.0	16																																	
Estudiante 4	6°A Matemáticas	3.6	5.0	5.0	14																																	
<p>6.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes,</p>	<p>6.2.1 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, ofrecen</p>	<p><b>N°4 Iniciativas para el Consejo de Profesores.</b></p> <p>6.2.1.1 Como estrategia institucional se establece lo siguiente: El procedimiento de gestión curricular establece que los docentes recibirán orientaciones para su planificación</p>																																				

<p>implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.</p>	<p>espacios para que los estudiantes profundicen, creen e investiguen en todas las asignaturas de acuerdo a sus intereses.</p>	<p>curricular que considera planificar desde los intereses, formas de aprender de los estudiantes e inteligencias desarrolladas. A modo de ejemplo, la U.T.P. y el Equipo Docente diagnóstica estilos de aprendizaje inteligencias múltiples y habilidades que predomina en los estudiantes.</p> <p>6.2.1.2 Por ejemplo, semestralmente el Colegio coordinará la feria del conocimiento donde todos los cursos del colegio participarán mostrando sus talleres, experiencias, investigaciones, experimentos u otro relacionado con la asignatura en la cual se inscribieron.</p> <p>6.2.1.3 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 15 del D.F.L N°1 del MINEDUC, el cual señala que el Consejo de Profesores son organismos técnicos en los que se expresará la opinión profesional de sus integrantes.</p> <p>6.2.1.4 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 8.1.3/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe mostrar flexibilidad para apoyar la construcción conjunta del proceso de aprendizaje basado en las capacidades, habilidades e intereses.</p>
	<p>6.2.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, recogen los intereses de los estudiantes para decidir la oferta de actividades extracurriculares mediante encuestas, reuniones con el</p>	<p><b>N°5 Encuesta de Calidad del Servicio Educativo.</b></p> <p>6.2.2.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: Semestralmente la U.T.P. en conjunto con el equipo docente procederá a realizar una encuesta de calidad del servicio educativo donde se analizará la percepción del estudiante respecto a la comunidad educativa. En esta instancia el estudiante podrá formalizar sus intereses, necesidades y expectativas.</p> <p>6.2.2.2 Analizado los resultados de la encuesta de calidad del servicio educativo, el Jefe de U.T.P procede a enviar el informe de resultados a la Dirección para que pueda determinar qué actividades son factibles de implementar en la Comunidad Escolar. Luego de determinar cuáles son las actividades extracurriculares factibles, la Dirección procede a gestionar los recursos sobre aquellas temáticas que pueden impactar positivamente en el desarrollo integral del estudiante.</p>

	<p>Centro de Alumnos, entre otras.</p>	<p>6.2.2.3 Esta gestión es consistente con el Art. 3 de la Ley SAC el cual tiene como propósito el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos a fin de promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen.</p> <p>6.2.2.4 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 9.1.2.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe realizar el seguimiento de la satisfacción de los estudiantes, de otros beneficiarios y del personal, así como de sus percepciones sobre el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.</p>
	<p>6.2.3 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, fomentan la participación de los estudiantes con habilidades destacadas en actividades fuera del establecimiento, como concursos de debate, olimpiadas de matemática, campeonatos deportivos, ferias científicas u otras.</p>	<p><b>N°6 Participación de los Estudiantes.</b></p> <p>6.2.3.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: En consistencia a la propuesta del P.E.I. el Colegio incorpora talleres extracurriculares en diversos ámbitos, como, por ejemplo, el deportivo, cultural artístico, ambiental, espiritual e intelectual. Estos talleres tienen el propósito de potenciar a los estudiantes que tienen habilidades destacadas como parte de su desarrollo integral.</p> <p>6.2.3.2 Para concretar esta iniciativa, como estrategia el Colegio puede instruir a los profesores jefes quienes deberán informar al inicio de cada año escolar la cartera de talleres extracurriculares en los cuales se invita a los estudiantes a participar de ellos. A modo de ejemplo, esta participación se puede formalizar con una autorización simple de parte del apoderado para que su pupilo pueda ingresar.</p> <p>6.2.3.3 Formalizado el ingreso a los talleres, el docente registra la asistencia de los participantes en el libro de contenidos del taller. Por otra parte, el docente del taller deberá coordinar actividades internas y externas al Colegio; por ejemplo, campeonatos, olimpiadas, ferias, debates entre otras. Este tipo de requerimientos son presentados a la Dirección para que se evalúe la factibilidad y recursos necesarios para concretarlos. Cada actividad realizada externamente da pie al informe de actividades que es enviada al Orientador o Dirección.</p> <p>6.2.3.4 Esta gestión es consistente con el ítem 5.4.8 de la Circular 482/2018 el cual señala que el Colegio debe detallar las conductas que merecen reconocimientos por</p>

		<p>parte de la comunidad escolar, de manera de fomentar con ello, el destacado cumplimiento de los valores y principios que pretende promover el establecimiento educacional a través de su proyecto educativo.</p> <p>6.2.3.5 De igual manera, este tipo de actividades son consistentes con el requisito 7.1.4/ISO 21.001 el cual establece la necesidad de que la organización debe determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas.</p>
	<p>6.2.4 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, incentivan la participación de los estudiantes con habilidades destacadas en programas para escolares talentosos, como Penta UC, Delta UCN, Beta PUCV, Talentos UdeC, Proenta UFRO, Alta UACH, Escuela de Verano de la Universidad de Chile, entre otros.</p>	<p><b>N°7 Programas de apoyo para estudiantes talentosos.</b></p> <p>6.2.4.1 Como parte de la responsabilidad del Equipo Directivo, deberán informarse respecto a los programas existentes tanto interna como externamente para poder potenciar a los estudiantes talentosos y generar las instancias para poder informar, motivar y concretar la participación de estos estudiantes en dichos programas. Parte de la estrategia comunicacional será informar al inicio de cada año escolar al Consejo Escolar, Consejo de Profesores, Centro de Alumnos y Centro de Padres y Apoderados.</p> <p>6.2.4.2 Se relaciona con el bien jurídico del desarrollo integral del estudiante según la Circular 1663/2016 el cual señala que el proceso educativo debe considerar y promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes, permitiéndoles conocer otras realidades, valores o vivencias que le permitan vincularse de forma sana con otros miembros de la sociedad.</p> <p>6.2.4.3 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 7.1.3.2/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar, proporcionar, mantener y que sean adecuadas para que las personas apoyen el desarrollo de la competencia de los estudiantes.</p>
6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a	6.3.1 El equipo directivo y los docentes definen protocolos de	<p><b>N°8 El Protocolo de detección de situaciones de vulneración de Derechos.</b></p> <p>6.3.1.1 Como estrategia institucional, se propone lo siguiente: De conformidad a lo requerido en la Circular 482/2018, se deben implementar estrategias a nivel general y</p>



<p>tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.</p>	<p>detección considerando dificultades específicas que pudieran afectar a los estudiantes, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Violencia intrafamiliar.</li> <li>- Adicciones y abuso de sustancias.</li> <li>- Problemas de salud mental.</li> <li>- Escaso control parental.</li> </ul>	<p>particular con los estudiantes. Como estrategia a nivel general, el Equipo Directivo gestiona un diagnóstico institucional a través de instrumentos dirigidos a los estudiantes en temáticas que se relacionan con el autocuidado, la presencia de violencia intrafamiliar, drogas, problemas de salud mental, el trabajo con la familia entre otras temáticas. Este proceso de diagnóstico, análisis de resultados e informe de retroalimentación puede ser coordinado por el Orientador o el Encargado de Convivencia Escolar para luego ser enviado a la Dirección.</p> <p>6.3.1.2 A nivel particular, el Equipo Directivo en conjunto con el Equipo Docente, debe gestionar las entrevistas personalizadas con los estudiantes y apoderados con el propósito de detectar situaciones que pueden poner en riesgo su integridad física o psicológica, así como la continuidad de su proceso educativo. En relación a la gestión de entrevista, se deberían considerar preguntas relacionadas con; la composición de la familia, si existe un tratamiento psicológico o psiquiátrico en curso de parte del estudiante, si existen denuncias en el tribunal de familia, problemas de alcohol y drogas en la familia, órdenes de alejamiento entre otras situaciones.</p> <p>6.3.1.3 De conformidad al deber de cuidado que tiene el Colegio, el Equipo Directivo debe tener claridad que el Art. 17 del Decreto 327/2020 “Derechos y Deberes del Apoderado” indica que es un deber del apoderado informar toda condición de salud física o psíquica que pueda afectar al estudiante durante sus jornadas escolares.</p> <p>6.3.1.4 Como información adicional, la estructura del documento de entrevista debería considerar al menos los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes personales del entrevistador.</li> <li>• Motivo de la Entrevista.</li> <li>• Detalle de la Entrevista.</li> <li>• Acuerdos y Compromisos de las Partes.</li> <li>• Fecha de seguimiento.</li> <li>• Firma de las partes.</li> </ul>
--	--	---

		<p>6.3.1.5 Este tipo de gestiones es consistente con el deber de cuidado que establece la Circular 482/2018 en el ítem 2.2 asociado al interés superior del niño el cual señala los servicios y establecimientos encargados de su cuidado o protección deben cumplir las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como con la existencia de una supervisión adecuada.</p> <p>6.3.1.6 De igual manera este tipo de gestión es consistente con el requisito A.11/ISO 21.001 gestión del comportamiento y prevención de la negligencia y del abuso infantil, el cual señala las gestiones que se deben implementar para prevenir la negligencia.</p>
	<p>6.3.2 El equipo directivo, en conjunto con el sostenedor, gestionan convenios con centros o profesionales de salud mental, para facilitar la derivación de los estudiantes que lo requieren.</p>	<p><b>N°9 Derivación de estudiantes que requieren atención de salud mental.</b></p> <p>6.3.2.1 Como estrategia directiva, se propone lo siguiente: El Encargado de Convivencia Escolar realiza un catastro de los estudiantes que requieren de apoyo psicológico o psiquiátrico en consistencia al deber de cuidado que tiene el Colegio y el deber de asegurar la continuidad del servicio educativo. Generada la detección y análisis de resultados, se gestionan convenios con centros de atención o profesionales especialistas del área salud mental para que puedan atender a los estudiantes en función del contexto educativo y situación familiar en el que viven.</p> <p>6.3.2.2 Generado el catastro de estudiantes con problemas de salud mental, el Encargado de Convivencia Escolar se contacta con los padres y apoderados para concretar una entrevista, exponer la situación y acordar la derivación previa autorización de los tutores con la finalidad de apoyar a los estudiantes.</p> <p>6.3.2.3 De acuerdo al criterio de control establecido por el Colegio, el responsable de la derivación deberá hacer un seguimiento y retroalimentación a la Dirección respecto a los convenios vigentes y los estados de avance de la situación de los estudiantes.</p> <p>6.3.2.4 Este tipo de gestiones es consistente con el ítem 5.9.6 de la Circular 482/2018 el cual señala como deber aplicar gestiones que fomenten la salud mental y de prevención de conductas suicidas y otras auto-lesivas.</p>

		<p>6.3.2.5 Este tipo de gestión es consistente con el requisito A.11/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe establecer y conservar información documentada sobre cómo administrar el comportamiento infantil para promover el bienestar general del niño.</p>
	<p>6.3.3 El equipo directivo y los docentes implementan medidas de prevención temprana de la deserción. Por ejemplo, trabajan con las familias y los apoderados sobre la importancia de mantenerse en el sistema escolar.</p>	<p><b>N°10 Seguimiento y control de la asistencia de los estudiantes.</b></p> <p>6.3.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El protocolo de Inspectoría General, deberá establecer como criterio de control un seguimiento de asistencia diaria de los estudiantes por curso y nivel. Al mismo tiempo, de conformidad al criterio definido por la Dirección, (por ejemplo, con 3 días de inasistencia seguidos o con un 25% de la asistencia total del mes), el inspector deberá llamar de manera inmediata a los Padres y Apoderados para preguntar la situación del estudiante respecto a la asistencia.</p> <p>6.3.3.2 Si el problema de inasistencia persiste, se vuelve a llamar a entrevista a los padres y apoderadas para analizar la causa de la ausencia; según las causas en conjunto con el colegio se proponen soluciones para mejorar la asistencia del estudiante en el Colegio. Sin embargo, si el estudiante se ausenta el 25% de las clases a nivel mensual y no existe justificación médica, se analiza la situación para determinar si aplica o no una denuncia al Tribunal de Familia por la vulneración al derecho a la educación.</p> <p>6.3.3.3 A nivel de Colegio, la Dirección deberá establecer como criterio de control la entrega de informes de desempeño de la asistencia por curso al menos mensualmente.</p> <p>6.3.3.4 Este tipo de gestión es consistente con las actividades que deben gestionarse en función de asegurar el principio de la continuidad del servicio educativo establecido en la Circular 1663/2016.</p> <p>6.3.3.5 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 8.5.1.1 c/ ISO 21.001 el cual señala que la organización debe implementar actividades de seguimiento para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas.</p>

	<p>6.3.4 El equipo directivo mantiene un sistema confidencial digitalizado y actualizado para facilitar el acceso al historial de los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, y evalúa su evolución.</p>	<p><b>N°11 Sistema de Información Estudiantil.</b></p> <p>6.3.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: De conformidad al requerimiento de confidencialidad de la información establecido en la Circular 482/2018, el Colegio debe considerar esta política para ordenar y mantener los documentos personales del estudiante. Al respecto, el Equipo Directivo mantiene un sistema de información centralizado donde se guarda la información académica, disciplinaria y/o de convivencia escolar; documentos tales como la ficha de matrícula, hojas de vida de los estudiantes, hoja de entrevista de padres, apoderados y estudiantes, estarán archivados en el servidor central del Colegio cuyo acceso será restringido a las personas autorizadas por la Dirección.</p> <p>6.3.4.2 Como parte de la gestión interna del Colegio, el Consejo Técnico en conjunto con el Profesor Jefe analizan el estado de avance de los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales para evaluar planes de apoyo pedagógico, apoyo con entidades externas, el comportamiento de los padres y apoderados u otro criterio necesario para determinar la inserción del estudiante en la comunidad escolar.</p> <p>6.3.4.3 Para asegurar la confidencialidad de la información de los estudiantes, en situaciones donde instituciones externas al Colegio soliciten información deberán asistir al Colegio y solicitarlo formalmente salvo que la información sea requerida de parte del Tribunal competente.</p> <p>6.3.4.4 Este tipo de gestión es consistente con la obligación de resguardar la intimidad e identidad de los estudiantes según el anexo 1, 2 y 3 de la Circular 482/2018 y lo indicado en la Ley 19.628 Art. 2 letra G) el cual clasifica los datos sensibles la información los antecedentes personales.</p> <p>6.3.4.5 De igual manera este tipo de gestión es consistente con el requisito 7.5.3.2/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe implementar actividades de control de la información documentada para asegurar la confidencialidad. De la misma manera, seguimiento de la información del estudiante es consistente con el requisito 8.5.2/ISO 21.001 el cual establece como gestión la información y trazabilidad.</p>
--	---	---

<p>6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.</p>	<p>6.4.1 El equipo directivo y los docentes están atentos para detectar y abordar factores menos evidentes que pudiesen aumentar el riesgo de desertar, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maltrato familiar.</li> <li>- Escaso control parental. –</li> </ul> <p>Responsabilidades familiares tempranas: necesidad de aportar económicamente al hogar, de cuidar familiares, entre otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja valorización de la educación por parte de los padres.</li> <li>- Abuso de sustancias.</li> </ul>	<p><b>N°12 Protocolos de Actuación en Caso de Deserción Escolar.</b></p> <p>6.4.1.1 Como estrategia Directiva se propone lo siguiente: El Equipo Directivo implementará un sistema de control de la deserción escolar que considera lo siguiente:</p> <p>6.4.1.2 De acuerdo a los requerimientos de la Circular 482/2018, el Colegio implementará un plan de trabajo con la familia que consistirá en la implementación de talleres, reuniones, entrevistas y actividades comunitarias con el objetivo de concientizar y fortalecer la corresponsabilidad con el proceso educativo del estudiante y las implicancias de la deserción escolar. La persona a cargo de la implementación de este programa deberá reportar los resultados y estado de avance a la Dirección por ejemplo de manera mensual, trimestral o semestral según sea el caso.</p> <p>6.4.1.3 Atendiendo a situaciones de potencial deserción, el Orientador o el Inspector General deberán abordar este tipo de casos, entrevistar a los Padres y Apoderados y buscar acciones remediales para evitar la deserción escolar. Los compromisos del apoderado y los apoyos del Colegio deberán quedar formalmente establecidos en la hoja de entrevista para luego aplicar los seguimientos respectivos.</p> <p>6.4.1.4 Como parte del plan de trabajo con la familia que tiene el Colegio, el Profesor Jefe y Encargado de Convivencia Escolar, implementarán talleres de concientización respecto a responsabilidad parental, la corresponsabilidad con el proceso educativo, los derechos y deberes establecidos en el reglamento interno, la prevención de hechos de violencia intrafamiliar entre otras actividades que se relacionan con la valorización de la educación de los estudiantes. Todas las actividades que se implementan deberán ser informadas a la Dirección a través de un informe.</p> <p>6.4.1.5 Este tipo de gestión es consistente con el deber de supervisión que debe tener la comunidad educativa con el estudiante, elemento que esta presente en la Circular 482/2018 ítem 2.2 asociado al interés superior del niño.</p> <p>6.4.1.6 Este tipo de actividad es consistente con el requisito A.7.2/ISO 21.001 el cual señala que la organización educativa debe promover el intercambio de información entre</p>
---	---	---

		la persona designada y la familia del niño.
	<p>6.4.2 El equipo directivo y los docentes implementan medidas de prevención temprana de la deserción, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar y apoyar a los estudiantes con dificultades académicas.</li> <li>- Promover que todos los estudiantes puedan sentirse capaces y que contribuyen en ciertas áreas.</li> <li>- Prevenir y actuar ante situaciones de acoso escolar o bullying.</li> <li>- Trabajar con las familias y los apoderados sobre la importancia de mantenerse en el sistema escolar.</li> </ul>	<p><b>N°13 Prevención Temprana de la Deserción Escolar.</b></p> <p>6.4.2.1 Como parte de la estrategia preventiva del Colegio se propone lo siguiente: El docente deberá entrevistar al menos una vez por semestre a cada estudiante. En dicha entrevista se realiza con una estructura que permita detectar situaciones de riesgo de: acoso escolar, desmotivación, dificultades académicas, ciberbullying, problemas de violencia intrafamiliar, condiciones psicológicas y psiquiátricas.</p> <p>6.4.2.2 En consideración a los resultados de la entrevista con los estudiantes, el Profesor Jefe informará a la U.T.P. Inspectoría General o Encargado de Convivencia Escolar aquellos casos en que existe la posibilidad de que exista un riesgo de deserción escolar sea este por acoso escolar ciberbullying, temas familiares u otro relacionado. Bajo este criterio, las áreas implementarán planes de acción y apoyo al estudiante.</p> <p>6.4.2.3 De igual manera, la estrategia preventiva considerará la entrevista obligatoria a los Padres y Apoderados al menos 1 vez por semestre, criterio establecido en el Art. 18 del Decreto 327/2020 cuya implementación estará a cargo del Profesor Jefe bajo la supervisión del Equipo Directivo.</p> <p>6.4.2.4 El departamento de Orientación del Colegio desarrolla actividades de trabajo que se relacionan con el potenciamiento del sentido de pertenecía y permanencia de la comunidad educativa.</p> <p>6.4.2.5 Este tipo de gestiones son consistentes con lo indicado en la Circular 482/2018 en el ítem 5.9.6 el cual señala que el Colegio debe implementar actividades para prevenir el maltrato, acoso escolar o violencia, física o psicológica, manifestada a través de cualquier medio, material o digital. En la misma línea el ítem 5.9 establece la necesidad de trabajo con la familia en post de una buena convivencia escolar.</p> <p>6.4.2.6 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el requisito A.5/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe establecer un método de</p>

		comunicación con los padres, educadores y tutores donde se asegure el flujo de información y el control de la seguridad infantil.
	<p>6.4.3 El equipo directivo realiza seguimiento a los estudiantes que han desertado y evalúa las causas y motivaciones, con el fin de mejorar sus estrategias preventivas.</p>	<p><b>N°14 Seguimiento de Estudiantes Desertores del Sistema Educativo.</b></p> <p>6.4.3.1 Como parte de la estrategia de seguimiento del Colegio se propone lo siguiente: la Inspectoría General realizará un seguimiento de los estudiantes que desertan según los siguientes requerimientos:</p> <p>6.4.3.2 En situaciones donde el estudiante se retira del Colegio, de conformidad a lo establecido en la Circular N°30 la baja del estudiante deberá contar con la fecha y motivo de la misma, así como el consentimiento del padre, madre o apoderado sobre aquella circunstancia a través de su firma en el registro de matrículas.</p> <p>6.4.3.3 A su vez, inspectoría general realizará un informe que será derivado a la Dirección donde se consignarán datos tales como; N° de entrevistas realizadas al estudiante, N° de entrevista realizadas al apoderado, planes de apoyo pedagógico implementadas en favor del estudiante, el impacto de los planes de apoyo en su rendimiento académico o comportamiento en el colegio, el compromiso de los padres y apoderados y el registro de entrevista final que realizó el Colegio con los padres y apoderados para evitar que el estudiante se retire de la Comunidad Escolar. Lo anterior se implementa con el propósito de mejorar la estrategia de permanencia de los estudiantes y la familia en el Colegio.</p> <p>6.4.3.4 En consistencia al requisito 5.7.3 de la Circular 482/2018, el Colegio deberá implementar protocolos de retención y apoyo a los estudiantes.</p> <p>6.4.3.5 De igual manera este tipo de gestiones son consistentes con lo indicado en el A.11 el cual señala las acciones para prevenir la negligencia y el abuso infantil, ya sea por parte del personal o los compañeros.</p>

<p>6.5 El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.</p>	<p>6.5.1 El equipo directivo y el técnico pedagógico profundizan y desarrollan acciones sistemáticas, conforme a la normativa vigente, para integrar el enfoque intercultural en la formación de los estudiantes.</p> <p>Por ejemplo, explicitan el enfoque intercultural en los documentos institucionales (Proyecto Educativo Institucional, plan de mejoramiento, Reglamento Interno, entre otros).</p>	<p><b>N°15 Integración del Enfoque Intercultural en la Comunidad Educativa.</b></p> <p>6.5.1.1 Como parte de la estrategia institucional del Colegio, la interculturalidad, se aborda a través de la detección de estudiantes con diferentes étnicas y culturas en función de la información que contiene la ficha de matrícula. Esta detección y análisis porcentual de su participación en la comunidad educativa es realizada a través del proceso de matrícula y el trabajo de estudio que realiza el profesor jefe respecto de los estudiantes a su cargo. Este trabajo culmina con la entrega de un informe donde se categoriza a los estudiantes en función de su etnia o cultura a fin dirigido a la U.T.P. y Dirección para que se tomen acciones adecuación curricular o se incorporen actividades afines en el calendario escolar.</p> <p>6.5.1.2 En función de estos análisis, el Proyecto Educativo y los planes institucionales incorporan la diversidad cultural a través de los sellos educativos, las actividades orientadas a la integración de las diversas culturas y etnias además de la formalización de actividades tales como efemérides, celebración fechas, fiestas tradicionales entre otras actividades relacionadas con la cultura del estudiante.</p>
	<p>6.5.2 El equipo directivo y el técnico pedagógico promueven la acogida y permanencia de estudiantes extranjeros a través</p>	<p><b>N°16 Promover la permanencia de estudiantes extranjeros.</b></p> <p>6.5.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En función de los lineamientos estratégicos del Proyecto Educativo del Colegio, Inspectoría General, deberá hacer un catastro de estudiantes extranjeros cuya finalidad es informar a la Dirección su participación porcentual en la Comunidad Escolar. Lo anterior tiene como propósito fomentar la permanencia en el Colegio a través de actividades que están definidas en el calendario escolar.</p>



	<p>de estrategias como la incorporación de monitores y docentes extranjeros o de ascendencia indígena al establecimiento, y la elaboración y entrega de cartillas de presentación del establecimiento.</p>	<p>6.5.2.2 Como parte de la estrategia institucional el protocolo de gestión pedagógica establece que se realizará una inducción de estudiantes extranjeros para que conozcan a la comunidad escolar, sus sellos educativos, valores y la cultura de la organización educativa. Actividad en la cual participará el estudiante y los apoderados a cargo del Profesor Jefe.</p> <p>6.5.2.3 Por otra parte, como una forma de potenciar la pertenencia y permanencia en la comunidad, el Calendario Escolar, contempla actividades curriculares y extracurriculares del país donde residen los extranjeros.</p> <p>6.5.2.4 Este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el principio de no discriminación arbitraria señalado en el ítem 2.3 el cual señala que, en el ámbito educacional, la no discriminación arbitraria se constituye a partir de los principios de integración e inclusión que propenden a eliminar todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y la participación de estudiantes.</p> <p>6.5.2.5 En función de estas actividades, esta propuesta es consistente con el requisito 8.5.1.6.4/ISO 21.001 el cual señala que los estudiantes individuales que requieran asistencia específica con el aprendizaje para alcanzar los resultados de aprendizaje acordados, deben acomodarse de manera que se equilibren los requisitos del alumno.</p>
	<p>6.5.3 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, incorporan sistemática y cotidianamente elementos de la diversidad cultural presente en el establecimiento.</p>	<p><b>N°17 Elementos de la Diversidad Cultural en el Proceso Educativo.</b></p> <p>6.5.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para asegurar la implementación de la diversidad cultura, el procedimiento de planificación curricular considera que los docentes incorporen actividades pedagógicas en las distintas asignaturas para integrar estos elementos culturales; por ejemplo, se si se está trabajando sobre una receta de comida venezolana se invita a participar a los estudiantes de nacionalidad venezolana. El objetivo de esta actividad es considerar la diversidad del grupo de curso e implementar acciones que sean consistentes con dicha diversidad.</p>

		<p>6.5.3.2 Este tipo de gestión es consistente con el principio de autonomía y diversidad señalado en el Ar. 10, letras e) y f) de la Ley General de Educación el cual señala que el sistema educacional chileno se basa en el respeto y fomento de la autonomía de las comunidades educativas, principio que se expresa en la libre elección y adhesión al proyecto educativo del establecimiento y a sus normas de convivencia y funcionamiento establecidas en el Reglamento Interno.</p> <p>6.5.3.3 De igual manera este tipo de gestión es consistente con el requisito 8.2.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar los resultantes del análisis de necesidades que se realiza para determinar los requisitos (actuales y futuros potenciales) de los estudiantes y otros beneficiarios, en particular aquellos con necesidades especiales.</p>
	<p>6.5.4 El equipo directivo y el técnico pedagógico consultan a instituciones especializadas en inclusión e interculturalidad, para realizar capacitaciones y recibir orientaciones en temas específicos.</p>	<p><b>N°18 Capacitación y Orientación en Inclusión e Interculturalidad.</b></p> <p>6.5.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: De acuerdo al plan de formación para los docentes y asistentes de la educación se consideran talleres y capacitaciones relacionadas con la inclusión e interculturalidad de tal manera que este tipo de actividades potencia la cultura organizativa de la Comunidad Escolar. Por ejemplo, se puede capacitar a los docentes para apoyar a los estudiantes en silla de ruedas, apoyar a estudiantes sordos mudos, dificultades de motricidad, capacitar a los docentes con palabras claves de la lengua mapudungun.</p> <p>6.5.4.2 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 12 del DFL N°1 el cual señala que los Sostenedores podrán colaborar con la formación para el desarrollo profesional de los docentes que se desempeñen en sus respectivos establecimientos.</p> <p>6.5.4.3 De igual manera, este tipo de gestión es compatible con el requisito 7.2.1 c)/ISO 21.001 el cual señala que cuando sea aplicable, la organización debe tomar acciones para adquirir competencia actualizada necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.</p>

#### **4.1.7 Propuestas de gestión para la Dimensión Formación y Convivencia, Subdimensión de Formación.**

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión de Formación en la Comunidad Educativa junto con el detalle de las actividades categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. Luego, estas actividades de desarrollo avanzado se vinculan con las propuestas de gestión, los requisitos de la Norma ISO 21.001 aplicables y los elementos regulatorios establecidos por el Ministerio de Educación que lo sustentan.

**Tabla 29**

*Propuesta de Dimensión Formación y Convivencia subdimensión formación*

<b>ESTÁNDARES INDICATIVOS DE FORMACIÓN</b>		
<b>ESTÁNDAR INDICATIVO</b>	<b>DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020</b>	<b>PROPUESTA DE GESTIÓN</b>
7.1 El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.	7.1.1 El equipo directivo define objetivos formativos considerando el desarrollo espiritual, ético, cognitivo, social, afectivo y físico, especificándolos por edad y etapa de desarrollo de los estudiantes.	<p><b>N°1 Definición, Implementación y Control de Objetivos Formativos.</b></p> <p>7.1.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: De acuerdo a lo consignado en el P.E.I. se debería considerar al menos un objetivo estratégico asociado al desarrollo integral del estudiante; objetivo que puede ser abordado desde el marco curricular o asociado a los sellos institucionales.</p> <p>7.1.1.2 La definición del objetivo estratégico dará pie inicial al desarrollo del programa de orientación del Colegio el cual debe incluir</p>

		<p>actividades que permitan desarrollar formativamente en los estudiantes su dimensión espiritual, ética, cognitiva, social, afectiva, físico entre otras áreas definidas por el PEI. En consistencia a este programa de orientación, el Encargado deberá reportar su estado de avance y los resultados a la Dirección de acuerdo al criterio institucional (mensual, trimestral o semestralmente).</p> <p>7.1.1.3 Los objetivos formativos serán informados a los padres y apoderados a través del centro de padres, reunión de apoderados, entrevistas u otra actividad institucional. De la misma manera, semestralmente se entregará un informe de cumplimiento de los objetivos formativos a los padres y apoderados.</p> <p>7.1.1.4 Este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el Art. 2 del D.F.L. N°2 el cual señala que la educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas.</p> <p>7.1.1.5 El requisito ISO 7.2.2/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe proporcionar los recursos para que los educadores puedan satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes que tienen diferentes requisitos.</p>
	<p>7.1.2 El equipo directivo consigna en un manual los lineamientos transversales para coordinar las acciones formativas.</p>	<p><b>N°2 Coordinación de acciones formativas.</b></p> <p>7.1.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: para articular y formalizar las acciones formativas, las actividades que potencian el desarrollo integral se incorporan en el plan de orientación que tiene el Colegio. Dicho plan se sustenta en el objetivo estratégico que tiene la Comunidad Escolar y que está contemplada en el P.E.I.</p>

		<p>7.1.2.2 Este plan está a cargo del Orientador del Colegio quién deberá reportar su gestión de manera mensual y semestral a la Dirección con el objetivo de evaluar su estado de avance.</p> <p>7.1.2.3 Las acciones formativas se encuentran estipuladas en el reglamento interno de convivencia escolar como un procedimiento que se aplica en situaciones de índole disciplinario. Las acciones formativas son validadas por parte del Inspector General antes de ser aplicadas.</p> <p>7.1.2.4 La aplicación de este tipo de situaciones es consistente con el principio de proporcionalidad señalado en el ítem 2.4 de la Circular 482/2018 el cual señala que , los establecimientos, atendiendo a su rol formador, deben priorizar siempre las medidas disciplinarias de carácter formativo, esto es, preferir aquellas de carácter pedagógico y que incorporen medidas de apoyo psicosocial, de modo de favorecer en los estudiantes la toma de conciencia y responsabilidad por las consecuencias de sus actos, la reparación del daño causado y el desarrollo de nuevas conductas conforme a los valores y normas de su comunidad educativa.</p> <p>7.1.2.5 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el requisito A.6/ISO 21.001 el cual señala que la organización educativa debe identificar actividades, estrategias y recursos necesarios para que el estudiante logre los objetivos definidos.</p>
	<p>7.1.3 El equipo directivo institucionaliza los programas formativos, de manera que estos se mantengan a pesar de cambios en el personal.</p>	<p><b>N°3 Estructura del Programa.</b></p> <p>7.1.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para asegurar la implementación de los objetivos formativos, la estructura del programa de orientación, contempla, responsables y subrogantes para ejecutar las actividades; además de la participación de un</p>

		<p>profesor y asistente de la educación en cada actividad como elemento de apoyo a las acciones internas que se consolidan en un programa formativo que contempla los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción.</li> <li>• Datos del Colegio.</li> <li>• Focos de Trabajo.</li> <li>• Asignación del Encargado del Plan.</li> <li>• Objetivos Formativos</li> <li>• Control de Objetivos Formativos.</li> <li>• Evaluación y Control.</li> <li>• Responsabilidades.</li> <li>• Canales de Comunicación.</li> <li>• Calendario de Actividades.</li> </ul> <p>7.1.3.2 En la línea del control de objetivos formativos, el responsable del programa reporta el estado de avance y el cumplimiento de los objetivos formativos del plan a la Dirección de acuerdo a los criterios institucionales. (mensual, trimestral o semestralmente).</p> <p>7.1.3.3 Esta gestión es consistente con el Art. 2 de la L.G.E. el cual define que la educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico.</p> <p>7.1.3.4 De igual manera, esta gestión es consistente con lo indicado en el requisito 8.2.1 letra a) el cual señala que la organización debe asegurarse de que los requisitos para los servicios educativos están definidos, e incluyen aquellos considerados necesarios por la organización debido a su política y plan estratégico.</p>
--	--	---

	<p>7.1.4 El equipo directivo se reúne con los profesores jefes una vez al semestre para evaluar y retroalimentar el trabajo formativo.</p>	<p><b>N°4 Retroalimentación del Trabajo Formativo.</b></p> <p>7.1.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En consistencia al criterio de control y evaluación definido en el programa formativo, el Equipo Directivo se reúne de manera trimestral con los Profesores Jefes, para analizar la implementación y cumplimiento de los objetivos formativos asignados por cada curso y nivel, este reporte incluirá el informe de cumplimiento de objetivos formativos, la entrevista con los padres, apoderados, estudiantes instituciones externas, talleres formativos implementados.</p> <p>7.1.4.2 De conformidad a los resultados del plan formativo, la Dirección debe gestionar planes de acción para aquellos objetivos que no cumplieron con las metas establecidas.</p> <p>7.1.4.3 Este tipo de trabajo es consistente con lo indicado en el Art. 2 de la L.G.E. el cual señala que la enseñanza formal o regular es aquella que está estructurada y se entrega de manera sistemática y secuencial. Está constituida por niveles y modalidades que aseguran la unidad del proceso educativo y facilitan la continuidad del mismo a lo largo de la vida de las personas.</p> <p>7.1.4.4 Esta gestión es consistente con el art. 18 letra e) del Decreto 67/2018 e) Disposiciones que definan espacios para que los profesionales de la educación puedan discutir y acordar criterios de evaluación y tipos de evidencia centrales en cada asignatura, y fomentar un trabajo colaborativo para promover la mejora continua de la calidad de sus prácticas evaluativas y de enseñanza.</p> <p>7.1.4.5 De igual manera, este tipo de actividades es consistente con 9.1.5/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la organización educativa.</p>
--	--	--

<p>7.2 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.</p>	<p>7.2.1 El profesor jefe destaca por su capacidad de establecer un vínculo positivo y de carácter formativo con sus estudiantes: los estudiantes lo consideran un referente, lo respetan y admiran, se acercan a compartir sus experiencias y piden su consejo.</p>	<p><b>N°5 El vínculo entre profesor y docente.</b></p> <p>7.2.1.1 Para formalizar esta estrategia institucional se propone lo siguiente: el P.E.I. del Colegio establece como elemento diferenciador y central en el desarrollo de los estudiantes, el vínculo entre el docente y el estudiante, gestión que luego se comunica como principio orientador de los protocolos pedagógicos y administrativos del Colegio.</p> <p>7.2.1.2 El protocolo de gestión pedagógico contempla un proceso de inducción que considera el análisis de las funciones y responsabilidades formativas del docente que incluye los deberes de gestión con los estudiantes, entre ellos la generación del vínculo pedagógico. Entre las funciones formativas se encuentran las de orientar al estudiante en relación a sus intereses.</p> <p>7.2.1.3 Durante las clases de orientación, el Profesor Jefe diagnostica los intereses del estudiante y los orienta respecto a la decisiones académicas futuras. El informe de diagnóstico de intereses es entregado al Jefe de U.T.P. para que analice la pertinencia de ajustar los contenidos de la planificación curricular.</p> <p>7.2.1.4 Esta gestión es consistente con el Art. 6 letra b) del D.F.L. N°1 el cual señala que la función docente considera aquellas actividades profesionales que contribuyen al desarrollo de la comunidad escolar,</p>



		<p>como la atención de estudiantes y apoderados vinculada a los procesos de enseñanza; actividades asociadas a la responsabilidad de jefatura de curso.</p> <p>7.2.1.5 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 5.3/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe garantizar la promoción de un enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios en toda la organización.</p>
	<p>7.2.2 El profesor jefe destaca por su perseverancia y energía para dirigir al curso y es constante en velar por que sus estudiantes cumplan el reglamento. Por ejemplo, monitorea de cerca a los estudiantes con dificultades y ayuda al curso hasta que logran sacar adelante sus iniciativas.</p>	<p><b>N°6 Liderazgo del Profesor Jefe.</b></p> <p>7.2.2.1 Como estrategia institucional, se propone lo siguiente: Para canalizar el liderazgo del profesor jefe, el Colegio implementa los planes de trabajo que se orienta a las necesidades, intereses y metas del estudiante. Luego en función de estas actividades, se entrega un reporte semestral a la Dirección.</p> <p>7.2.2.2 Como estrategia de difusión, el Profesor Jefe implementa los talleres de orientación y concientización asociado al reglamento interno, los principios que lo regulan, los derechos y deberes de la comunidad, procedimientos internos, entre otras temáticas. Estos talleres se implementan a los padres, apoderados y estudiantes de la comunidad escolar.</p> <p>7.2.2.3 Como actividad de control, el profesor jefe realiza un seguimiento de cada estudiante en función de las dificultades académicas, sociales, familiares u otro relacionado. De este seguimiento se implementan los planes de apoyo pedagógicos, de convivencia escolar entre otros.</p> <p>7.2.2.4 Esta actividad es consistente con el Art. 6 del D.F.L. N°1 el cual señala que Artículo 6°: La función docente es aquella de carácter</p>

		<p>profesional de nivel superior, que lleva a cabo directamente los procesos sistemáticos de enseñanza y educación, lo que incluye el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de los mismos procesos y de las actividades educativas generales y complementarias.</p> <p>7.2.2.5 De igual manera, esta gestión es consistente con lo indicado en el requisito 5.1.1/ISO 21.001 el cual señala que el Liderazgo deberá apoyar otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.</p>
	<p>7.2.3 El profesor jefe mantiene una ficha actualizada de cada estudiante, que incluye conductas y sucesos relevantes, registro de entrevistas con el apoderado, información tratada en el Consejo de Profesores, entre otros</p>	<p><b>Nº7 Ficha de Control de Estudiantes.</b></p> <p>7.2.3.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: El procedimiento de control y ordenamiento, contempla la confección digital y física de una ficha de trayectoria educativa del estudiante, ficha que contiene los datos personales, núcleo familiar, contrato académico, hoja de vida del estudiante, rendimiento académico, asistencia, situación familiar, apoyos de aprendizaje externos, situación emocional entre otros datos. El profesor jefe, revisa y analiza esta ficha para interiorizarse de la situación del estudiante y toma acciones para potenciar sus logros.</p> <p>7.2.3.2 El trabajo del Profesor Jefe con los estudiantes, se registra adecuadamente de tal manera que cada entrevista entregue información precisa y objetiva respecto a su situación. La estructura mínima de la entrevista debería contener lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos personales.</li> <li>• Curso.</li> <li>• Apoderado responsable.</li> <li>• Motivo de la entrevista.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de los hechos.</li> <li>• Compromisos y seguimiento.</li> <li>• Firma de las partes.</li> </ul> <p>7.2.3.3 En las actas del Consejo de Profesores se analiza el desempeño por curso y por nivel en función de las temáticas conductuales, académicas y formativas. En función de este informe que presenta la U.T.P. se determinan los planes de acción para aquellos estudiantes que presentan dificultades y apoyarlos en el logro de los objetivos.</p> <p>7.2.3.4 Esta actividad es consistente con el Art. 7 BIS inciso 7 del D.F.L. N°2 el cual señala que Sostenedor de establecimiento educacional que percibe subvención deberá llevar un sistema de registro que contenga información relativa cada curso o nivel del año escolar, proyecto educativo, reglamento interno, si está adscrito al régimen de subvención preferencial, si cuenta con proyectos de integración escolar vigentes y ficha escolar.</p> <p>7.2.3.5 Esta gestión es consistente con el requisito 8.5.2/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe garantizar la identificación y trazabilidad en función de la trayectoria de estudio y empleo de quienes se gradúan o completan un curso o programa de estudio, cuando sea aplicable, el resultado del trabajo del personal en términos de lo que se hizo; cuándo se hizo; por quién se hizo.</p>
	<p>7.2.4 El profesor jefe se reúne con cada apoderado al menos una vez al año, y con mayor frecuencia con las familias y los apoderados de los estudiantes que lo requieran, para entregarles retroalimentación</p>	<p><b>N°8 Retroalimentación Pedagógica.</b></p> <p>7.2.4.1 Como estrategia institucional se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión docente establece que todos los apoderados deberán ser entrevistados al menos 1 vez por cada semestre, en función de un cronograma de entrevistas que será entregado por el Profesor Jefe a Inspectoría para organizar los horarios de atención.</p>

	<p>sobre el estudiante y recoger inquietudes o sugerencias.</p>	<p>7.2.4.2 En relación a las entrevistas, la estructura mínima deberá considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos personales.</li> <li>• Curso.</li> <li>• Apoderado responsable.</li> <li>• Motivo de la entrevista.</li> <li>• Descripción de los hechos.</li> <li>• Compromisos y seguimiento.</li> <li>• Firma de las partes.</li> </ul> <p>7.2.4.3 Todas las gestiones de entrevista con el apoderado deberán quedar consignadas en la hoja de vida del estudiante en virtud que es necesario establecer un historial de participación y comportamiento del apoderado respecto al proceso educativo. Respecto al registro de entrevistas, en la hoja de vida se debería consignar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de la citación del apoderado</li> <li>• Confirmar si asistió o no asistió a la entrevista</li> <li>• Señalar si justificó su inasistencia.</li> </ul> <p>7.2.4.4 Posterior al proceso de entrevistas y en función del detalle de los hechos de la entrevista, el Profesor Jefe puede derivar su atención a la Inspectoría General, al Encargado de Convivencia Escolar o U.T.P. para implementar los planes de apoyo que el estudiante requiera.</p> <p>7.2.4.5 Esta actividad es consistente con el Art. 18 del Decreto 327/2020, los apoderados tienen derecho a tener una entrevista semestral con el Profesor Jefe.</p> <p>7.2.4.6 De igual manera, esta gestión es consistente con lo indicado en el requisito 7.1.4/ISO 21.001 el cual señala que la organización</p>
--	---	--

		debe determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas pertinentes.
7.3 El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.	7.3.1 El equipo directivo y los docentes transmiten a las familias de todas las estudiantes altas expectativas sobre su futuro académico y laboral, sin reproducir estereotipos ni sesgos de ningún tipo.	<p><b>Nº9 Cultura de Altas Expectativas.</b></p> <p>7.3.1.1 Como parte de la estrategia institucional se propone lo siguiente: el Colegio contempla un plan de orientación vocacional que tiene como actividad el discernimiento de los intereses formativos, vocacionales y profesionales a los cuales el estudiante quiera concretar. Este plan contempla el conocimiento de los campos profesionales, experiencia de ex estudiantes, salidas pedagógicas vocacionales, visita a organizaciones privadas y públicas entre otras.</p> <p>7.3.1.2 Parte de la función del profesor jefe contempla la aplicación de test de orientación vocacional que se aplicará a los estudiantes, de igual manera se concretan visitas a las Universidades, Institutos, Centros de Formación Técnica entre otros.</p> <p>7.3.1.3 Esta actividad es consistente con el Art. 14 del Decreto 651 el cual señala que el sostenedor de establecimiento educacional que administra la validación de estudios deberá otorgar a alumno las oportunidades y facilidades para que pueda alcanzar los conocimientos y habilidades tecnológicas necesarias para la continuación de estudios que requieran la especialidad a la cual postula.</p> <p>7.3.1.4 Esta gestión es consistente con lo indicado en el requisito B1/ISO 21.001 el cual considera como enfoque en los estudiantes comprender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los estudiantes y otros beneficiarios.</p>

	<p>7.3.2 El equipo directivo y los docentes facilitan espacios de orientación vocacional, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charlas de profesionales, técnicos o exalumnos.</li> <li>- Entrevistas personales con un orientador.</li> <li>- Reflexiones a partir de técnicas variadas, como el árbol genealógico laboral, la historia de vida, entre otras.</li> <li>- Orientación a las familias y los apoderados para que apoyen a los estudiantes en la elección de sus trayectorias vocacionales y laborales.</li> </ul>	<p><b>N°10 Calendario de Actividades del Plan de Orientación.</b></p> <p>7.3.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: La gestión institucional del Colegio contempla una planificación de actividades desde marzo a diciembre. Este calendario se realiza en función de los objetivos formativos que tiene el Establecimiento y un proceso de diagnóstico de intereses realizado a los estudiantes. En función de los resultados de este diagnóstico, se genera una calendarización de actividades.</p> <p>7.3.2.2 El Orientador del Colegio, formaliza los convenios con instituciones afines a las actividades que se concretaron en el calendario de actividades. En relación al calendario de actividades debería incorporar las acciones, la fecha de implementación, cursos que participarán, N° participantes, registros, objetivo de la actividad, dirigido a, descripción de la actividad, responsable y lugar de ejecución.</p> <p>7.3.2.3 Esta actividad es consistente con la gestión de apoyo al desarrollo y formación de los estudiantes señalados en la Circular 1663/2016 el cual señala que deben existir espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.</p> <p>7.3.2.4 Esta actividad es consistente con el principio de enfoque en los estudiantes B1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe crear una política curricular organizacional que enfatice el aprendizaje activo; crear espacios colaborativos en las instalaciones.</p>
<p>7.4 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y</p>	<p>7.4.1 El equipo directivo y los docentes organizan actividades deportivas en las que participan diversos actores de la comunidad</p>	<p><b>N°11 Implementar Actividades Deportivas.</b></p> <p>7.4.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En función del diagnóstico de intereses que ejecute el Profesor Jefe, el Colegio incorpora al Plan de Convivencia Escolar actividades relacionadas</p>

<p>conductas de autocuidado entre los estudiantes.</p>	<p>educativa, como campeonatos en el establecimiento, paseos, corridas familiares, festivales de danza, intercambios deportivos, entre otras.</p>	<p>con la vida saludable. Gestión que se concreta con talleres de educación deportivos según el contexto de la Comunidad Escolar.</p> <p>7.4.1.2 Las actividades del plan de vida saludable, deben ir asociadas a un diagnóstico de estudiantes para detectar los que tengan problemas de obesidad por los cuales el Colegio debiera implementar planes de acción y/o derivación a organizaciones externas para solicitar ayuda especializada.</p> <p>7.4.1.3 Estas gestiones son consistentes con el derecho a la Respeto a la integridad física psicológica y moral de los estudiantes establecido en la Circular 482/2018.</p> <p>7.4.1.4 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito A.1/ISO 21.001 el cual señala que el objetivo principal en este nivel educativo es contribuir al desarrollo físico, emocional, social e intelectual de los niños.</p>
	<p>7.4.2 El equipo directivo y los docentes involucran a las familias y los apoderados en la promoción de la alimentación saludable de los estudiantes, para que estos mantengan hábitos de alimentación equilibrada fuera de la jornada escolar.</p>	<p><b>N°12 Participación Familiar.</b></p> <p>7.4.2.1 En función del requerimiento de la Circular 482/2018, el trabajo familiar es un pilar fundamental para poder gestionar una sana convivencia escolar. Al respecto, el Plan de Convivencia Escolar considera actividades programáticas que se relacionan con la introducción de hábitos de vida saludable, gestión que se apoya en talleres extraprogramáticos y en objetivos de aprendizaje trabajados en las clases de orientación y ciencias. Por ejemplo, entre estos hábitos se encuentra; recomendaciones para las colaciones saludables, quisco saludable, talleres de vida y nutrición, alianzas con centros de salud para controlar los indicadores de vida saludable entre otras actividades.</p> <p>7.4.2.2 Esta gestión es consistente con el Art. 13 del Decreto 327/2020 el cual señala que Los apoderados tienen el deber de</p>

		<p>ayudar a sus hijos a alcanzar el máximo nivel de sus capacidades para así lograr un desarrollo integral en los más diversos ámbitos ya sea intelectual, espiritual, cultural, deportivo y recreativamente.</p> <p>7.4.2.3 De igual manera, esta actividad es consistente con el principio de enfoque en los estudiantes B.1.1 el cual señala que las organizaciones educativas deberían involucrar activamente a los estudiantes en su propio aprendizaje, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad, la visión y misión de la organización educativa y los objetivos y resultados de los cursos.</p>
	<p>7.4.3 El equipo directivo y los docentes realizan anualmente encuestas anónimas para detectar conductas de riesgo e implementan los programas necesarios para revertirlas, ya sea organizados por la comunidad educativa como gestionados por instituciones externas especializadas.</p>	<p><b>N°13 Diagnóstico de Autocuidado Estudiantil.</b></p> <p>7.4.3.1 Como estrategia directiva, se propone lo siguiente: El encargado de Convivencia Escolar incorpora a su plan de trabajo actividades que permitan promocionar el desarrollo de habilidades protectoras, como el autocontrol, la resolución de problemas y la autoestima. Del mismo modo este plan contempla que actividades preventivas que puedan disminuir los factores de riesgo como la depresión. Esta gestión se realiza en función de: entrevistas personales con los estudiantes, aplicación de instrumentos de detección de conductas autolesivas y depresivas.</p> <p>7.4.3.2 Esta actividad es consistente con lo indicado en la Circular 482/2018 ítem 5.9.6 el cual solicita que el Colegio considere la ejecución de acciones que fomenten la salud mental y de prevención de conductas suicidas y otras autolesivas.</p> <p>7.4.3.3 De la misma forma, esta gestión es consistente con el requisito A.11 el cual señala que la organización debe a) acciones para prevenir la negligencia y el abuso infantil, ya sea por parte del personal o los compañeros.</p>



	<p>7.4.4 El equipo directivo elabora un protocolo de acción ante casos de embarazo adolescente, desórdenes alimenticios o consumo de sustancias, que estandariza los pasos a seguir en tales situaciones.</p>	<p><b>N°14 Protocolo en casos de embarazo adolescente, desórdenes alimenticios o consumo de sustancias.</b></p> <p>7.4.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: La U.T.P. entrevista a los padres y apoderados para implementar los planes de apoyo respectivos con el objetivo de asegurar la continuidad del servicio educativo de los estudiantes. Este plan de apoyo considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recalendarización de evaluaciones.</li> <li>• Reorganización de las horas de estudio en el establecimiento.</li> <li>• Ajuste curricular de O.A.</li> </ul> <p>7.4.4.2 En función del plan de vida saludable que implementa el Colegio, el Encargado de Convivencia Escolar en ayuda con un centro de asistencia médica implementan un programa de detección de desórdenes alimenticios con el propósito de disminuir o prevenir situaciones de obesidad infantil. Al respecto, la intervención de los estudiantes debe contar con la autorización de los padres y apoderados. A su vez, el responsable del programa reporta los resultados y estados de avance a la Dirección.</p> <p>7.4.4.3 De acuerdo a los requerimientos de la Circular 482/2018 ítem 5.6.4, el Colegio implementa un protocolo de actuación para abordar situaciones de consumo de drogas, este protocolo debe tener un enfoque preventivo en la Comunidad Escolar. Al respecto, el estado de avance de las actividades de prevención es reportadas a la Dirección.</p> <p>7.4.4.4 De igual manera, esta gestión es consistente con lo indicado en el ítem 5.1.3/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe proporcionar ajustes razonables para los estudiantes con</p>
--	---	--

		necesidades especiales para promover un acceso equitativo a las instalaciones y a los entornos educativos como a otros estudiantes.
7.5 El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.	7.5.1 El equipo directivo entrega información útil, comprensible y actualizada a las familias y los apoderados, sobre las actividades, resultados, logros y dificultades del curso.	<p><b>N°15 Difusión del Objetivos Académicos.</b></p> <p>7.5.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: como parte de la gestión del Colegio, en marzo de cada año la Dirección pública del calendario escolar con el propósito de difundir las actividades que se desarrollarán durante el año lectivo; de igual manera, este calendario será informado durante la primera reunión de apoderados, gestión a cargo del Profesor Jefe.</p> <p>7.5.1.2 En marzo de cada año, la Dirección y el Equipo de Docentes deberá informar las metas académicas y formativas que se deberán lograr a nivel de curso y colegio.</p> <p>7.5.1.3 La reunión de apoderados será la instancia donde se informen estos elementos institucionales; para asegurar que estos temas se abordan en esta actividad la Dirección enviará al Equipo Docente un temario para abordar puntos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados del rendimiento académico y formativo.</li> <li>• Asistencia de los estudiantes y el curso.</li> <li>• Temas disciplinarios.</li> <li>• Logros y dificultades.</li> <li>• Protocolos de actuación del Colegio.</li> <li>• Derechos y deberes del Apoderado.</li> <li>• Otros puntos de interés.</li> </ul> <p>7.5.1.4 Esta gestión es consistente con el Art. 27 del Decreto 327/2020 el cual define la necesidad de informar los objetivos de rendimiento académico.</p>

		<p>7.5.1.5 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 7.4.2 b)/ ISO 21.001 el cual indica que la organización debe transmitir a las partes interesadas información pertinente, precisa y a tiempo, coherente con la misión, visión, estrategia y política de la organización.</p>
	<p>7.5.2 El equipo directivo y los profesores jefe recogen las necesidades de las familias y los apoderados sobre la formación de los estudiantes, evalúan el impacto de las actividades implementadas y usan la información recogida para perfeccionar sus estrategias.</p>	<p><b>N°16 Detección de necesidades de la familia.</b></p> <p>7.5.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para abordar las necesidades de la familia en relación a la formación de los estudiantes, el Profesor Jefe a través de una entrevista, informa a los Padres y Apoderados las metas de rendimiento académico y formativo correspondientes al estudiante y curso; por otro lado y considerando como criterio el desarrollo integral de los estudiantes, el Profesor Jefe en su primera entrevista con la familia deberá considerar la pauta para determinar si el alumno presenta dificultades de aprendizaje, sociales, emocionales, alguna condición física o psicológica que dificulte su avance académico, si existen temas judiciales u otro relacionado. Si como resultado de la entrevista se evidencian situaciones que pueden poner en riesgo la continuidad del servicio educativo, deberá derivar a la U.T.P. Inspectoría General, Convivencia Escolar, Orientación u otra área asignada.</p> <p>7.5.2.2 Esta actividad es consistente con el Art. 17 del Decreto 327/2020 el cual señala que los apoderados tienen el deber de informar al establecimiento de toda condición de salud física o psíquica que pueda afectar al estudiante durante sus jornadas escolares.</p> <p>7.5.2.3 De igual manera esta gestión es consistente con requisito 5.1.3/ISO 21.001 el cual señala que un estudiante con necesidades especiales es alguien que podría tener necesidades educativas que</p>

		no se pueden satisfacer a través de las prácticas de instrucción y evaluación habitual (por ejemplo, excepciones conductuales, comunicacionales, intelectuales, físicas, de superdotación u otras necesidades del estudiante para la educación especial; los estudiantes pueden tener más de una excepcionalidad). Esto implica la necesidad de asegurar la existencia de canales de comunicación para que las partes interesadas puedan recibir la información que necesitan para su actividad.
--	--	--

#### ***4.1.8 Propuestas de gestión para la Dimensión Formación y convivencia, Subdimensión de Convivencia.***

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión de Convivencia en la Comunidad Educativa junto con el detalle de las actividades categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. Luego, estas actividades de desarrollo avanzado se vinculan con las propuestas de gestión, los requisitos de la Norma ISO 21.001 aplicables y los elementos regulatorios establecidos por el Ministerio de Educación que lo sustentan.

Tabla 30

Propuesta de Dimensión Formación y Convivencia subdimensión convivencia

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE CONVIVENCIA		
ESTÁNDAR INDICATIVO	DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020	PROPUESTA DE GESTIÓN
8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.	<p>8.1.1 El equipo directivo y los docentes implementan un programa sistemático para promover normas básicas de educación y que demuestren consideración por los demás entre todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Por ejemplo, instalan afiches alusivos en el establecimiento, se acuerdan reglas básicas de amabilidad, implementan campañas mensuales para promover hábitos específicos y difunden los valores que se espera desarrollar.</p>	<p><b>N°1 Promoción de los Derechos, Deberes y Procedimientos.</b></p> <p>8.1.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El plan de convivencia escolar contempla la promoción de los derechos, deberes de la comunidad educativa junto con los procedimientos internos del Colegio para promover las normas básicas que tiene la organización para relacionarse entre sí. Este plan contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de difusión del Plan de Convivencia Escolar a través de las redes sociales y los centros de participación entre ellos, el centro de padres y apoderados, centro de alumnos y consejo de profesores.</li> <li>• Implementar talleres de promoción de los derechos, deberes y procedimientos internos con los padres, apoderados y/o estudiantes.</li> <li>• Se realizan actividades formativas en la asignatura de orientación para potenciar la</li> </ul>

		<p>promoción de los hábitos, valores y sellos del P.E.I.</p> <p>8.1.1.2 Para ejecutar estas actividades, la dirección asigna a una persona del equipo directivo cuya función será ejecutar y reportar su estado de avance a la Dirección, este reporte de resultados será en virtud de los requerimientos de la Dirección.</p> <p>8.1.1.3 Este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el Art. 5 del Decreto 327/2020 el cual señala que los apoderados tienen el derecho a conocer el proyecto educativo y, a su vez, el deber de informarse y adherir a él. Deberán, además, respetar y contribuir activamente al cumplimiento de la normativa interna y al desarrollo del proyecto educativo.</p> <p>8.1.1.4 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 8.3.3c) /ISO 21.001 el cual señala que la organización debe considerar las normas o códigos de práctica que la organización se ha comprometido a implementar.</p>
	<p>8.1.2 El equipo directivo y los docentes destinan tiempo para conversar con los miembros de la comunidad educativa que faltan el respeto o descalifican a otros, para que tomen consciencia de sus errores, empaticen con el otro y no repitan las faltas.</p>	<p><b>Nº2 Acciones Disciplinarias Formativas.</b></p> <p>8.1.2.1 Como estrategia directiva, se propone lo siguiente: El reglamento interno contempla como primera medida disciplinaria de carácter formativo la entrevista, conversación y orientación respecto a los valores, sellos y normas de convivencia escolar. El objetivo de esta entrevista es reeducar al estudiante respecto al comportamiento, empatía, el respeto y el compañerismo que debe primar en la Comunidad Escolar. Esta gestión</p>

		<p>queda consignada en la hoja de entrevista del estudiante y registro de esta acción en la hoja de vida de libro de clases con el objetivo de formalizar los acuerdos y compromisos de parte del estudiante con el Colegio.</p> <p>8.1.2.2 La acción formadora del Colegio contempla lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversación y/o entrevista con el estudiante.</li> <li>• Anotación en la hoja de vida en el caso que la falta sea clasificada como grave o muy grave.</li> <li>• Entrevista con los Padres y Apoderados.</li> <li>• Suspensión de Clases.</li> </ul> <p>8.1.2.3 Esta gestión es consistente con el principio de la proporcionalidad establecido en la Circular 1663/2016 el cual señala que las medidas formativas y disciplinarias deben ser coherentes con el nivel de gravedad de los hechos.</p> <p>8.1.2.4 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 8.5.1.6.2/ISO 21.001 el cual establece que el método educativo deberá ser aplicado de manera flexible medidas individualizadas, según corresponda.</p>
	<p>8.1.3 El equipo directivo capacita al personal para mediar adecuadamente en situaciones de conflicto entre los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p><b>Nº3 Capacitación para la Resolución de Conflictos.</b></p> <p>8.1.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El reglamento interno de convivencia escolar deberá contemplar las gestiones concernientes a la</p>

		<p>resolución colaborativa de conflictos a través de la mediación y conciliación. Como requerimiento institucional, el Equipo Docente y Directivo deberá realizar una capacitación asociada a la resolución pacífica de conflictos.</p> <p>8.1.3.2 En consistencia a la capacitación, el procedimiento de resolución pacífica de conflictos tiene por objeto que tanto el equipo directivo como docente pueda desarrollar el proceso de mediación teniendo en cuenta los registros institucionales donde se formalizan los acuerdos, compromisos y seguimiento de las partes.</p> <p>8.1.3.3 Esta gestión es consistente con los requerimientos de la Circular 482/2018 el cual señala en el ítem 5.9.5 que el Colegio deberá contener un procedimiento para la gestión colaborativa de conflictos.</p> <p>8.1.3.4 De igual manera, estas gestiones son consistentes con el requisito 9.1.2.2/ISO 21.001 el cual señala que la organización educativa debe establecer y mantener como información documentada un método para el tratamiento de las quejas y apelaciones, y debe informar a las partes interesadas.</p>
	<p>8.1.4 El equipo directivo gestiona talleres para que los docentes aprendan a modelar las conductas que se busca promover, mediante estrategias como la ejercitación y el juego de roles.</p>	<p><b>N°4 Talleres de Modelación de Conductas.</b></p> <p>8.1.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: A nivel institucional, el Plan de Formación Docente contempla talleres para el equipo docente relacionados con el fortalecimiento de conductas positivas en el ambiente escolar, actividades como por ejemplo talleres de teatro, juego de roles, instancias de</p>



		<p>participación colaborativa, juego de trabajo en equipo de curso, desafíos deportivos entre otros.</p> <p>8.1.4.2 Este tipo de actividades se relaciona con los sellos educativos que tiene el P.E.I. y es un compromiso compartido con los Padres y Apoderados. El reporte de gestión de este tipo de actividades es asignado a un miembro del equipo directivo.</p> <p>8.1.4.3 Esta actividad es consistente con lo indicado en el ítem 5.8.4 de la Circular 482/2018 el cual señala que el Colegio deberá detallar las conductas que merecen reconocimientos por parte de la comunidad escolar, de manera de fomentar con ello, el destacado cumplimiento de los valores y principios que pretende promover el establecimiento educacional a través de su proyecto educativo.</p> <p>8.1.4.4 De igual manera, esta actividad es consistente con el requisito 7.5.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe contar con información documentada que incluye los códigos de conducta y códigos de ética.</p>
<p>8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y</p>	<p>8.2.1 El equipo directivo y los docentes se anticipan a posibles actitudes y conductas que muestren falta de valoración o discriminación e implementan estrategias sistemáticas para prevenirlas y fortalecer la inclusión.</p>	<p><b>N°5 Prevención de Conductas Discriminatorias.</b></p> <p>8.2.1.1 Como estrategia directiva, se propone lo siguiente: El plan de orientación contempla actividades preventivas que se relacionan la prevención de conductas y actitudes autodestructivas y discriminatorias, tanto para el mismo como para sus compañeros. Al respecto, el equipo psicosocial implementa instrumentos de detección de basado en encuestas que luego son analizadas para determinar el</p>

<p>previenen cualquier tipo de discriminación.</p>		<p>nivel de riesgo que existe asociado a la inclusión y valoración de la Comunidad Escolar.</p> <p>8.2.1.2 El análisis de estos instrumentos debería traer como consecuencia planes de acción focalizados por curso y estudiantes. Así mismo, el este análisis puede servir para generar adecuaciones curriculares en las clases de orientación y otras asignaturas. De igual manera se contemplan talleres de no discriminación para el equipo docente, padres y apoderados, estudiantes y equipo directivo.</p> <p>8.2.1.3 Esta actividad es consistente con el ítem 2.3 de la Circular 482/2018 el cual señala que el del principio de diversidad, que exige el respeto de las distintas realidades culturales, religiosas y sociales de las familias que integran la comunidad educativa; del principio de interculturalidad que exige el reconocimiento y valoración del individuo en su especificidad cultural y de origen, considerando su lengua, cosmovisión e historia; y del respeto a la identidad de género, reconociendo que todas las personas, tienen las mismas capacidades y responsabilidades.</p> <p>8.2.1.4 De igual manera, esta actividad es consistente con el requisito 7.5.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe contar con información documentada que incluye los códigos de conducta y códigos de ética.</p>
	<p>8.2.2 El equipo directivo aplica sociogramas o encuestas de clima escolar para sondear si los estudiantes se sienten acogidos o discriminados en la comunidad, y usa la</p>	<p><b>N°6 Métodos de evaluación del Clima Escolar.</b></p> <p>8.2.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: como parte de la gestión institucional del</p>

	<p>información obtenida para implementar medidas que prevengan la discriminación.</p>	<p>Colegio, la Dirección puede determinar hacer evaluaciones del clima escolar durante el año escolar (por ejemplo, semestral o anualmente). Entendiendo que esta estrategia debe estar alineada al deber de prevención que tiene la Comunidad Educativa, se recomienda gestionar esta evaluación de manera semestral. Este instrumento debería contemplar entre sus criterios la percepción de los estudiantes respecto a la discriminación que sienten en su ambiente escolar.</p> <p>8.2.2.2 Con estos resultados, el Equipo Directivo, analiza la situación de cada estudiante, curso y colegio de tal manera que la Dirección pueda determinar cuáles serán los planes de acción que se deberían implementar en el semestre siguiente.</p> <p>8.2.2.3 Entre las medidas de control se pueden contemplar entrevistas con los padres, apoderados y estudiantes, adecuaciones a los contenidos de las asignaturas, talleres de inclusión, entre otras actividades que potencian la buena convivencia. Estas actividades deben estar alineadas a la eliminación de todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y la participación de estudiantes.</p> <p>8.2.2.4 Esta gestión es consistente con lo indicado en el ítem 5.9 de la Circular 482/2018 el cual establece la responsabilidad del sostenedor propiciar el desarrollo de estrategias para la promoción del buen trato en la comunidad educativa, brindar apoyo técnico y acompañamiento al equipo pedagógico del establecimiento, entregar herramientas para la detección</p>
--	---	---

		<p>de los indicadores de maltrato infantil en todas sus formas.</p> <p>8.2.2.5 De igual manera, el requisito A.11/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe implementar acciones para la gestión del comportamiento y prevención de la negligencia y del abuso infantil, cuya responsabilidad debe ser la de tomar acciones para tratar las cuestiones identificadas sobre la negligencia y el abuso infantil, ya sea dentro de la organización educativa o en el hogar.</p>
	<p>8.2.3 El equipo directivo y los docentes modelan intencionadamente actitudes de valoración de la diversidad y el trato equitativo.</p>	<p><b>Nº7 Modelamiento de Actitudes de Valoración y Trato Equitativo.</b></p> <p>8.2.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para institucionalizar el modelamiento de actitudes, el P.E.I. contempla como sello diferenciador el respecto por la diversidad en la comunidad educativa, requerimiento que es presentado a los padres, apoderados y estudiantes y que es aceptado a través de la formalización de la matrícula.</p> <p>8.2.3.2 Para profundizar la formación de los estudiantes en materias tales como la valorización de la diversidad, trato respetuoso y no discriminatorio, la descripción del perfil del estudiante contempla como elemento diferenciador a un estudiante respetuoso de la diversidad que valora a su familia y la sociedad en la cual se desenvuelve.</p> <p>8.2.3.3 Otra forma de modelar las actitudes de valoración en los estudiantes se realiza a través del proceso de</p>

		<p>resolución de conflictos a través de la mediación entre pares o mediación entre un adulto y los estudiantes. Esta actividad culmina con un registro de hechos, acuerdos y seguimiento de compromisos que permita potenciar en los estudiantes actitudes de respeto hacia el cumplimiento de los compromisos asumidos entre las partes.</p> <p>8.2.3.4 Esta gestión es consistente con el principio de no discriminación establecido en el capítulo V ítem B de la Circular 1663/2016.</p> <p>8.2.3.5 De igual manera, esta gestión es consistente con lo indicado en el requisito B.8/ISO 21.001 sobre el principio responsabilidad social el cual señala que se deben adoptar códigos de conducta o ética que especifiquen el compromiso de la organización con la responsabilidad social al traducir los principios y valores en declaraciones sobre el comportamiento apropiado.</p>
<p>8.3 El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.</p>	<p>8.3.1 El equipo directivo elabora el Reglamento de Convivencia con un enfoque didáctico y explicita, en un lenguaje accesible para todos, los principios asociados a los derechos, deberes y normas estipuladas.</p>	<p><b>N°8 Elaboración del Reglamento de Interno de Convivencia.</b></p> <p>8.3.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El Equipo Directivo elabora el reglamento interno considerando todos los requerimientos regulatorios establecidos por esta circular. En este sentido, el reglamento deberá considerar de manera explícita y clara para todos los miembros de la Comunidad Escolar. El proceso de elaboración debería incluir los siguientes capítulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes Normativas.</li> <li>• Alcance del Reglamento.</li> <li>• Principios que Reguladores.</li> <li>• Derechos y Bienes Jurídicos en la Comunidad Escolar.</li> <li>• Derechos y Deberes de la Comunidad Escolar.</li> <li>• Regulaciones de Funcionamiento del Colegio.</li> <li>• Regulaciones del Proceso de Admisión.</li> <li>• Regulaciones sobre pagos y becas.</li> <li>• Regulaciones del Uniforme Escolar.</li> <li>• Regulaciones del ámbito de la seguridad y resguardo de derechos.</li> <li>• Regulaciones para la gestión pedagógica y la protección de la paternidad y maternidad.</li> <li>• Normas, faltas, medidas disciplinarias y procedimientos.</li> <li>• Regulaciones de la Convivencia Escolar.</li> <li>• Aprobación, modificaciones, actualización y difusión del reglamento interno.</li> <li>• Entrada en vigencia.</li> </ul> <p>8.3.1.2 Esta actividad es consistente con lo indicado en el capítulo VI de la Circular 482/2018, el cual establece que debe existir un procedimiento de aprobación, modificaciones, actualización y difusión del reglamento interno.</p> <p>8.3.1.3 Esta actividad es consistente con el enfoque de procesos B.4/ISO 21.001 el cual permitir que la organización demuestre su cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios. De la misma manera lo establece el requisito 8.2.1/ISO 21.001 el cual señala</p>
--	--	---

		que la organización debe considerar aquellos requisitos, necesarios por la organización debido a su política y plan estratégico.
	<p>8.3.2 El equipo directivo y los docentes destinan tiempo para reflexionar con los estudiantes, sobre la importancia de los principios asociados a los derechos, deberes y normas, en los consejos de curso u otras instancias.</p>	<p><b>N°9 Promoción de los Principios, Derechos, Deberes y Normas.</b></p> <p>8.3.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En consistencia a los lineamientos curriculares, en la asignatura de orientación se asignarán horas pedagógicas en función de la promoción de los principios educativos que regulan la Comunidad Educativa, los derechos, deberes y normas de Convivencia Escolar. Estos elementos pueden estar definidos en el programa de orientación o convivencia escolar</p> <p>8.3.2.2 Para la elaboración del programa de orientación se tendrá en cuenta los derechos, deberes, procedimientos y normas del reglamento interno de convivencia escolar. De acuerdo a lo establecido por la Dirección, se informará el estado de avance de los objetivos curriculares de orientación que abordan estas materias, informe que será entregado por curso y nivel educativo. El cual debe detallar al menos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de Horas pedagógicas asignadas a los principios educativos</li> <li>• N° de horas pedagógicas asignadas a los derechos y deberes</li> <li>• N° de horas pedagógicas asignadas a las normas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° actividades, talleres, capacitaciones o reflexiones realizadas en función de estas temáticas realizadas a los estudiantes.</li> <li>• N° de talleres realizadas a los padres y apoderados.</li> </ul> <p>8.3.2.3 Este tipo de gestión es consistente con el principio de legalidad establecido en el ítem 2.4 de la Circular 482/2018 el cual establece que el actuar de la comunidad educativa debe ser en coherencia a la legislación establecida y conocida por todos los miembros de la comunidad; y por otra parte, que las medidas que se apliquen deben estar previamente escritas, evitando en todo momento aplicar normas, procedimientos y medidas disciplinarias sujetas a la discreción de la autoridad.</p> <p>8.3.2.4 De igual manera, este tipo de gestiones son consistentes con lo indicado en el requisito 8.2.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe considerar aquellos requisitos necesarios por la organización.</p>
	<p>8.3.3 El equipo directivo monitorea constantemente la correcta aplicación del Reglamento de Convivencia y lleva un registro de los problemas que se presentan para ajustarlo al final del año escolar.</p>	<p><b>N°10 Aplicación del Reglamento de Convivencia Escolar.</b></p> <p>8.3.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: De acuerdo a las regulaciones de la Circular 482/2018, durante el año lectivo se implementarán los procedimientos administrativos, disciplinarios y de convivencia escolar. En este sentido, el Equipo Directivo deberá registrar adecuadamente las modificaciones, ajustes y que se realizarán al reglamento interno al finalizar el año escolar.</p>



		<p>8.3.3.2 Como parte de las responsabilidades que le son aplicables a cada miembro del Equipo Directivo, al finalizar el año deberán presentar a la Dirección una nómina de las gestiones, procedimientos y registros que serán necesarias de cambiar producto de los cambios normativos de parte del Ministerio de Educación.</p> <p>8.3.3.3 Los ajustes y modificaciones que se deben considerar en el reglamento interno de convivencia escolar son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ajustes asociados a la reglamentación vigente.</li><li>• Ajustes asociados a la modificación de procedimientos internos.</li><li>• Ajustes requeridos por la Dirección en función de la mejora en el P.E.I.</li></ul> <p>8.3.3.4 La gestión de actualización y modificación del reglamento interno de convivencia escolar es consistente con lo requerido en el capítulo VI de la Circular 482/2018.</p> <p>8.3.3.5 De igual manera este tipo de gestión es consistente con el requisito 9.3.1/ISO 21.001 el cual la alta dirección debe revisar el SGOE de la organización a intervalos planificados, por lo menos una vez al año, y para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.</p>
--	--	---

<p>8.4 El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.</p>	<p>8.4.1 El equipo directivo y los docentes revisan una vez al año las reglas y procedimientos definidos e introducen ajustes para aumentar su eficiencia si es necesario.</p>	<p><b>N°11 Revisión de Reglas y Procedimientos.</b></p> <p>8.4.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En consistencia al protocolo de actualización que determine el Sostenedor del Colegio, al finalizar el año lectivo, (diciembre) el Equipo Directivo se reúne para actualizar el reglamento interno de convivencia escolar para ajustar las reglas, procedimientos internos, derechos y deberes de la comunidad educativa y modificaciones de acuerdo al reglamento interno. Ahora bien, entre los documentos que se deberían considerar para el proceso de revisión son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El P.E.I.</li> <li>• Las metas del establecimiento educativo</li> <li>• Resultados de la gestión.</li> <li>• Calendario de actividades</li> <li>• Reglamento interno de convivencia escolar.</li> <li>• Reglamento de evaluación, calificación y promoción.</li> <li>• Protocolos de actuación.</li> </ul> <p>8.4.1.2 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 5 del Decreto N°24/2005 el cual establece los elementos mínimos del cual el Consejo Escolar debe ser consultado.</p> <p>8.4.1.3 Esta actividad es consistente con lo indicado en el requisito 9.3.2/ISO 21.001 el cual señala que la Dirección debe considerar como elemento de revisión del sistema de gestión los cambios en las cuestiones</p>
---	--	---

		externas e internas que sean pertinentes sistema de gestión de la organización.
	8.4.2 El equipo directivo y los docentes logran institucionalizar las reglas y procedimientos definidos, de modo que gran parte de estos se convierten en hábitos y, por tanto, requieren poco refuerzo para llevarse a cabo.	<p><b>N°12 Institucionalización del Reglamento Interno de Convivencia Escolar.</b></p> <p>8.4.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Durante el año lectivo, el Equipo Directivo realiza un trabajo de difusión permanente de los protocolos, reglas, derechos y deberes de la comunidad escolar, trabajo que se materializa en el plan de gestión de convivencia escolar. Al respecto, se realizarán talleres de difusión por curso en las reuniones de apoderados, clases de orientación, u otra instancia que la Dirección determine.</p> <p>8.4.2.2 Para apoyar la implementación de reglamento interno de convivencia escolar, el programa de orientación contempla que en las clases de orientación se hagan los ajustes curriculares para internalizar los hábitos de formación y convivencia en la Comunidad Escolar. Esta actividad será apoyada por la U.T.P. quién tiene la responsabilidad de ordenar los O.A. asociados a esta temática y organizar su implementación en el tiempo.</p> <p>8.4.2.3 Este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el Art. 12 inciso N°2 de la Ley SAC el cual establece que será fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos educacionales, orientar sus planes de</p>

		<p>mejoramiento educativo y promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen.</p> <p>8.4.2.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 7.5.1/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe incluir, la información documentada requerida por la Norma ISO 21.001 y la información documentada que la organización educativa determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión.</p>
	<p>8.4.3 Los docentes revisan periódicamente con los estudiantes las reglas acordadas para analizar su funcionamiento e introducir cambios si es que fuera necesario.</p>	<p><b>N°13 Revisión de Protocolos con el Centro de Alumnos.</b></p> <p>8.4.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Como parte de la gestión institucional, la Dirección ha dispuesto que al término del año lectivo el Equipo Directivo se reúne con el Centro de Alumnos del Colegio para revisar los protocolos, reglas, derechos y deberes de la Comunidad Escolar. Esta actividad tiene por objeto actualizar las gestiones en función de la reglamentación vigente y/o ajustes institucionales.</p> <p>8.4.3.2 De igual manera el Equipo Directivo ayuda al centro de alumnos para que su gestión pueda fortalecer la convivencia escolar del Colegio de conformidad a los protocolos establecidos en el reglamento interno de convivencia escolar.</p> <p>8.4.3.2 Para validar los cambios y ajustes, la revisión del reglamento interno de convivencia escolar quedará registrada en un acta que genera el Equipo Directivo, posteriormente, la Dirección asigna una persona de su equipo para que proceda a formalizar los cambios y</p>

		<p>luego se presenta este documento al Consejo Escolar para su revisión y autorización.</p> <p>8.4.3.3 Esta actividad es consistente con el Art. 2 b) del Decreto 524/90 el cual señala que el objetivo del centro de alumnos es promover en el alumnado la mayor dedicación a su trabajo escolar, procurando que se desarrolle y fortalezca un adecuado ambiente educativo y una estrecha relación humana entre sus integrantes basada en el respeto mutuo.</p> <p>8.4.3.4 De igual manera, esta actividad es consistente con el requisito 8.5.1.2.1 b) /ISO 21.001 el cual señala que la organización educativa se debe asegurar de que, antes de admitir a los estudiantes, se les proporcione información adecuada y clara sobre la participación de los estudiantes y otros beneficiarios, según corresponda, en su proceso educativo.</p>
<p>8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.</p>	<p>8.5.1 El personal del establecimiento implementa medidas para resguardar la seguridad de los estudiantes en zonas aledañas y en los trayectos de acceso al establecimiento.</p>	<p><b>N°14 Seguridad de las Instalaciones.</b></p> <p>8.5.1.1 Como estrategia directiva, se propone lo siguiente: Al respecto, la Dirección gestiona la elaboración del Plan de Seguridad Escolar con el propósito de alinear todas las estrategias institucionales en función de los focos de control que se clasifican en gestiones, infraestructura y controles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Las gestiones:</b> Comprenderán la implementación de los protocolos de actuación y emergencias que se deberán desarrollar durante el año lectivo con el propósito de mejorar la capacidad de respuesta de los estudiantes.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La infraestructura:</b> Comprende la inspección y verificación permanente de las instalaciones con el propósito de verificar potenciales riesgos que pueden afectar la integridad de las personas.</li><li>• <b>Los Controles:</b> El plan de seguridad tiene como propósito formalizar las actividades de control necesarios para asegurar las condiciones óptimas de la infraestructura y la gestión eficiente de los protocolos de actuación.</li></ul> <p>8.5.1.2 El Plan de Seguridad, contempla un plano de las instalaciones donde se indican las zonas seguras, salidas de emergencia, ubicación de extintores de seguridad, ubicación de redes húmedas y secas entre otros dispositivos de seguridad.</p> <p>8.5.1.3 Este tipo de actividad es consistente en virtud del principio de la seguridad establecido en la Circular 16663/2016 capítulo V letra B, el Colegio deber asegurar la integridad de los miembros de la Comunidad Escolar.</p> <p>8.5.1.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el requisito 7.1.3.2/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar, proporcionar y mantener instalaciones seguras.</p>
--	--	---

	<p>8.5.2 El personal del establecimiento desarrolla y promueve, en toda la comunidad educativa, medidas de alerta y seguridad.</p> <p>Por ejemplo, a estar pendientes de sus compañeros o estudiantes, a dar aviso de situaciones sospechosas, entre otras.</p>	<p><b>N°15 Promoción de la Seguridad.</b></p> <p>8.5.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Al comienzo del año escolar, el Encargado de Seguridad del Colegio elabora el Plan de Seguridad y luego procede a su difusión a los estudiantes, padres, apoderados y docentes registrando cada actividad de difusión.</p> <p>8.5.2.2 Los talleres y actividades tienen como propósito instaurar protocolos y promover la cultura de la seguridad en los miembros de la Comunidad Escolar de tal manera que la dinámica de la convivencia en el Colegio sea siempre de carácter preventivo.</p> <p>8.5.2.3 Se registrarán los talleres y actividades realizados a los Padres, Apoderados, Estudiantes, Docentes y personal de la Comunidad Escolar. De la misma manera, las operaciones de emergencia serán registradas a través de informes que serán dirigidos a la Dirección para evaluar el tiempo de respuesta, observaciones, y eficiencia del procedimiento.</p> <p>8.5.2.4 Esta actividad es consistente con el bien jurídico de la seguridad establecido en la Circular 1663/2016 el cual señala que Los establecimientos educacionales deben garantizar el cumplimiento de las exigencias que permiten a los estudiantes desarrollar sus actividades en un ambiente óptimo, y que no presenten riesgos a la integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>8.5.2.5 De igual manera, esta gestión es consistente con lo indicado en el ítem 7.1.4 el cual señala que respecto</p>
--	---	--

		<p>al ambiente para la operación del proceso educativo la organización debe determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas.</p>
	<p>8.5.3 El personal del establecimiento desarrolla y promueve, en toda la comunidad educativa, estrategias de autocuidado y detección de toda forma de acoso y abuso.</p> <p>Por ejemplo, charlas con organizaciones especializadas, entrega de material complementario, desarrollo de programas o campañas de información y prevención, organización de grupos de estudiantes, docentes, familias y apoderados a cargo de prevenir y denunciar el maltrato escolar, entre otras.</p>	<p><b>N°16 Protocolo de Prevención del Acoso Escolar.</b></p> <p>8.5.3.1 Como estrategia directiva, se propone lo siguiente: el Colegio incorpora en su plan de convivencia escolar estrategias para promover el autocuidado de los estudiantes y detectar situaciones de acoso escolar. Esta gestión se realiza a través de un diagnóstico de maltrato escolar que se realiza según los requerimientos de la Dirección (por ejemplo, cada 3 meses) con el propósito de evaluar el nivel de maltrato escolar que existe por curso y colegio. Este tipo de instrumentos puede ser gestionado internamente o por medio de convenios con organizaciones especialistas en este tema.</p> <p>8.5.3.2 En función de los resultados de este diagnóstico, el Encargado de Convivencia aborda los cursos y estudiantes que están en situación de potencial riesgo de ser víctimas de acoso escolar para luego generar la instancia de entrevistas con los estudiantes y sus familias. De esta entrevista el Colegio aborda la situación con planes de acción efectivos con los involucrados en el hecho.</p> <p>8.5.3.3 El plan de convivencia escolar contempla talleres de capacitación para toda la comunidad educativa en</p>



		<p>función del fomento de los deberes de cuidado y autocuidado que debe existir en los estudiantes. Estos talleres se concentran en temáticas tales como, el autocontrol, prevención de conductas suicidas, habilidades protectoras del estudiante, prevención del bullying y cyberbullying entre otras temáticas.</p> <p>8.5.3.4 Esta actividad es consistencia al ítem 5.6.3 de la Circular 482/2018, el cual establece la necesidad de detectar y prevenir este tipo de situaciones en función del cuidado de la integridad física y psicológica de los estudiantes.</p> <p>8.5.3.5 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 7.1.4/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe cuidar el ambiente para la operación del proceso educativo, determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas pertinentes, lo que incluye los factores psicosociales.</p>
	<p>8.5.4 El personal del establecimiento evalúa la efectividad y pertinencia de los protocolos existentes y los actualiza para mejorarlos.</p>	<p><b>N°17 Revisión de Protocolos Existentes.</b></p> <p>8.5.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En función de la dinámica del proceso educativo, el protocolo de actuación puede ser modificado durante el año lectivo en virtud de ajustes regulatorios o cuando una gestión no se ajusta al contexto educativo. Es importante tener en cuenta que la modificación de protocolos del Colegio que se relacionan con el cuidado de la integridad física, psicológica o moral de los estudiantes y debe siempre tener como principio el bien superior del niño. El reglamento interno de</p>

		<p>convivencia escolar y los protocolos de actuación pueden ser revisados por la Dirección, Consejo Escolar o Equipo Directivo según lo determine el Sostenedor, de preferencia como criterio administrativo se sugiere al menos una revisión anual.</p> <p>8.5.4.2 Para evaluar la efectividad y pertinencia de los protocolos de actuación y las acciones preventivas, el Encargado de Convivencia Escolar puede comparar los resultados de la percepción del maltrato escolar en el Colegio y analizar dichos resultados con la Dirección. Los protocolos que deben ser evaluados son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Protocolo de vulneración de derechos del estudiante.</li><li>• Protocolo de actuación en situaciones de agresiones y hechos de connotación sexual.</li><li>• Protocolo de maltrato escolar en la Comunidad Educativa.</li></ul> <p>8.5.4.3 Estas gestiones son consistentes con el ítem 5.9.6 de la Circular 482/2018 el cual establece la necesidad de que la Comunidad Educativa actúe incorporando estrategias de información y capacitación para prevenir el maltrato, acoso escolar o violencia, física o psicológica, manifestada a través de cualquier medio, material o digital, entre miembros de la comunidad educativa.</p> <p>8.5.4.4 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito A.11/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe administrar el comportamiento infantil</p>
--	--	--

		para promover el bienestar general del niño lo que incluye promover la conciencia sobre la prevención de la negligencia y del abuso infantil.
8.6 El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.	8.6.1 El equipo directivo y los docentes enseñan intencionadamente a los estudiantes a apreciar y tomar conciencia de lo positivo de vivir en un ambiente de trato amable y de confianza, limpio y cuidado, entre otros.	<p><b>N°18 Toma de Conciencia Escolar.</b></p> <p>8.6.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para concientizar a los estudiantes, en el Plan de Convivencia Escolar se incorpora como foco de trabajo promover el ambiente de enseñanza positivo. Este foco se materializa en la implementación de clases de orientación el cual aborda temáticas de sana convivencia, el valor del respeto, la amabilidad, la confianza y el cuidado mutuo.</p> <p>8.6.1.2 El plan de convivencia escolar contempla campañas asociadas a la sana convivencia, el buen trato, el autocuidado, y la promoción de una cultura preventiva, gestión que se implementa para los estudiantes, docentes y personal del Colegio.</p> <p>8.6.1.3 Este tipo de gestión es consistente el ítem 5.9.1 de la Circular 482/2018, el cual señala que en el Consejo Escolar tiene la tarea de cumplir con las funciones de promoción de la buena convivencia escolar y prevenir toda forma de violencia física o psicológica, agresiones u hostigamientos, causadas a través de cualquier medio, incluidos medios digitales (redes sociales, páginas de internet, videos, etc.).</p> <p>8.6.1.4 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito A.1/ ISO 21.001 el cual propone que el objetivo principal del servicio educativo es contribuir al</p>

		desarrollo físico, emocional, social e intelectual de los niños.
	<p>8.6.2 El equipo directivo y los docentes involucran activamente a los estudiantes que han incurrido en faltas graves en actividades prosociales en la comunidad educativa, tales como actividades de cuidado del establecimiento, actividades deportivas y culturales, de ayuda a la comunidad o voluntariados, con el fin de promover vínculos positivos y prevenir la violencia.</p>	<p><b>N°19 Actividades Formativas.</b></p> <p>8.6.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El reglamento interno incorpora medidas formativas que contemplan actividades de apoyo comunitario y servicios de voluntariado al interior de la Comunidad Escolar para aquellas situaciones en las cuales los estudiantes cometan actos que afectan en menor grado el ambiente escolar con sus compañeros. Estos requerimientos están definidos, publicados y difundidos en el reglamento interno de convivencia escolar y son aceptados por los Padres y Apoderados en el Contrato Académico.</p> <p>8.6.2.2 El propósito de estas medidas formativas es la generación de vínculos con la comunidad educativa, el fomento de conductas responsables y el cambio de conciencia respecto a los compañeros.</p> <p>8.6.2.3 Este tipo de gestión es consistente con el principio de la dignidad establecido en el ítem 2.1 de la Circular 482/2018 el cual indica que en el reglamento interno del Colegio, se deberán siempre resguardar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa, lo cual se traduce en que las disposiciones deben respetar la integridad física y moral de estudiantes, profesionales y asistentes de la educación, no pudiendo ser objeto de tratos vejatorios o degradantes ni de maltratos psicológicos.</p>

		<p>8.6.2.4 A su vez, este tipo de gestión es consistente con el requisito A.2/ISO 21.001 el cual señala como principio que la organización debería respetar los derechos de los niños de acuerdo con la Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas.</p>
	<p>8.6.3 El equipo directivo y los docentes gestionan instancias de sensibilización para los docentes sobre las causas y consecuencias que tienen sobre los estudiantes y la comunidad educativa el acoso escolar (bullying) y la violencia.</p>	<p><b>N°20 Sensibilización Docente.</b></p> <p>8.6.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El plan de convivencia escolar, contempla como actividad de sensibilización talleres focalizados respecto a las causas y efectos del bullying y ciberbullying, así como la violencia escolar las responsabilidades jurídicas que tiene la familia entre otras temáticas.</p> <p>8.6.3.2 El programa de convivencia escolar contempla la implementación de herramientas de detección del maltrato infantil en todas sus formas, según lo requerido en el ítem 5.9 de la Circular 482/2018. Este sistema de detección entrega resultados por estudiante y por curso para luego informar a los Profesores jefes respecto de la situación de cada uno. En coordinación con el Equipo Directivo se abordan planes de acción.</p> <p>8.6.3.3 Los resultados del proceso de detección de maltrato infantil son presentados por el Profesor Jefe en las reuniones de curso de tal manera que los planes de acción involucran a las familias.</p> <p>8.6.3.4 Este tipo de gestión es consistente con el requisito A.11 el cual promueve el bienestar general del niño que incluye la prevención de violencia física o</p>

	<p>8.6.4 El equipo directivo realiza anualmente encuestas anónimas sobre acoso escolar (bullying) a toda la comunidad educativa, y usa la información obtenida para implementar medidas de prevención y mejorar los protocolos de acción.</p>	<p>psicológica, incluida una metodología para informar a las autoridades pertinentes.</p> <p><b>N°21 Percepción Escolar sobre el Maltrato Escolar</b></p> <p>8.6.4.1 De conformidad a lo establecido en el programa de convivencia escolar del Colegio, se contempla como actividad semestral, evaluar la percepción de los estudiantes respecto al clima escolar con el objetivo de actuar preventivamente sobre aquellas situaciones en las cuales exista un mayor riesgo de afectación de la integridad física o psicológica de los estudiantes. Como resultado de este diagnóstico, se puede terminar, por ejemplo, si el clima de convivencia escolar es positivo, regular, o malo.</p> <p>8.6.4.2 Los elementos que puede contemplar esta evaluación de la percepción pueden estar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La percepción respecto a la motivación escolar.</li> <li>• La percepción respecto al maltrato escolar en la comunidad.</li> <li>• La percepción respecto al cyberbullying.</li> <li>• La percepción respecto a la seguridad al interior del colegio.</li> </ul> <p>8.6.4.3 Este tipo de actividad es consistente con el 5.9 de la Circular 482/2018 el cual señala que, es responsabilidad del sostenedor propiciar el desarrollo de estrategias para la promoción del buen trato en la comunidad educativa, brindar apoyo técnico y acompañamiento al equipo pedagógico del establecimiento.</p>
--	---	--

		<p>8.6.4.4 De la misma manera, este tipo de evaluación de percepción de la satisfacción de los estudiantes es consistente con el requisito 9.1.2.1 el cual señala que la organización debe realizar el seguimiento de la satisfacción de los estudiantes, de otros beneficiarios y del personal, así como de sus percepciones sobre el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.</p>
--	--	--

***4.1.9 Propuestas de gestión para la Dimensión Formación y Convivencia, Subdimensión de Gestión de Participación y Vida Democrática.***

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión de Participación y Vida Democrática en la Comunidad Educativa junto con el detalle de las actividades categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. Luego, estas actividades de desarrollo avanzado se vinculan con las propuestas de gestión, los requisitos de la Norma ISO 21.001 aplicables y los elementos regulatorios establecidos por el Ministerio de Educación que lo sustentan.

**Tabla 31**

*Propuesta de Dimensión Formación y Convivencia subdimensión participación y vida democrática*

<b>ESTÁNDARES INDICATIVOS DE PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA</b>		
<b>ESTÁNDAR INDICATIVO</b>	<b>DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020</b>	<b>PROPUESTA DE GESTIÓN</b>
<p>9.1 El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>9.1.1 El equipo directivo y los docentes refuerzan la identidad positiva en torno al Proyecto Educativo Institucional, mediante el contacto permanente y el fomento de la participación de los exalumnos y las familias de los estudiantes.</p>	<p><b>N°1 Reforzamiento de la Identidad del P.E.I.</b></p> <p>9.1.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: para reforzar la identidad del P.E.I. el Equipo Directivo realiza talleres de difusión en por curso, realiza procesos de reflexión pedagógica con el equipo docente presentando los resultados estratégicos del P.E.I. y talleres con la familia con el objetivo de para fortalecer los vínculos escolares. Las temáticas del proceso de difusión deben considerar al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión, misión y política de gestión educativa</li> <li>• Sellos educativos del Colegio.</li> <li>• El perfil del estudiante.</li> <li>• Compromiso de los Padres y Apoderados</li> <li>• Compromisos del Colegio.</li> </ul> <p>9.1.1.2 A nivel general, el calendario anual contempla actividades de socialización con la comunidad escolar en actividades tales como olimpiadas familiares, encuentros deportivos entre cursos, encuentros familiares, el programa de ayuda social y comunitaria entre otras actividades vinculantes.</p>



		<p>9.1.1.3 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 5 del Decreto 327/2020 el cual señala que los apoderados tienen el derecho a conocer el proyecto educativo y a su vez, el deber de informarse y adherir a él.</p> <p>9.1.1.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 5.2.1/ISO 21.001 el cual establece que la alta dirección debe establecer, revisar y mantener una política de la organización educativa que, apoye la misión y visión de la organización educativa, sea apropiada para el propósito y el contexto de la organización y proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la organización educativa.</p>
	<p>9.1.2 El equipo directivo y los docentes realizan encuestas una vez al año, para conocer la percepción de la comunidad educativa sobre su sentido de pertenencia y acordar medidas para fortalecerlo.</p>	<p><b>Nº2 Percepción de Calidad Educativa y Sentido de Pertenencia.</b></p> <p>9.1.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: La Dirección ha dispuesto que el plan de convivencia escolar considere la aplicación semestral de un instrumento de diagnóstico respecto a la calidad educativa del Colegio, este diagnóstico debe considerar aspectos la evaluación tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de calidad educativa dirigido a los padres y apoderados.</li> <li>• Encuesta de calidad educativa aplicada a los docentes.</li> <li>• Encuesta de calidad aplicada a los estudiantes.</li> </ul> <p>9.1.2.2 Las preguntas pueden considerar aspectos que se relacionan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del servicio educativo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la gestión docente.</li> <li>• Calidad del ambiente de convivencia escolar.</li> <li>• Atención y trato recibido de parte del personal del Colegio.</li> <li>• Sentido de Pertenencia a la Comunidad Educativa.</li> <li>• Atención y trato recibido de parte del Equipo Directivo.</li> </ul> <p>9.1.2.3 Posterior a la aplicación de estas encuestas el equipo directivo realiza un análisis de los resultados para determinar cuáles son los planes de acción remediales que se aplicarán para mejorar la percepción y el sentido de pertenencia a la Comunidad Escolar respecto al P.E.I.</p> <p>9.1.2.3 Los resultados de la percepción de los padres, apoderados, estudiantes y docentes son presentados en la cuenta pública del Colegio y en el Consejo Escolar como gestión de retroalimentación y formalización de los planes de mejoramiento.</p> <p>9.1.2.4 Esta gestión es consistente con el Art. 9 de la L.G.E. el cual establece que el propósito compartido de la comunidad se expresa en la adhesión al proyecto educativo del establecimiento y a sus reglas de convivencia establecidas en el reglamento interno.</p> <p>9.1.2.5 De igual manera esta gestión es consistente con el requisito 9.1.2.1/ISO 21.001 el cual establece como requerimiento que la organización debe realizar el seguimiento de la satisfacción de los estudiantes, de otros beneficiarios y del personal, así como de sus percepciones sobre el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.</p>
	9.1.3 El equipo directivo y los docentes diseñan un plan	<b>N°3 Plan de Desarrollo de Hábitos de Participación.</b>

	<p>sistemático para desarrollar los hábitos de participación de los estudiantes desde temprana edad hasta el fin de la etapa escolar, que estipula los objetivos y las actividades concretas que se realizarán.</p>	<p>9.1.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: La Dirección contempla el desarrollo de hábitos de participación a través la implementación coordinada de actividades que están insertas en el Calendario Escolar. Entre las actividades que se pueden implementar están la celebración de efemérides, actos cívicos, encuentros Intercurso, exposiciones, salidas pedagógicas, encuentros reflexivos, campeonatos deportivos.</p> <p>9.1.3.2 Para potenciar el desarrollo de las habilidades, la U.T.P. considera la implementación de O.A. que potencian los hábitos de participación en la asignatura de orientación del Colegio. Por otro lado, se contempla la implementación, y reporte de resultados del plan de formación ciudadana donde se potencian el desarrollo de los centros de participación del colegio y/o virtudes democráticas del Colegio y la Sociedad.</p> <p>9.1.3.3 En el reporte de gestión de la U.T.P. que entrega a la Dirección (mensual, trimestral o semestral) se informa sobre el cumplimiento de este tipo de actividades junto con los resultados de aprendizaje de los O.A. asignados en orientación y estado de avance del plan de formación ciudadana.</p> <p>9.1.3.4 Este tipo de gestión es consistente con el principio de participación establecido en el Art. 3 letra g) la L.G.E. el cual señala que los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso educativo en conformidad a la normativa vigente.</p> <p>9.1.3.5 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito B.2 que define el Liderazgo Visionario como un elemento que debe fomentar la participación de los estudiantes y otros beneficiarios en el liderazgo aseguran un enfoque continuo en sus necesidades y evita una desconexión entre las personas</p>
--	---	--

		comprometidas con la organización y aquellos a quienes sirven.
<p>9.2 El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos</p>	<p>9.2.1 El equipo directivo ofrece instancias para que toda la comunidad educativa reflexione y se involucre en iniciativas que contribuyan al entorno, la sociedad y el medioambiente. Por ejemplo, invitan a las familias y los apoderados a hacerse cargo de ciertos espacios del establecimiento, fomentan la conducción del personal en campañas solidarias, promueven actividades que involucran a toda la familia con las comunidades locales, entre otras iniciativas.</p>	<p><b>Nº4 Sentido de Desarrollo Sustentable.</b></p> <p>9.2.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: el P.E.I. del colegio considera como sello institucional la protección del medio ambiente; la promoción de este sello, se materializa en el calendario anual con actividades dirigidas a los docentes, estudiantes, padres y apoderados.</p> <p>9.2.1.2 La dirección asigna un responsable del equipo directivo para implementar el calendario escolar del colegio que contempla espacios públicos para la exposición de proyectos sustentables de estudiantes, padres y apoderados, ferias científicas, campañas solidarias entre otras iniciativas.</p> <p>9.2.1.3 Cada actividad que se implementa en el Colegio debe ser reportada a la dirección a través de un informe de participación con el objetivo de informar al Consejo Escolar, el estado de avance del calendario y/o actividades asociadas al P.E.I.</p> <p>9.2.1.4 Este tipo de actividad es consistente con lo indicado en el Art. 3 letra K) que establece el principio de sustentabilidad entendido como una forma en que el sistema fomentará el respeto al medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, como expresión concreta de la solidaridad con las futuras generaciones.</p> <p>9.2.1.5 De igual manera, este tipo de actividad es consistente con el requisito B.8 Responsabilidad social, el cual establece que las organizaciones socialmente responsables son sostenibles y aseguran el éxito a largo plazo, lo que considera que una organización educativa es responsable por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad, la economía y el medio</p>

		ambiente, a través de la transparencia y comportamiento ético.
	<p>9.2.3 El equipo directivo gestiona actividades o compromisos a largo plazo para promover la participación de los estudiantes en iniciativas que contribuyan a la sociedad y el medioambiente.</p> <p>Por ejemplo, campañas de reciclaje y reforestación asociadas a fundaciones, donación de materiales escolares o libros usados a fin de año, entre otros.</p>	<p><b>N°5 Programa de Desarrollo Sustentable.</b></p> <p>9.2.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: La Dirección asigna un responsable para implementar y reportar los resultados del programa de desarrollo sustentable en toda la comunidad educativa. Este programa de desarrollo sustentable se implementa en función de una actividad diagnóstica que se aplica en marzo de cada año con el objetivo de desarrollarlo en función de los intereses de los estudiantes y sus familias.</p> <p>9.2.3.2 La implementación se realiza por curso y nivel. Entre las actividades que se pueden implementar están las campañas de ayuda, visitas a organizaciones gubernamentales entre otras. El responsable de implementar el programa de desarrollo sustentable deberá informar a la dirección de manera mensual el estado de avance y actividades que se desarrollaron dentro del mes en curso.</p> <p>9.2.3.3 Este tipo de actividad es consistente con lo indicado en el Art. 3 letra K) que establece el principio de sustentabilidad entendido como una forma en que el sistema fomentará el respeto al medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, como expresión concreta de la solidaridad con las futuras generaciones.</p> <p>9.2.3.4 De igual manera, este tipo de actividad es consistente con el requisito B.8 Responsabilidad social, el cual establece que las organizaciones socialmente responsables son sostenibles y aseguran el éxito a largo plazo, lo que considera que una organización educativa es responsable por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad, la economía y el medio ambiente, a través de la transparencia y comportamiento ético.</p>

	<p>9.2.4 El equipo directivo destaca por ser un modelo de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente e involucra a los estudiantes en actividades de compromiso y colaboración con las comunidades locales. Por ejemplo, abre sus instalaciones para eventos comunitarios o educativos, instala puntos limpios de uso libre para los vecinos, entre otras.</p>	<p><b>N°6 Responsabilidad con la Sociedad y el Medio Ambiente.</b></p> <p>9.2.4.1 Como estrategia directiva, se propone lo siguiente, para internalizar en la comunidad educativa los valores de la responsabilidad con la sociedad y el cuidado con el medio ambiente, el P.E.I. tiene sellos de asociados al cuidado del medio ambiente que son comunicados a los estudiantes, padres, apoderados docentes y asistentes de la educación en procesos de inducción, reunión de apoderados, actos escolares y procedimientos internos.</p> <p>9.2.4.2 Para implementar estos sellos, el P.E.I. incorpora objetivos estratégicos asociados a la responsabilidad social y el medio ambiente. Estos objetivos se traducen en un plan de acción institucional a cargo de un responsable del equipo directivo el cual deberá reportar su gestión a la Dirección para informar los estados de avances.</p> <p>9.2.4.3 Para reforzar la responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, en el P.E.I. se incorpora al perfil del estudiante como sello distintivo de su desarrollo integral, el fomento de la responsabilidad social y el medio ambiente, elementos que son reforzados en la clase de orientación.</p> <p>9.2.4.4 Los sellos educativos, el perfil del estudiante y las actividades que promueven la responsabilidad social y el medio ambiente son comunicados en la reunión de apoderados del Colegio.</p> <p>9.2.4.5 Este tipo de actividades son consistentes con el Art. 4 del Decreto 315/2011 el cual señala que el Proyecto Educativo define ciertos sellos de la comunidad escolar que se expresan en la visión, misión y en el perfil del estudiante que se quiere formar.</p> <p>9.2.4.6 Este tipo de actividad es consistente con el requisito 8.3.4.2</p>
--	--	--

		a) y c) /ISO 21.001 el cual señala que la organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que el propósito y el alcance del programa se define con vistas a los requisitos de los estudiantes y se definen las características de los estudiantes.
<p>9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.</p>	<p>9.3.1 El equipo directivo y los docentes usan estrategias sistemáticas para fomentar el desarrollo de las habilidades argumentativas orales y escritas de los estudiantes.</p> <p>Por ejemplo: - Les sugieren estrategias para construir buenos argumentos, como leer, investigar, escuchar a expertos, informarse en las noticias, entre otras.</p> <p>- Les enseñan a construir argumentos considerando distintas perspectivas, posibles contraargumentaciones y el público al que se dirigen.</p> <p>- Les entregan criterios para evaluar la pertinencia y validez de los argumentos propios y ajenos.</p> <p>- Organizan concursos de ensayos y textos argumentativos.</p>	<p><b>Nº7 Fomento del desarrollo de las habilidades argumentativas orales y escritas.</b></p> <p>9.3.1.1 Para potenciar esta estrategia directiva, se propone lo siguiente: El Colegio desarrolla un plan de participación y formación ciudadana a cargo de una persona que la Dirección determine. Al respecto, las actividades de este plan consideran actividades tales como campeonato de debates internos o externos, desarrollo de habilidades de investigación y análisis de los estudiantes a través de los talleres de argumentación. Este plan contempla actividades que desarrollan habilidades de argumentación como por ejemplo campeonato de debates en ciencias naturales, historia y geografía, educación física entre otros.</p> <p>9.3.1.2 A modo de ejemplo, el plan de participación y formación ciudadana contempla talleres de argumentación, de teatro, locución radial entre otras. En esta línea, la Dirección asigna los recursos para implementar talleres de argumentación cívico sociales con el propósito de que los estudiantes puedan desarrollar, conocimientos, métodos y técnicas para que puedan potenciar las habilidades sociales en materia de argumentación.</p> <p>9.3.1.3 El responsable del plan de participación y formación ciudadana reporta los resultados a la Dirección de acuerdo a los criterios de control que se establezcan. (mensual trimestral o semestral).</p>

	<p>- Les muestran cómo ordenar, jerarquizar, presentar y concluir sus ideas de manera coherente.</p>	<p>9.3.1.4 Esta actividad es consistente con lo indicado en la Ley 20.911/2016 el cual establece en el Art. 1 que el Colegio deberá desarrollar este plan en función de la preparación necesaria para asumir una vida responsable en una sociedad libre y de orientación hacia el mejoramiento integral de la persona humana, como fundamento del sistema democrático, la justicia social y el progreso.</p> <p>9.3.1.5 De igual manera, esta actividad es consistente con el principio de la responsabilidad B.8.2 el cual señala que la organización educativa contribuye al desarrollo sostenible, incluida la educación de calidad para todos, la salud y la seguridad, así como el bienestar de la sociedad.</p>
	<p>9.3.2 El equipo directivo y los docentes son un modelo de intercambio respetuoso de ideas y apertura a la diversidad de opiniones.</p>	<p><b>N°8 Fomento de la Diversidad de Opiniones.</b></p> <p>9.3.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente; en la línea del plan de participación y formación ciudadana, las actividades anuales contemplan un programa de debates que se realiza entre equipos de docentes donde se desarrollan debates asociados a una asignatura en particular. De igual manera se realizan debates entre equipos de estudiantes por cada asignatura. De igual manera el plan contempla la grabación de videos argumentativos, incorporar los debates en los centros de alumnos.</p> <p>9.3.2.2 Las actividades del plan de participación y formación ciudadana, generan informes de control que son dirigidos a la Dirección, igualmente este plan contempla informes de evaluación de resultados semestrales.</p> <p>9.3.2.3 Esta actividad es consistente con el Art. Único letra e) de la Ley 20.911 el cual señala como objetivo del plan de formación ciudadana, Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</p>



		<p>9.3.2.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 8.3.4.2/ISO 21.001 el cual señala que la organización deberá definir las características de los estudiantes.</p>
	<p>9.3.3 El equipo directivo y los docentes estimulan a los estudiantes a participar en instancias públicas de intercambio de ideas, tales como foros de discusión, concursos de debate entre establecimientos, paneles organizados por universidades, promoviendo las actividades que les permitan conocer e interactuar con personas con distintos puntos de vista.</p>	<p><b>N°9 Organización y participación en el Colegio.</b></p> <p>9.3.3.1 Como estrategia directiva, se propone lo siguiente: El plan de participación y formación ciudadana, contempla la organización de campeonatos de saberes y argumentación que se realizan por asignatura. El encargado del plan de participación y formación invita a otros establecimientos a participar de estos campeonatos y se difunden a través de las redes sociales del Colegio.</p> <p>9.3.3.2 El colegio, potencia un proyecto de radio difusión escolar donde los estudiantes puede trabajar organizadamente para dar espacios de participación a sus compañeros con temáticas organizadas de parte del Docente del taller de Radio Difusión.</p> <p>9.3.3.3 El Profesor a cargo del proyecto de la radio difusión entrega su reporte de resultados a la Dirección.</p> <p>9.3.3.4 Este tipo de actividad es consistente con el ítem 5.9 de la Circular 482/2018 el cual señala que la normativa define la buena convivencia escolar como la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes.</p> <p>9.3.3.5 Este tipo de actividad es consistente con el enfoque de procesos señalado en el ítem B.4 el cual señala permitirá que la</p>

		organización demuestre su cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.
<p>9.4 El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.</p>	<p>9.4.1 El equipo directivo celebra la formación del Centro de Alumnos y de las directivas de curso mediante ceremonias de instalación, entrega de distintivos, publicación de las nuevas directivas en la revista o diario escolar, entre otras actividades.</p>	<p><b>N°10 Organización del Centro de Alumnos.</b></p> <p>9.4.1.1 Como estrategia directiva, se propone lo siguiente: En la línea del Decreto 524/90 del MINEDUC, el objetivo del centro de alumnos es servir a sus miembros como medio de desarrollar en ellos el pensamiento reflexivo, el juicio crítico y la voluntad de acción; de formarlos para la vida democrática, y de prepararlos para participar en los cambios culturales y sociales. Es así que la Dirección asigna un Docente asesor para que pueda apoyar y direccionar el funcionamiento del Centro de Alumnos. Para ello la Dirección apoyará esta instancia de tal manera que su gestión se ordene en función del diseño e implementación de un Reglamento para el Centro de Alumnos.</p> <p>9.4.1.2 El Docente asesor apoya a los estudiantes para gestionar una correcta difusión de su reglamento interno, cuyos elementos principales serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolización del sistema de elección y votación.</li> <li>• Determinar un plan de trabajo, compromisos y seguimientos.</li> <li>• Difusión del plan de trabajo.</li> <li>• Entregar a la Dirección el Plan de trabajo para su revisión y aprobación.</li> </ul> <p>9.4.1.3 Para asegurar la efectividad de la implementación del plan de trabajo, el Centro de Alumnos asigna un responsable quién deberá gestionar la entrega de requerimientos, inquietudes y proyectos de mejoramiento educativo a la Dirección.</p>

		<p>9.4.1.4 Esta gestión es consistente con el Art. 10 del Decreto 524/90 que establece que el Centro de Alumnos tendrá asesores pertenecientes al cuerpo docente del establecimiento para orientar el desarrollo de sus actividades y para relacionarlo con él mismo.</p> <p>9.4.1.5 De igual manera este tipo de gestión es consistente con el requisito 7.1.1.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe mejorar las competencias del personal para facilitar el aprendizaje.</p>
	<p>9.4.2 El equipo directivo gestiona y facilita la organización de debates o foros para que los candidatos al Centro de Alumnos y a las directivas de curso intercambien ideas y se den a conocer al resto de la comunidad educativa.</p>	<p><b>N°11 Espacios de Participación para el Centro de Alumnos.</b></p> <p>9.4.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: La Dirección formaliza los espacios de participación en el reglamento interno de convivencia escolar y en el plan de formación ciudadana. Ambos instrumentos de gestión contemplan momentos de participación democrática a través de actividades tales como: formación de centro de alumnos, elaboración de propuestas estudiantiles, organización de debates por curso y nivel. Las actividades del centro de alumnos son gestionadas en coordinación con el supervisor designado por la Dirección</p> <p>9.4.2.2 En función de lo indicado en el reglamento interno de convivencia escolar, se asigna un responsable de supervisar el plan de trabajo del centro de alumnos.</p> <p>9.4.2.3 Las responsabilidades del supervisor del centro de alumnos, contempla la gestión de recursos con la dirección, asesoramiento académico al centro de alumnos, direccionamiento administrativo en función del P.E.I. y apoya el reporte de resultados a la Dirección de parte del centro de alumnos.</p> <p>9.4.2.4 Este tipo de gestión es consistente con el principio de la libertad de expresión establecido en la Circular 1663/2016 el cual establece que todo miembro de la comunidad educativa tiene el</p>

		<p>derecho de manifestar sus opiniones o puntos de vista dentro de un marco de respeto y buena convivencia.</p>
	<p>9.4.3 El equipo directivo implementa prácticas sistemáticas para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan ejercer su labor de manera efectiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendariza reuniones periódicas con el equipo directivo y otros estamentos.</li> <li>- Facilita una lista con los delegados y presidentes de curso.</li> <li>- Destina un espacio físico como oficina para el Centro de Alumnos.</li> <li>- Instituye proyectos y actividades a cargo del Centro de Alumnos y las directivas de curso.</li> </ul> <p>Por ejemplo, el Festival de la Canción o un kiosco para reunir fondos para acción social o viajes de estudio.</p>	<p><b>N°12 Implementación del Plan de Trabajo del Centro de Alumnos.</b></p> <p>9.4.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para asegurar la implementación sistemática de las actividades del centro de alumnos, el reglamento interno de convivencia escolar contempla el principio de la participación, cuyo propósito es asegurar que en la comunidad escolar se dan las facilidades que los centros de participación puedan organizarse y trabajar en post del P.E.I.</p> <p>9.4.3.2 Como medida de apoyo el supervisor del centro de alumnos gestiona con la Dirección la necesidad de recursos y espacios físicos y/o en el calendario anual del colegio de tal manera que las actividades puedan desarrollarse de manera integral al proceso educativo.</p> <p>9.4.3.3 La directiva del centro de alumnos se coordina con el supervisor para gestionar fechas de reunión, lugares, y temáticas que puedan aportar al P.E.I.</p> <p>9.4.3.4 De acuerdo al Decreto 524/90 del MINEDUC, el supervisor y la directiva del centro de alumnos debe considerar que su trabajo se focaliza en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la creación e incremento de oportunidades para que los alumnos manifiesten democrática y organizadamente sus intereses, inquietudes y aspiraciones.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover en el alumnado la mayor dedicación a su trabajo escolar, procurando que se desarrolle y fortalezca un adecuado ambiente educativo y una estrecha relación humana entre sus integrantes basada en el respeto mutuo.</li> <li>• Orientar sus organismos y actividades hacia la consecución de las finalidades establecidas en el presente decreto.</li> <li>• Representar los problemas, necesidades y aspiraciones de sus miembros ante el Consejo Escolar, las autoridades u organismos que corresponda.</li> <li>• Procurar el bienestar de sus miembros, tendiendo a establecer las condiciones deseables para su pleno desarrollo.</li> <li>• Promover el ejercicio de los derechos estudiantiles y de los derechos humanos universales a través de sus organismos, programas de trabajo y relaciones interpersonales.</li> <li>• Designar sus representantes ante las organizaciones estudiantiles con las cuales el Centro se relacione de acuerdo con su Reglamento.</li> </ul> <p>9.4.3.5 Este tipo de actividad es consistente con el Art. 4 del Decreto 524/90 que establece los propósitos del centro de alumnos en la Comunidad Educativa.</p> <p>9.4.3.6 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 7.1.1.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización deberá velar por la satisfacción de otros beneficiarios, a través de</p>
--	--	---

		<p>actividades que contribuyen a los beneficios sociales del aprendizaje.</p>
<p>9.5 El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>9.5.1 El equipo directivo dispone otras instancias con funciones definidas, que canalizan la participación de la comunidad educativa y que contribuyen y apoyan constantemente a la dirección del establecimiento, como los comités por área.</p>	<p><b>N°13 Organización Administrativa del Colegio.</b></p> <p>9.5.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El reglamento interno de convivencia escolar debe contemplar el procedimiento de comunicación interna que considera a los centros de participación, padres, apoderados, estudiantes, equipo directivo, docentes, dirección y personal del Colegio.</p> <p>9.5.1.2 A modo de ejemplo, la Dirección organiza su gestión categorizando su Colegio en departamentos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• U.T.P. a cargo de la implementación efectiva del curriculum del colegio y planes de formación.</li> <li>• Inspectoría General, a cargo de la gestión disciplinaria y administrativa de padres y apoderados del Colegio.</li> <li>• Convivencia Escolar, a cargo de la implementación del Plan de Convivencia del Colegio e implementar los protocolos de actuación en caso de vulneración de derechos.</li> <li>• Coordinación de Ciclo, a cargo de apoyar la implementación del curriculum y procedimientos administrativos por cada nivel educativo.</li> <li>• Biblioteca a cargo de la administración y control de recursos educativos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informática a cargo de la administración y control de equipos computacionales para estudiantes y docentes.</li> </ul> <p>9.5.1.4 La organización de los departamentos tiene adjunto un plan de gestión consistente con el P.E.I. y un sistema reporte de resultados de acuerdo a los requerimientos de la Dirección; el sistema de reporte puede ser mensual, trimestral o semestral, sin embargo, para tener un mayor nivel de efectividad los reportes deberían ser mensuales.</p> <p>9.5.1.5 Esta gestión es consistente con lo indicado en la Circular 1663/2016 que expone como un factor clave la dimensión de liderazgo, cuyo propósito es asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento a través de una gestión planificada, articulada e implementada a través del Sostenedor y la Dirección.</p> <p>9.5.1.6 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 7.4.2 c)/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe colaborar y coordinar actividades y procesos con las partes interesadas pertinentes dentro de la organización.</p>
	<p>9.5.2 El equipo directivo define en el Reglamento de Convivencia los canales y procedimientos de comunicación con las familias y los apoderados, lo que facilita que estos conozcan y usen las vías existentes para relacionarse con el establecimiento.</p>	<p><b>N°14 Canales de comunicación.</b></p> <p>9.5.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para asegurar una comunicación efectiva, la Dirección establece que los canales de comunicación se formalizan en el reglamento interno de convivencia escolar señalando conductos regulares que faciliten una adecuada prestación de servicios en función de la eficiencia y una respuesta consistente. Al respecto la comunicación se organiza con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los conductos regulares para comunicarse con el Equipo Docente y Directivo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación se realiza formalmente por la agenda escolar o por los medios digitales establecidos en el reglamento interno de convivencia escolar.</li> <li>• Se puede solicitar información y/o entrevistas en la Inspectoría General quién asignará la disponibilidad de horarios para la Dirección, Docentes y otros funcionarios.</li> </ul> <p>9.5.2.2 La difusión de los canales de comunicación están a cargo del Equipo Directivo y Docente, gestión que se formaliza en las reuniones de apoderados explicando que la base del conducto regular es la formalidad. A modo de ejemplo si el apoderado requiere información o una entrevista, lo solicita a Inspectoría General y luego se coordinar una fecha y hora con el Equipo Directivo o Docente.</p> <p>9.5.2.3 Este tipo de gestión es consistente con lo requerido en el ítem 5.2 de la Circular 482/2018 el cual establece la necesidad de organizar el Colegio en función de un organigrama, roles de los docentes, directivos, asistentes y auxiliares junto con los mecanismos de comunicación con los padres y/o apoderados como libreta de comunicaciones, correo electrónico y paneles en espacios comunes del establecimiento, optándose por aquellos que sean coherentes con la realidad, oportunidades y recursos de las familias.</p> <p>9.5.2.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 7.4.2 b)/ISO 21.001 el cual señala que la comunicación interna y externa debe tener el propósito de b) transmitir a las partes interesadas información pertinente, precisa y a tiempo, coherente con la misión, visión, estrategia y política de la organización.</p>
--	--	---



#### **4.1.10 Propuestas de gestión para la Dimensión gestión de recursos, Subdimensión de Gestión de Personal.**

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión de Personal en la Comunidad Educativa junto con el detalle de las actividades categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. Luego, estas actividades de desarrollo avanzado se vinculan con las propuestas de gestión, los requisitos de la Norma ISO 21.001 aplicables y los elementos regulatorios establecidos por el Ministerio de Educación que lo sustentan.

**Tabla 32**

*Propuesta de Dimensión Gestión de recursos, subdimensión gestión del personal*

<b>ESTÁNDARES INDICATIVOS DE GESTIÓN DE PERSONAL</b>		
<b>ESTÁNDAR INDICATIVO</b>	<b>DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020</b>	<b>PROPUESTA DE GESTIÓN</b>
10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.	10.1.1 El sostenedor o el equipo directivo revisa periódicamente, con el personal, los cargos estipulados para actualizar las definiciones y mantener al personal alineado a su función.	<p><b>N°1 Revisión y Actualización de Perfiles de Cargo.</b></p> <p>10.1.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Anualmente, el Sostenedor y la Dirección realizan una revisión general de los perfiles de cargo que se encuentran adjuntos al contrato de trabajo y el reglamento interno de convivencia escolar. A modo de ejemplo la estructura de los perfiles de cargo puede considerar al menos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenedor.</li> <li>• Dirección.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de U.T.P.</li> <li>• Inspectoría General.</li> <li>• Encargado de Convivencia Escolar.</li> <li>• Orientador.</li> <li>• Docentes de Aula</li> <li>• Docentes de Apoyo Pedagógico.</li> <li>• Encargado de Informática.</li> <li>• Asistente de la Educación.</li> </ul> <p>10.1.1.2 La revisión de los perfiles de cargo debería considera al menos el ajuste de responsabilidades en función de los requerimientos institucionales del Colegio. Por otra parte, considerar el marco regulatorio para verificar si las funciones y responsabilidades se ajusta a los cambios regulatorios. Entre las responsabilidades se debe poner un especial énfasis en las consideraciones del Decreto Fuerza Ley N°1/96.</p> <p>10.1.1.3 Para asegurar la efectividad de las funciones y responsabilidades, la Dirección implementa procesos de inducción laboral para explicar la pertinencia de los perfiles de cargo, los métodos de control y evaluación de desempeño.</p> <p>10.1.1.4 Este ordenamiento es consistente con lo indicado en el ítem 5.2 de la Circular 482/2018 el cual establece la necesidad de organización del colegio en base al establecimiento de un organigrama del Colegio.</p> <p>10.1.1.5 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 4.4.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar los procesos para el SGOE y su aplicación a través de la organización a través de la asignación de responsabilidades y autoridades para estos procesos.</p>
--	--	--

	<p>10.1.2 El sostenedor o el equipo directivo cuenta con un docente con horario de libre disposición para reemplazar a los ausentes y apoyar en otras labores.</p>	<p><b>N°2 Docente de Apoyo Pedagógico.</b></p> <p>10.1.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para mejorar la calidad del servicio educativo, el Sostenedor y la Dirección mantienen un equipo de docentes de apoyo cuya responsabilidad es apoyar la gestión pedagógica a través de actividades tales como el remplazo pedagógico, el apoyo en la planificación clases, el diagnóstico de aprendizajes, aplicación de evaluaciones atrasadas, preparación de material audiovisual y guías de apoyo entre otras actividades que la U.T.P. le asigne.</p> <p>10.1.2.2 Como parte del control la U.T.P. entrega a los Docentes de apoyo una bitácora de trabajo donde se registran las actividades que se ejecutan en la Comunidad Educativa. A su vez, los docentes de apoyo reportan su gestión al Jefe de U.T.P. A modo de ejemplo, pueden reportar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de horas de remplazo pedagógico.</li> <li>• N° diagnósticos de aprendizaje/asignatura.</li> <li>• N° de planificaciones de clases elaboradas.</li> <li>• N° de atención de apoderados efectuadas.</li> <li>• N° de evaluaciones efectuadas/curso.</li> </ul> <p>10.1.2.3 Este tipo de gestión es consistente con el subdimensión de apoyo al desarrollo de los estudiantes de la Circular 1663/2016 el cual tiene por objeto el reconocimiento de las características particulares de los estudiantes, respondiendo a su diversidad, en miras de superar las dificultades que pudieran entorpecer su desarrollo y además favorecer el despliegue de sus potencialidades, habilidades e intereses.</p>
--	--	---

		<p>10.1.2.4 Esta gestión es consistente con el requisito 8.5.1.3/ISO 21.001 el cual establece que la organización debe establecer procesos para la enseñanza, la facilitación del aprendizaje y el apoyo administrativo de aprendizaje.</p>
	<p>10.1.3 El sostenedor o el equipo directivo registra sistemáticamente la asistencia y el cumplimiento del horario del personal mediante procedimientos automáticos.</p>	<p><b>N°3 Control de Asistencia del Personal.</b></p> <p>10.1.3.1 Como estrategia directiva, se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión de recursos humanos señala que como ítem de control interno, todos los docentes deberán registrar su ingreso y salida del Colegio. Gestión que puede ser implementada en el libro de asistencia o registro biométrico. Para asegurar la implementación de este control, en el proceso de inducción laboral se les informa a los funcionarios que este control es una responsabilidad individual.</p> <p>10.1.3.2 Internamente, el Sostenedor asigna un responsable administrativo de controlar el sistema de ingreso y salida docente para luego reportar sus resultados al Sostenedor y Dirección.</p> <p>10.1.3.3 Esta actividad es consistente con el Art.3 del Reglamento 453/91 el cual regula los requisitos, deberes, derechos y obligaciones de carácter profesional comunes a todos los profesionales de la educación mencionados en el artículo 1° del decreto con fuerza de ley N° 1/96.</p> <p>10.1.3.4 Este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el requisito 7.1.2.2/ISO 21.001 la organización debe mantener información documentada sobre el proceso utilizado para el reclutamiento o selección, y conservar información documentada sobre los resultados de la contratación.</p>

	<p>10.1.4 El sostenedor y el equipo directivo realizan inducciones administrativas para asegurar que el personal conozca el desglose de su sueldo, sus asignaciones, descuentos y cotizaciones previsionales.</p>	<p><b>N°4 Proceso de Inducción Administrativo-Pedagógico.</b></p> <p>10.1.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión de recursos humanos contempla un proceso de inducción de temáticas administrativas y pedagógicas.</p> <p>10.1.4.2 La inducción de temáticas administrativas es realizada por la Dirección en función del P.E.I. junto a sus objetivos estratégicos, los sellos educativos, los objetivos curriculares, protocolos pedagógicos, reglamentos institucionales y las metas académicas por curso. Elementos que luego el Docente deberá reportar a la U.T.P. y la Dirección.</p> <p>10.1.4.3 La inducción de temáticas administrativas es realizado por la Dirección o el Sostenedor, el objetivo de esta inducción es que los funcionarios se interioricen respecto al reglamento interno, la obligación de informar de riesgos laborales, las responsabilidades contractuales, perfil de cargo y proceso de pago de remuneraciones.</p> <p>10.1.4.4 Para asegurar el principio de transparencia que rige a la Comunidad Educativa en función de lo indicado en la Circular 1663/2016, las liquidaciones de sueldo son detalladas, entregadas e informadas mensualmente a los Docentes.</p> <p>10.1.4.5 Este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el requisito 7.1.2.2/ISO 21.001 la organización debe mantener información documentada sobre el proceso utilizado para el reclutamiento o selección, y conservar información documentada sobre los resultados de la contratación.</p>
10.2 El sostenedor o el equipo directivo		<p><b>N°5 Convenios de con Centros Educativos.</b></p>

<p>implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.</p>	<p>10.2.1 El sostenedor o el equipo directivo genera convenios con universidades y centros de formación de docentes y asistentes de la educación, para recibir a practicantes que luego pueden continuar trabajando en el establecimiento.</p>	<p>10.2.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: La Dirección asigna una persona del equipo directivo para generar convenios con organizaciones educacionales, con la finalidad de generar instancias de recepción de estudiantes en práctica con liceos técnicos, institutos profesionales, universidades u otra institución educativa.</p> <p>10.2.1.2 Como parte del proceso de recepción de estudiantes en práctica, el Equipo Directivo realiza una evaluación interna respecto al trabajo realizado durante el periodo de permanencia. Si la evaluación se encuentra conforme a los criterios institucionales, se le ofrece una oportunidad de trabajo en la Comunidad Escolar.</p> <p>10.2.1.3 Este tipo de actividad es consistente con el Art. 18 g) del D.F.L. N°1 el cual indica La inducción es un derecho que tendrán todos los docentes que ingresan al ejercicio profesional en un establecimiento educacional subvencionado de conformidad al decreto con fuerza de ley N°1.</p> <p>10.2.1.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 8.1.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe asegurarse de que los procesos subcontratados externamente estén controlados.</p>
	<p>10.2.2 El sostenedor o el equipo directivo incluye en los procedimientos de selección procesos tales como la revisión de referencias, test psicológicos, observación de clases demostrativas, períodos de prueba, pruebas de</p>	<p><b>N°6 Referencias Laborales.</b></p> <p>10.2.2.1 Como estrategia directiva, se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión de recursos humanos contempla la selección de personal en base a; solicitud del CV, referencias de trabajos anteriores, revisión de trabajos anteriores entrevista personal, aplicación de test psicológicos, pruebas relacionadas con conocimientos pedagógicos y estrategias de clases.</p>

	<p>conocimientos, análisis de casos, entre otros.</p>	<p>10.2.2.2 Para dar cumplimiento a estos requerimientos, la Dirección y la U.T.P. realizan el proceso de selección de personal.</p> <p>10.2.2.3 La carpeta de contratación debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de trabajo.</li> <li>• Documentos que certifiquen la Idoneidad Profesional Docente.</li> <li>• Certificado de idoneidad moral.</li> <li>• Registro Inhabilidades Para Trabajar Con Menores de Edad.</li> <li>• Certificado de maltrato relevante.</li> <li>• Registro de Inducción D.S. 40. Riesgos Laborales.</li> <li>• Liquidaciones o registro de transferencia.</li> </ul> <p>10.2.2.4 Este tipo de gestión es consistente con lo requerido en la Circular N°1 V4, ítem 31 el cual señala los documentos que debe contener el archivo de contratación docente.</p> <p>10.2.2.5 De la misma manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 8.5.3/ISO 21.001 el cual señala que la organización educativa debe cuidar la propiedad perteneciente a cualquier parte interesada mientras esté bajo el control de la organización educativa o esté siendo utilizada por la misma. La organización educativa debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar cualquier propiedad suministrada para su utilización y obtener el consentimiento, cuando sea necesario, si la propiedad es incorporada dentro de los productos y servicios educativos.</p>
	<p>10.2.3 El sostenedor o el equipo directivo se anticipa a los posibles problemas de rotación del</p>	<p><b>N°7 Rotación del Personal.</b></p>

	<p>personal y toma medidas preventivas para evitarlos.</p>	<p>10.2.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El procedimiento de gestión de recursos humanos, contempla una carga de trabajo administrativo pedagógico que es comunicada de parte del Equipo Directivo al Equipo Docente. Por otra parte, este el procedimiento establece medidas de control que establecen procesos de retroalimentación semestral entre el Equipo Directivo y los Docentes. Este proceso de evaluación considera entrevistas personales para determinar su percepción respecto a las condiciones laborales, técnico pedagógicas y administrativas.</p> <p>10.2.3.2 El proceso de retroalimentación con los funcionarios genera un informe de calidad laboral que es remitido a la Dirección para que se tomen acciones de mejora en función de las necesidades profesionales que señalan los funcionarios.</p> <p>10.2.3.2 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 10 del Decreto 327/2020 el cual señala que los apoderados tienen derecho a exigir al sostenedor del establecimiento que cumpla con las obligaciones asumidas al momento de efectuarse la matrícula. Especialmente, deberá garantizar la continuidad del servicio educacional durante el año escolar.</p> <p>10.2.3.4 Este tipo de gestión es consistente con el requisito 6.1.2 a) /ISO 21.001 el cual señala que la organización debe planificar acciones para abordar estos riesgos y oportunidades, las cuales deben ser proporcionales a la probabilidad de que ocurran y al impacto potencial en el servicio.</p>
--	--	---



	<p>10.2.4 El sostenedor o el equipo directivo se asesora legalmente para conducir los procesos de desvinculación de manera justa y de acuerdo a la normativa vigente.</p>	<p><b>N°8 Asesoramiento Legal.</b></p> <p>10.2.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Como parte del apoyo administrativo que requiere el Sostenedor, se contempla una asesoría jurídica para gestionar los procesos de control y desvinculación conforme a las regulaciones laborales de tal manera que dicho procedimiento se gestione con total transparencia en el marco de las regulaciones contractuales.</p> <p>10.2.4.2 Este tipo de actividad es consistente con el requisito 8.4.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.</p>
	<p>10.2.5 El sostenedor o el equipo directivo provisiona sistemáticamente recursos para cubrir indemnizaciones, de manera que la falta de recursos no sea un impedimento para la realizar las desvinculaciones necesarias.</p>	<p><b>N°9 Provisión de Recursos.</b></p> <p>10.2.5.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para asegurar el flujo de financiero a través de los cierres financieros y contables del mes, el Sostenedor mantiene una cuenta donde mensualmente se provisionan recursos para asegurar el flujo efectivo de pago de indemnizaciones en los casos donde se realiza el proceso de desvinculación de personal.</p> <p>10.2.5.2 Esta actividad es consistente con el Art. 10 letra f) de la L.G.E. el cual señala que el Sostenedor debe garantizar la continuidad del servicio educacional durante el año escolar; rendir cuenta pública de los resultados académicos de sus alumnos y cuando reciban financiamiento estatal, rendir cuenta pública del uso de los recursos y del estado financiero de sus establecimientos a la Superintendencia.</p> <p>10.2.5.3 Este tipo de gestión es consistente con el requisito 7.1.1.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe</p>

		determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión.
10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	10.3.1 El equipo directivo implementa sistemas de evaluación que consideran la apropiación de los sellos y valores del Proyecto Educativo Institucional.	<p><b>N°10 Evaluación Interna del Personal.</b></p> <p>10.3.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En el procedimiento de gestión de recursos humanos contempla un proceso de evaluación de desempeño organizacional que contempla la asimilación y/o contribución al P.E.I. de parte del Equipo Docente, Asistentes de la Educación. A modo de ejemplo, la evaluación de desempeño puede incorporar criterios tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las funciones y responsabilidades del cargo.</li> <li>• En sus funciones tiene un compromiso con aportar al P.E.I.</li> <li>• En el desarrollo de sus funciones potencia los valores y sellos institucionales del Colegio.</li> <li>• En sus funciones tiene una actitud de mejoramiento con el Equipo de trabajo.</li> <li>• Se vincula con los Estudiantes en post de la calidad educativa del Colegio.</li> <li>• Otros criterios de evaluación institucional</li> </ul> <p>10.3.1.2 El proceso de evaluación interna del personal se realiza en función de los criterios indicados por la Dirección (anual o semestralmente). Su implementación estará sujeto al principio de</p>

		<p>transparencia en la Comunidad Escolar, por lo mismo, en el proceso de inducción laboral se comunica a las personas sobre este proceso de evaluación informando los criterios, indicadores de conformidad, retroalimentación y la descripción de las opciones de mejora.</p> <p>10.3.1.3 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 18 del D.F.L N°1 el cual señala que Los profesionales de la educación son personalmente responsables de su desempeño en la función correspondiente. En tal virtud deberán someterse a los procesos de evaluación de su labor y serán informados de los resultados de dichas evaluaciones. El profesional de la educación gozará del derecho a recurrir contra una apreciación o evaluación directa de su desempeño, si la estima infundada.</p> <p>10.3.1.4 Este tipo de gestión es consistente con el requisito 9.1.4.2 b) /ISO 21.001 el cual señala que la organización debe asegurarse de que: las personas que realizan la evaluación son competentes y objetivas y que los informes de evaluación son transparentes y describen claramente los servicios educativos y sus objetivos, los hallazgos, así como las perspectivas, los métodos y la lógica utilizados para interpretar los resultados.</p>
	<p>10.3.2 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación con soporte en una plataforma tecnológica, el que permite llevar un seguimiento en línea del proceso de todos los involucrados.</p>	<p><b>N°11 Soporte en Plataforma.</b></p> <p>10.3.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para asegurar la transparencia del proceso de evaluación interna, la Dirección mantiene un sistema de control y resultados asociados al proceso de evaluación que se mantiene al día y vigente de tal manera que los funcionarios del Colegio pueden consultar de manera permanente sus resultados y aspectos por reforzar. Todas las personas cuentan con su usuario y contraseña para ingresar a este sistema de control interno.</p>

		<p>10.3.2.2 Este tipo de gestión es consistente con el concepto de mejora continua señalado en el ítem B de la Circular 1663/2016 el cual señala que, En términos generales, el mejoramiento continuo supone la generación, en las comunidades educativas, de una cultura orientada al incremento sostenido de las condiciones y capacidades institucionales, centradas en la formación de sus alumnos y alumnas.</p> <p>10.3.2.3 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 8.5.2/ISO 21.001 la organización educativa debe garantizar la identificación y la trazabilidad con respecto al progreso del estudiante a través de la organización.</p>
	<p>10.3.3 El equipo directivo se reúne con el personal de forma individual al inicio del año para alinear los objetivos y transparentar las expectativas.</p>	<p><b>N°12 Retroalimentación Organizacional.</b></p> <p>10.3.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Durante el comienzo del año lectivo, la Dirección y la U.T.P. realizan un proceso de inducción general donde se informa al equipo docente el funcionamiento del Colegio, protocolos, objetivos institucionales. Luego cada Jefe de área se reúne personalmente con los funcionarios bajo su cargo para comunicar los lineamientos, objetivos del área, expectativas, proceso de evaluación, seguimiento y retroalimentación.</p> <p>10.3.3.2 De igual manera, en consistencia a la evaluación de desempeño que se realiza semestralmente, se gestionará una retroalimentación personal con los funcionarios para informar respecto a las metas cumplidas y/o requerimientos que faltan por reforzar. En este proceso de retroalimentación queda formalizado en el acta de evaluación interna donde las partes firman dicho documento.</p>

		<p>10.3.3.3 Esta actividad es consistente con el Art. 18 a) del D.F.L. N°1 el cual señala que el proceso de formación para el desarrollo profesional que busca fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica; y por otra parte, generar un proceso de Inducción al ejercicio profesional docente.</p> <p>10.3.3.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito B.2 Liderazgo Visionario el cual señala que tiene como beneficio clave, alineación entre los requisitos de las personas contratadas por la organización y aquellos que sirven a ella junto con el desarrollo y mejora de la capacidad de la organización y sus personas para alcanzar resultados esperados.</p>
	<p>10.3.4 El equipo directivo implementa procesos constantes de apoyo, monitoreo y retroalimentación para promover un mejor desempeño del personal, y suscribe compromisos escritos de mejora con plazos definidos.</p>	<p><b>N°13 Apoyo, Monitoreo y Retroalimentación.</b></p> <p>10.3.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Durante el año lectivo, como parte del control implementado por el Equipo Directivo, se realizan actividades de apoyo monitoreo y retroalimentación al equipo docente y asistentes de la Educación.</p> <p>10.3.4.2 Desde el ámbito pedagógico, la supervisión y apoyo pedagógico es una actividad realizada por parte del Jefe de U.T.P a través de la observación de clases en el aula. Posterior a la observación, se realiza un proceso de retroalimentación y sugerencias de mejora al docente. De igual manera, semestralmente se realiza una retroalimentación general en función de los lineamientos institucionales y el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>10.3.4.2 Desde el ámbito administrativo, la Dirección y el Equipo Directivo realiza un proceso de supervisión y apoyo permanente, concretando una actividad de evaluación y retroalimentación general al término de cada semestre.</p>

		<p>10.3.4.3 En ambos procesos de apoyo, monitoreo y retroalimentación, los Directivos deben entregar información y retroalimentación respecto al cumplimiento de las funciones y responsabilidades del perfil de cargo, el cumplimiento de los procedimientos institucionales, cumplimiento de compromisos entre otros elementos.</p> <p>10.3.4.4 Se realizan procesos de capacitación y talleres técnico pedagógicos y administrativos para mejorar el desempeño de la organización educativa.</p> <p>10.3.4.5 Los docentes reportan sus resultados académicos en reuniones técnicas que se desarrollan con el Jefe de U.T.P. Los otros funcionarios reportan su gestión a sus Jefes Directos.</p> <p>10.3.4.6 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 10 letra e) de la L.G.E. el cual señala que para el mejor cumplimiento de estos objetivos los miembros de estos equipos de los establecimientos subvencionados o que reciben aportes del Estado deberán realizar supervisión pedagógica en el aula.</p> <p>10.3.4.7 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el requisito B.4 enfoque de procesos el cual señala que la organización deberá asegurar que se dispone de la información necesaria para operar y mejorar los procesos y para supervisar, analizar y evaluar el rendimiento del sistema en general.</p>
--	--	--

<p>10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.</p>	<p>10.4.1 El sostenedor o el equipo directivo implementa procedimientos avanzados de inducción del personal, como participación en sesiones en línea, entrega de protocolos de procedimientos, acompañamiento de clases realizadas por pares experimentados y retroalimentación constante durante el primer año.</p>	<p><b>N°14 Proceso de inducción pedagógico y administrativo.</b></p> <p>10.4.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para gestionar la incorporación de personal nuevo al Colegio, el procedimiento de recursos humanos contempla un proceso de inducción que contempla un ámbito pedagógico, administrativo y regulatorio.</p> <p>10.4.1.2 <b>Ámbito Pedagógicos:</b> Se relaciona con los temas pedagógicos donde la U.T.P. entrega información respecto a la gestión, procedimientos de control y retroalimentación, objetivos, metas entre otros temas curriculares que a modo de ejemplo pueden considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El P.E.I.</li> <li>• Objetivos Estratégicos del P.E.I.</li> <li>• Reglamento de Evaluación y Calificación.</li> <li>• Procedimientos de enseñanza y aprendizaje.</li> <li>• Procedimiento de atención de estudiantes y apoderados.</li> <li>• Cumplimiento de Planes y Programas de Formación.</li> <li>• Evaluación Curricular y Gestión Docente.</li> <li>• Otros temas de la gestión curricular.</li> </ul> <p>10.4.1.3 <b>Ámbito Administrativo:</b> Se concentra en informar a las personas respecto a temáticas contractuales, administrativas, procedimientos de control internos entre otros temas que se relacionan con el funcionamiento del Colegio. A modo de ejemplo este ámbito puede considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del perfil de cargo.</li> <li>• Revisión de procedimientos internos.</li> </ul>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de pago, solicitud de documentos, rendición de cuentas.</li> <li>• Revisión del reglamento de orden y seguridad.</li> <li>• Planes de evacuación y accidentes.</li> <li>• Otros puntos asociados al funcionamiento del Colegio.</li> </ul> <p>10.4.1.4 Para complementar el proceso de inducción, la Dirección asigna un Docente Tutor quién acompaña a los docentes nuevos durante el 1° semestre del año lectivo con el propósito de apoyarlos en el cumplimiento de los procedimientos institucionales. La retroalimentación con la U.T.P. es constante a través de las reuniones técnicas que se ejecutan.</p> <p>10.4.1.5 Este tipo de actividad es consistente con lo indicado en el Art. 18g) del D.F.L N°1 del MINEDUC, el cual establece que La inducción es un derecho que tendrán todos los docentes que ingresan al ejercicio profesional en un establecimiento educacional subvencionado.</p> <p>10.4.1.6 Esta gestión es consistente con el requisito 5.3/ISO 21.001 el cual señala que la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.</p>
	<p>10.4.2 El sostenedor o el equipo directivo gestiona un plan anual de desarrollo profesional que considera las necesidades levantadas tanto por el equipo directivo como por el Consejo de Profesores.</p>	<p><b>N°15 El Plan Anual de Desarrollo Profesional.</b></p> <p>10.4.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: La Dirección en conjunto con la U.T.P. en consistencia al P.E.I. realizan un proceso de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente en el 1° consejo de profesores con el propósito de formalizar las iniciativas de desarrollo profesional</p>



		<p>cuya finalidad es mejorar el proceso de enseñanza, aprendizaje y los resultados académicos y formativos del Colegio.</p> <p>10.4.2.2 De igual manera, la Dirección implementa un diagnóstico de necesidades para el Equipo Directivo con el propósito de mejorar la gestión, los resultados y la calidad educativa del Colegio. Durante este diagnóstico el Equipo Directivo puede proponer necesidades de desarrollo profesional. A modo de complemento, las necesidades de desarrollo profesional pueden estar alineadas al Art. 10 de la Ley General de Educación que establece temáticas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El Liderazgo los establecimientos a su cargo.</li><li>• Elevar la Calidad del Colegio que lideran.</li><li>• Promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas.</li><li>• Cumplir y actualizarse en función de las regulaciones que aplican al Colegio.</li></ul> <p>10.4.2.3 Una vez formalizado el Plan de Desarrollo, la Dirección asigna una persona responsable de gestionar con instituciones externas los servicios de capacitación o si la situación lo amerita, se realizan talleres de desarrollo profesional internos.</p> <p>10.4.2.4 Esta gestión es consistente con Art. 11 de la Ley 20.903 el cual señala que Artículo Los profesionales de la educación tienen derecho a formación gratuita y pertinente para su desarrollo profesional y la mejora continua de sus saberes y competencias pedagógicas, su objetivo es contribuir al mejoramiento continuo del desempeño profesional de los docentes, mediante la actualización y profundización de sus conocimientos disciplinarios y pedagógicos, la reflexión sobre su práctica profesional, con</p>
--	--	--

		<p>especial énfasis en la aplicación de técnicas colaborativas con otros docentes y profesionales, así como también el desarrollo y fortalecimiento de las competencias para la inclusión educativa.</p> <p>10.4.2.5 De igual manera esta actividad es consistente con el requisito 5.1.1 h) / ISO 21.001 el cual señala que la Alta Dirección debe demostrar el liderazgo comprendiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión.</p>
	<p>10.4.3 El sostenedor o el equipo directivo gestiona y apoya oportunidades de estudios avanzados para los docentes.</p>	<p><b>N°16 Apoyo para Estudios Avanzados.</b></p> <p>10.4.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En consistencia al principio de mejoramiento continuo que propone la Circular 1663/2016, la Dirección gestiona con el Sostenedor oportunidades de desarrollo profesional avanzado tanto para el Equipo Directivo y el Docente con el propósito de instalar prácticas sostenibles en el tiempo orientadas a mejorar el logro de objetivos institucionales y de aprendizaje de los estudiantes. Para concretar esta estrategia, la Dirección propone al Sostenedor prácticas de apoyo tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el desarrollo profesional con becas académicas para programas de postítulo y magister.</li> <li>• Programa de evaluación de desempeño conducente a la oportunidad de tener mejores oportunidades laborales en el Colegio.</li> <li>• La Dirección gestiona una asignación de recursos para que el Equipo Docente pueda perfeccionarse</li> </ul>

		<p>profesionalmente en Universidades que tengan convenio con el Colegio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contemplan experiencias pedagógicas con Universidades de países extranjeros.</li> </ul> <p>10.4.3.2 Esta actividad es consistente con el requisito 5.8.4 de la Circular 482/2016 el cual señala que en el reglamento interno de convivencia escolar se deben incluir las acciones que serán consideradas cumplimientos destacados y los reconocimientos que dichas conductas ameritarán.</p>
	<p>10.4.4 El sostenedor o el equipo directivo evalúa las instancias de desarrollo profesional y técnico realizadas, mediante estrategias como el análisis de progreso en los resultados de aprendizaje, en las prácticas en el aula y en los materiales elaborados por los docentes.</p>	<p><b>N°17 Evaluación del Desarrollo Profesional.</b></p> <p>10.4.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Parte del control de gestión, la Dirección asigna a una persona del equipo directivo para coordinar e implementar el plan de desarrollo profesional del Colegio, en esta línea, semestralmente entregará un informe de evaluación de cumplimiento que considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de actividades de capacitación.</li> <li>• Horas de capacitación.</li> <li>• N° de participantes.</li> <li>• Desempeño académico de participantes.</li> </ul> <p>10.4.4.2 Como punto adicional, este tipo de gestión puede ser formalizado en un plan de mejoramiento cuyos resultados serán informados a la Dirección el impacto de las capacitaciones tomadas y como estas han mejorado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>• El mejoramiento en el desempeño docente en el aula.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mejoramiento de los logros obtenidos en la supervisión de clases.</li> <li>• El mejoramiento de guías e instrumentos pedagógicos que se implementaron.</li> </ul> <p>10.4.4.3 Esta actividad es consistente con la gestión de procesos que describe la Circular 1663/2016 el cual señala que en la subdimensión de planificación y gestión de resultados se da énfasis en el análisis y el uso sistemático de datos actualizados como herramientas necesarias para el monitoreo de la gestión del establecimiento y la toma de decisiones educativas.</p> <p>10.4.4.4 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 38 del D.F.L. N°2 el cual señala que el Colegio deberá fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos y sus planes de mejoramiento, y a asegurar la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen.</p>
<p>10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.</p>	<p>10.5.1 El sostenedor y el equipo directivo, basados en los resultados de la evaluación del clima laboral, acuerdan e implementan medidas de mejora en conjunto con el personal.</p>	<p><b>N°18 El Mejoramiento del Clima Laboral.</b></p> <p>10.5.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En consistencia al bien jurídico de las “Adecuadas condiciones Laborales” que señala la Circular 1663/2016, la Dirección asigna una persona del Equipo Directivo para gestionar un proceso de diagnóstico y evaluación del clima laboral interno del Colegio, por ejemplo, en temáticas que consideran, el bienestar docente, el ambiente de convivencia escolar, clima laboral, oportunidades de desarrollo profesional entre otras temáticas.</p> <p>10.5.1.2 Con los resultados del informe de diagnóstico de clima laboral, la Dirección analiza este informe y toma acciones para mejorar los resultados internos. Las mejoras son gestionadas por</p>

		<p>el Equipo Directivo y se presentan estados de avance y mejoras concretas en los resultados institucionales.</p> <p>10.5.1.3 Esta actividad es consistente con el bien jurídico del bien jurídico de las adecuadas condiciones laborales, el entorno físico donde se realizan las actividades de los funcionarios del Establecimiento Educacional debe ser acorde a las funciones encomendadas y a las necesidades pedagógicas. El contexto social implicará un ambiente de respeto y dignidad, que permita un clima laboral positivo.</p> <p>10.5.1.4 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 7.1.4/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas pertinentes, al considerar, factores psicosociales y los factores físicos.</p>
	<p>10.5.2 El sostenedor y equipo directivo implementan acciones para aumentar la satisfacción laboral y mejorar la calidad de vida del personal. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionan beneficios para el personal, como convenios con instituciones de salud, descuentos en el comercio, aportes para costear cursos de capacitación, entre otros.</li> </ul>	<p><b>N°19 Proyectos de Mejora Continua del Clima Laboral.</b></p> <p>10.5.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En consistencia al diagnóstico del clima laboral que gestiona la Dirección, el proyecto de mejoramiento continuo del clima laboral considera estrategias positivas que potencian el vínculo entre el equipo docente, la dirección y equipo directivo. Lo anterior se logra a través de una retroalimentación mensual que realiza el equipo directivo con los docentes y asistentes de la educación a través de reuniones particulares o generales para analizar las necesidades y requerimientos profesionales que puedan aportar al mejoramiento del clima laboral; estos requerimientos son entregados a la Dirección formalmente para luego gestionar actividades de bienestar docente tales como:</p>

	<p>– Promueven acciones de autocuidado para el personal, tales como talleres de manejo de la voz, instancias de apoyo ante la ansiedad y el estrés, organización de convivencias, entre otras.</p> <p>- Reconocen públicamente al personal por los años de servicio en el establecimiento o dedicados a la educación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización de convenios para beneficios médicos para el personal.</li> <li>• Convenios con Universidades para el desarrollo profesional</li> <li>• Se otorgan premios por reconocimiento destacado.</li> </ul> <p>10.5.2.2 Esta gestión es consistente con el Art. 19 del D.F.L. N°1 el cual establece el principio de participación para el desarrollo docente el cual señala que el sistema velará por la participación de los profesionales de la educación en las distintas instancias de la comunidad educativa y su comunicación con los distintos actores que la integran, en un clima de confianza y respeto de los derechos de todas las personas.</p> <p>10.5.2.3 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 7.1.4/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas pertinentes, al considerar, factores psicosociales y los factores físicos.</p>
--	---	---

#### **4.1.11 Propuestas de gestión para la Dimensión Gestión de Recursos, Subdimensión de Gestión de Recursos Financieros.**

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión de Recursos Financieros en la Comunidad Educativa junto con el detalle de las actividades categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. Luego, estas actividades de desarrollo avanzado se vinculan con las propuestas de gestión, los

requisitos de la Norma ISO 21.001 aplicables y los elementos regulatorios establecidos por el Ministerio de Educación que lo sustentan.

**Tabla 33**

*Propuesta de Dimensión Gestión de recursos, subdimensión gestión financiera*

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS											
ESTÁNDAR INDICATIVO	DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020	PROPUESTA DE GESTIÓN									
11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.	11.1.1 El sostenedor o el equipo directivo realiza encuestas, entrevistas o grupos focales para evaluar el grado de satisfacción de las familias y los apoderados, y ajusta la gestión a las necesidades manifestadas o diseña medidas para aumentar la adhesión al Proyecto Educativo Institucional.	<p><b>N°1 Evaluación de la Calidad del Servicio.</b></p> <p>11.1.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: De acuerdo al procedimiento de gestión de calidad institucional, la Dirección gestiona semestralmente un proceso de evaluación de la calidad del servicio educativo en base a una encuesta de percepción que se aplica a las familias y estudiantes que considera la siguiente escala de evaluación e indicadores.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Malo</th> <th>Regular</th> <th>Bueno</th> <th>Muy Bueno</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.0 a 3.9</td> <td>4.0 a 4.9</td> <td>5.0 a 5.9</td> <td>6.0 a 7.0</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la gestión docente.</li> <li>• Calidad del clima de convivencia escolar.</li> <li>• Calidad de la atención y trato recibido en el Colegio.</li> <li>• Calidad de los talleres extraprogramáticos.</li> <li>• Calidad de las actividades recreativas.</li> <li>• Efectividad de los canales de comunicación internos.</li> <li>• Eficiencia en la solicitud de trámites y documentos.</li> <li>• Otros indicadores institucionales.</li> </ul>		Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	1.0 a 3.9	4.0 a 4.9	5.0 a 5.9	6.0 a 7.0
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno								
1.0 a 3.9	4.0 a 4.9	5.0 a 5.9	6.0 a 7.0								

	<p>11.1.1.2 Este proceso de evaluación de la percepción de la calidad del servicio educativo considera 3 tipos de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La percepción de los estudiantes respecto a la calidad del servicio educativo.</li> <li>• La percepción de los estudiantes respecto a la calidad del servicio docente.</li> <li>• La percepción de las familias respecto a la calidad del servicio educativo.</li> </ul> <p>11.1.1.3 El análisis de las encuestas de evaluación de calidad se entregan a la Dirección para tener información de la percepción de los estudiantes y las familias respecto a la calidad de la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión pedagógica.</li> <li>• Gestión directiva.</li> <li>• Gestión de aprendizaje.</li> <li>• Gestión administrativa.</li> </ul> <p>11.1.1.4 En consistencia a los criterios de evaluación que la Dirección determine como disconformes, se formaliza un plan de acción para mejorar aquellos aspectos que la comunidad escolar considera insuficiente.</p> <p>11.1.1.5 Este tipo de actividad es consistente con el Art. 10 del D.F.L. N°1/96 del Mineduc el cual señala que son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos.</p> <p>11.1.1.6 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 9.1.2.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe realizar el seguimiento de la satisfacción de los estudiantes, de otros beneficiarios y del</p>
--	---



		<p>personal, así como de sus percepciones sobre el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.</p>
	<p>11.1.2 El sostenedor o el equipo directivo promueve la asistencia de los estudiantes mediante estrategias que apuntan a solucionar las causas locales de ausentismo. Por ejemplo, en zonas lluviosas reparte botas de agua, ofrece alternativas de transporte, entre otros beneficios</p>	<p><b>N°2 Promoción de la Asistencia Estudiantil.</b></p> <p>11.1.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: De conformidad a lo indicado en el procedimiento de inspectoría, semanalmente se analiza la situación de asistencia de los estudiantes por curso y evalúa quiénes se encuentran con riesgo de no cumplir con el criterio de aceptación mínimo (el cual puede ser un 85% de asistencia mínimo durante cualquier momento del año). Luego de este análisis, se concerta una entrevista con la familia con el objetivo de determinar las causas de la ausencia del estudiante y evaluar la factibilidad de apoyar su llegada con recursos del Colegio.</p> <p>11.1.2.2 En función de las propuestas de apoyo, estas son autorizadas por la Dirección. Todas las medidas de apoyo que se acuerdan en post del estudiante, son formalizadas en la hoja de entrevista y la hoja de vida del libro de clases.</p> <p>11.1.2.3 Es importante clarificar a los Padres y Apoderados que la inasistencia constante de los estudiantes representa una vulneración al derecho a la educación; por tanto, en la entrevista se debe informar claramente a los Padres y Apoderados cual es el procedimiento de vulneración de derechos y/o responsabilidades del Colegio frente a este tipo de situación.</p> <p>11.1.2.4 Esta actividad es consistente con el Art.10 del Decreto 67/2018, del Ministerio de Educación, advierte que en la promoción de estudiantes se considerarán conjuntamente el logro de los objetivos de aprendizaje de las asignaturas y/o módulos del plan de estudios y la asistencia a clases.</p> <p>11.1.2.5 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito</p>

		9.1.4.1 a) /ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar los métodos para obtener, hacer seguimiento y revisar la información sobre el desempeño asociado al servicio educativo.
	11.1.3 El sostenedor y el equipo directivo definen un encargado de supervisar el registro de asistencia, de asegurar la inclusión de los estudiantes atrasados en dicho registro siguiendo los procedimientos que corresponden y de cumplir con la normativa vigente.	<p><b>N°3 Control de Asistencia.</b></p> <p>11.1.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El control de la asistencia de los estudiantes es llevado por la Inspectoría General en función de un sistema de control informático que le permite controlar en tiempo real la asistencia de cada estudiante y por curso. De igual manera el control de la asistencia involucra actividades de supervisión en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El registro de asistencia en libro de clases.</li> <li>• El registro de asistencia en el sistema S.I.G.E. (sistema de información de la gestión estudiantil).</li> <li>• El Registro interno de los atrasos del estudiante.</li> </ul> <p>11.1.3.2 El Inspector General, reporta los resultados de la asistencia mensualmente a la Dirección e informa de aquellos estudiantes que se encuentran bajo el criterio mínimo de asistencia junto con las actividades que está desarrollando con la familia para mejorar este indicador.</p> <p>11.1.3.3 Esta actividad es consistente con el Art.10 del Decreto 67/2018 el cual señala que sólo serán promovidos aquellos alumnos y alumnas que tengan un porcentaje igual o superior al 85% de asistencia de aquellas clases establecidas en el calendario escolar, salvo que el director del establecimiento, en conjunto con el jefe técnico pedagógico, habiendo consultado al Consejo de Profesores, haya autorizado la promoción de alumnos con un porcentaje menor.</p>

		<p>11.1.3.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 9.1.4.1 a) /ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar los métodos para obtener, hacer seguimiento y revisar la información sobre el desempeño asociado al servicio educativo.</p>
<p>11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.</p>	<p>11.2.1 El sostenedor se asegura de contar con el presupuesto anual terminado y revisado antes del comienzo del año escolar en cada uno de los establecimientos a su cargo.</p>	<p><b>N°4 Control Presupuestario.</b></p> <p>11.2.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Parte del control financiero establece que el Sostenedor implementa un control presupuestario anual que se categoriza por área de trabajo como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección.</li> <li>• Administración.</li> <li>• U.T.P.</li> <li>• Inspectoría General.</li> <li>• Convivencia Escolar</li> <li>• Docencia.</li> </ul> <p>11.2.1.2 Para controlar de manera efectiva el presupuesto, el Sostenedor entrega una cartilla con los centros de costo a los directivos a cargo de cada área de trabajo para contabilizar y ordenar los gastos que serán asignados en su control presupuestario. Para hacer eficiente el control presupuestario del Colegio, el Sostenedor ordena los gastos en función del Manual de Rendición de Cuentas de la Supereduc.</p> <p>11.2.1.3 Esta actividad es consistente con lo requerido en el Art. 4 del Decreto 24/2005, sobre consejos escolares, el cual señala que el Sostenedor prepara un informe financiero que considera el estado de avance del presupuesto asignado para el año lectivo y lo presenta al Consejo Escolar para su análisis.</p>

	<p>11.2.2 El sostenedor usa indicadores para la toma de decisiones sobre la base de información contable de cada uno los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, gastos operacionales por estudiante, gasto en remuneraciones sobre gasto total, ingreso efectivo por estudiante (en caso de ofrecer becas), entre otros.</p>	<p><b>N°5 Toma de Decisiones Basada en Datos Contables.</b></p> <p>11.2.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para tomar decisiones financieras, administrativas o de infraestructura, el Sostenedor mantiene un sistema de control de gestión financiero mensual que involucra el análisis de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El flujo de caja.</li> <li>• El control presupuestario.</li> <li>• El control de documentos por pagar.</li> <li>• El control de la deuda del Colegio.</li> <li>• Otros controles pertinentes.</li> </ul> <p>11.2.2.2 Sobre la base del análisis financiero mensual, el Sostenedor concreta sus decisiones de compra e inversión en la Comunidad Escolar teniendo en cuenta que ante todo debe dar cumplimiento al principio de la continuidad del servicio educativo y la sostenibilidad en el tiempo de las prácticas institucionales que potencian la comunidad escolar.</p> <p>11.2.2.3 Esta actividad es consistente con el control requerido en el Decreto N°24/2005, al respecto cabe destacar que el procedimiento de gestión de compras deberá considerar lo indicado el Decreto 24/2005 del Consejo Escolar, el cual señala que cualquier decisión de compra o mejora para el Colegio sean estas de infraestructura, equipamiento u otro elemento necesario para desarrollar el P.E.I que supere las 1.000 unidades tributarias mensuales, deberán ser consultadas por escrito al Consejo Escolar.</p> <p>11.2.2.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 6.2.2 a,b,c,d y e) ISO 21.001 el cual señala que al planificar cómo lograr sus objetivos, la organización educativa, debe determinar y describir en su plan estratégico, qué se va a hacer, qué recursos se requerirán, quién será responsable, cuando se finalizará y cómo se evaluarán los resultados.</p>
--	---	--

	<p>11.2.3 El sostenedor realiza estimaciones realistas para cada uno los establecimientos a su cargo considerando las distintas subvenciones que recibirá (General, PIE, SEP, entre otras) de acuerdo con la asistencia, características de los estudiantes y del contexto, entre otros.</p>	<p><b>N°6 Estimaciones Presupuestarias.</b></p> <p>11.2.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En función del análisis financiero que ejecuta mensualmente el Sostenedor y sobre la base de los informes que presenta al Consejo Escolar, el presupuesto de control considera un ítem de estimaciones de flujos, gastos, inversiones y pagos con el propósito de asegurar el equilibrio financiero del Establecimiento Educativo, de tal manera que le permita garantizar la sostenibilidad del Colegio.</p> <p>11.2.3.2 El Sostenedor presenta los informes de estimación financiera al Consejo Escolar para dar cuenta respecto a la viabilidad financiera y administrativa en la cual se encuentra el Colegio.</p> <p>11.2.3.3 Esta actividad es consistente con lo indicado en el Art.4 letra e) el cual señala que el Sostenedor deberá presentar al Consejo Escolar un informe de ingresos efectivamente percibidos y de los gastos efectuados, registro que será entregado cada cuatro meses, debiendo especificar detalle de cuentas o ítem.</p> <p>11.2.3.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 9.1.5 e) /21.001 el cual establece que la organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar si lo planificado se ha implementado de forma eficaz.</p>
	<p>11.2.4 El sostenedor implementa incentivos para promover el ahorro y el cuidado de los recursos en cada uno los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, devuelve los recursos</p>	<p><b>N°7 Sistema de Ahorro para Proyectos de Mejora.</b></p> <p>11.2.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En el control presupuestario el Sostenedor mantiene una cuenta de provisión de recursos que está destinado al ahorro para futuras inversiones en post de la mejora continua del P.E.I. Este procedimiento contempla que dichos ahorros son entregados a la Dirección y el Equipo Directivo en función de proyectos de mejoramiento continuo que desarrollen al interior del Colegio.</p>

	<p>ahorrados a los equipos directivos para que los emplee en los fines educativos que estimen convenientes.</p>	<p>11.2.4.2 De igual manera estos recursos pueden ser asignados a proyectos de mejoramiento académico que presentan los docentes con el propósito de mejorar la calidad educativa o la pertenencia de los estudiantes con la Comunidad. En ambos casos, tanto la Dirección como los Docente entregan a la Dirección el proyecto con una estructura que puede considerar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del Proyecto.</li> <li>• Objetivo.</li> <li>• Actividades.</li> <li>• N° Participantes.</li> <li>• Recursos.</li> <li>• Impacto en la Comunidad Educativa.</li> <li>• Actividades relevantes para finalizar el Proyecto.</li> </ul> <p>11.2.4.3 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 2 del Decreto 582/2015 el cual señala que los gastos de las dependencias de administración del o los establecimientos educacionales. El sostenedor podrá efectuar desembolsos de dinero destinados a solventar los gastos que se generen con ocasión de las funciones de planificación, organización, dirección y control.</p> <p>11.2.4.4 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el requisito 10.3/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del estudiante y otros beneficiarios y mejorar la satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios, personal y otras partes interesadas relevantes.</p>
	<p>11.2.5 El sostenedor se asegura de contar con un contador auditor interno o externo que lleve la contabilidad en</p>	<p><b>N°8 Proceso Contable del Colegio.</b></p> <p>11.2.5.1 Para asegurar la consistencia del sistema de control contable y financiero del Colegio, el Sostenedor cuenta con un Contador Auditor Externo que se preocupa de hacer el proceso de auditoría de cuentas, presupuestos y</p>

	<p>cada uno de los establecimientos a su cargo.</p>	<p>gestión contractual de los documentos asociados a las carpetas de recursos humanos. El objetivo de esta actividad mensual es que se permita tomar acciones de corrección frente a incumplimientos o potenciales desviaciones asociadas al presupuesto del Colegio.</p> <p>11.2.5.2 Los informes de auditoría son remitidos al Sostenedor para su gestión interna y tratamiento de acciones de corrección frente a inconsistencias que dicen relación con la imputación de gastos en función del manual de rendición de cuentas que prepara la Supereduc, como requerimiento para ordenar los gastos.</p> <p>11.2.5.3 Este proceso de imputación de gastos contables debe considerar un proceso de revisión exhaustiva en conformidad al manual de rendición de gastos que se</p> <p>11.2.5.3 Esta actividad es consistente con el Manual de Rendición de Gastos del año lectivo en curso.</p> <p>11.2.5.4 De igual manera, este tipo de control es consistente con lo indicado en el requisito 8.4.2/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus estudiantes y otros beneficiarios.</p>
<p>11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.</p>	<p>11.3.1 El sostenedor y el equipo directivo cuentan con asesoría legal para resolver dudas o problemas, para conocer las actualizaciones de la ley, o para anticiparse a</p>	<p><b>N°9 Asesoría Legal.</b></p> <p>11.3.1.1 Para asegurar el cumplimiento de las regulaciones administrativas, pedagógicas, de recursos humanos y de infraestructura y prevención de riesgos, el Sostenedor mantiene una asesoría permanente para asegurar el funcionamiento del Colegio. Esta gestión se sustenta en el Art. 3 del Decreto 315/2011 el cual señala que el Sostenedor es el responsable del funcionamiento del establecimiento educacional.</p>

	las leyes que están en tramitación.													
	11.3.2 El sostenedor y el equipo directivo cuentan con un documento de fácil comprensión, que sistematiza todos los procesos sujetos a sanciones, como el registro de asistencia, el proceso de matrícula, entre otros, y lo difunden a toda la comunidad educativa.	<p><b>N°10 Matriz de Control Normativo.</b></p> <p>11.3.2.1 Para sistematizar el control legal del proceso educativo, Sostenedor asigna a una persona del Equipo Directivo para gestionar una matriz de control normativo que considera todos los procesos del Colegio. Esta matriz considera procesos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Admisión y Matrícula.</li> <li>• Gestión Curricular.</li> <li>• Gestión Pedagógica.</li> <li>• Gestión de Inspectoría General.</li> <li>• Gestión de Convivencia Escolar.</li> <li>• Gestión de Informática.</li> <li>• Gestión de Biblioteca.</li> </ul> <p>11.3.2.2 Para asegurar el cumplimiento de la normativa que se categoriza por procesos, el responsable de la matriz normativa realiza su difusión en el sistema de información interna del personal del colegio. De igual forma, se permite anexar a los procedimientos institucionales, el manual de obligaciones consolidadas del 26-12-2018 que tiene disponible la Supereduc.</p> <p>11.3.2.3 Si la Dirección establece que el Colegio debe tener su propia matriz, se puede implementar en función de los siguientes criterios:</p> <table border="1" data-bbox="850 1170 1761 1349"> <thead> <tr> <th>PROCESO</th> <th>DECRETO APLICABLE</th> <th>ART.</th> <th>ALCANCE</th> <th>BIEN JURÍDICO PROTEGIDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Admisión y Matrícula.</td> <td>Circular 482/2018</td> <td>5.3</td> <td rowspan="2">La información debe estar disponible para los padres y apoderados.</td> <td rowspan="2">Información y Transparencia.</td> </tr> <tr> <td>Ley General de Educación.</td> <td>Art. 3 Letra I</td> </tr> </tbody> </table>	PROCESO	DECRETO APLICABLE	ART.	ALCANCE	BIEN JURÍDICO PROTEGIDO	Admisión y Matrícula.	Circular 482/2018	5.3	La información debe estar disponible para los padres y apoderados.	Información y Transparencia.	Ley General de Educación.	Art. 3 Letra I
PROCESO	DECRETO APLICABLE	ART.	ALCANCE	BIEN JURÍDICO PROTEGIDO										
Admisión y Matrícula.	Circular 482/2018	5.3	La información debe estar disponible para los padres y apoderados.	Información y Transparencia.										
	Ley General de Educación.	Art. 3 Letra I												



		Control de Asistencia	Circular N°30	6.2 b	Registro de asistencia de los estudiantes y pago de subvenciones.	Derecho a la Educación
	11.3.3 El sostenedor y el equipo directivo consultan a la Superintendencia de Educación Escolar frente a dudas de la normativa vigente, para respaldar sus decisiones y evitar multas.	<p><b>N°11 Sistema de Información Ciudadana de la SUPEREDUC.</b></p> <p>11.3.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El reglamento interno de convivencia escolar contempla como canal de comunicación con la autoridad reguladora ingresar al sistema de información ciudadana de la SUPEREDUC, con el propósito de que tanto el Equipo Directivo, Docente, Padres y Apoderados y Asistentes de la Educación puedan hacer sus consultas y resolver dudas respecto al cumplimiento regulatorio, temas administrativos u otro relacionado con los requerimientos del Colegio.</p> <p>11.3.3.2 En el reglamento interno y en la página web del Colegio se deja el link de acceso a toda la comunidad educativa para su conocimiento público. La página es <a href="https://atencionsie.supereduc.cl">https://atencionsie.supereduc.cl</a></p> <p>11.3.3.2 Este tipo de gestión es consistente con la Ley 20.285/2008 el cual señala en el Art. 1 La presente ley regula el principio de transparencia de la función pública, el derecho de acceso a la información.</p>				
11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.	11.4.1 El sostenedor y el equipo directivo suscriben convenios y alianzas que benefician al establecimiento. Por ejemplo, alianzas con instituciones de educación superior para recibir practicantes,	<p><b>N°12 Alianza con Programas de Apoyo.</b></p> <p>11.4.1.1 Como parte de la estrategia institucional se propone lo siguiente: El Sostenedor asigna a una persona del Equipo Directivo para gestionar convenios y alianzas con instituciones de educación superior con el propósito de recepcionar estudiantes en proceso de práctica profesional. De igual manera, entre las alianzas deben existir convenios con instituciones deportivas, culturales, de desarrollo profesional u otro relacionado que permita mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y mejorar el clima laboral de las personas que trabajan en la Comunidad Educativa.</p>				

	<p>convenios con clubes deportivos para hacer uso de sus dependencias, entre otros.</p>	<p>11.4.1.2 El Sostenedor tiene una carpeta donde se encuentran todos los convenios que tiene el Colegio con instituciones de apoyo y desarrollo profesional.</p> <p>11.4.1.3 Esta gestión es consistente con el Art. 7 del Decreto 582/2016, el cual señala que el sostenedor podrá adquirir toda clase de servicios, materiales e insumos para el buen desarrollo de la gestión educativa de sus establecimientos, en cumplimiento de los planes y programas de estudio, así como de los objetivos vinculados a la dirección y administración de su misión educativa.</p> <p>11.4.1.4 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 10.3 a) ISO 21.001 el cual señala que la organización debe determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del estudiante y otros beneficiarios. Gestión que debe incluir la mejora del servicio para cumplir con los requisitos, así como para abordar las necesidades y expectativas futuras de las partes.</p>
	<p>11.4.2 El sostenedor y el equipo directivo gestionan la ejecución de los programas con una visión de largo plazo, evitando sobrecargas innecesarias para el establecimiento o cambios de enfoque constantes.</p>	<p><b>N°13 Programas de Control.</b></p> <p>11.4.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Con el propósito de fortalecer la gestión institucional del Colegio, el Sostenedor implementa un programa de control de gestión que se encuentra vinculado a la evaluación de la estrategia institucional. Este control se realiza mensualmente para evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos del PEI</li> <li>• Objetivos de cada área de trabajo.</li> <li>• Avance del P.E.I.</li> </ul> <p>11.4.2.1 El objetivo de implementar este programa de control de gestión es evaluar el desempeño de todas las áreas de trabajo del Colegio de manera</p>

	<p>mensual. Este análisis de datos permite que el Sostenedor y el equipo directivo puedan abordar las desviaciones e implementar planes de acción frente a las inconsistencias o mejoras que se deben adoptar.</p> <p>11.4.2.2 Para apoyar la toma de decisiones, el Sostenedor y la Dirección pueden solicitar auditorías externas del sistema de control de gestión para hacer precisiones respecto a la información que se está usando para tomar decisiones organizacionales.</p> <p>11.4.2.3 En relación a las auditorías, se pueden realizar auditorías de control financieros y auditorías de control administrativos que se relacionan con el cumplimiento de los procedimientos de gestión institucional del Colegio.</p> <p>11.4.2.4 Este tipo de control se encuentra asociado al Art. 27 del Decreto 235/2008 el cual señala que los estados de resultados y las rendiciones de cuentas de que trata este Párrafo estarán sujetos a un sistema de auditorías implementado directamente por el Ministerio de Educación o a través de empresas externas.</p> <p>11.4.2.5 De igual manera este tipo de gestión es consistente con el requisito 9.2.2/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración los objetivos de SGOE, la importancia de los procesos involucrados, los comentarios de las partes interesadas pertinentes y los resultados de auditorías previas.</p>
--	--

	<p>11.4.3 El sostenedor y el equipo directivo evalúan los programas de apoyo, de asistencia técnica y las alianzas realizadas, mediante instrumentos validados para este fin. Por ejemplo, análisis pre y post de indicadores clave, matriz de marco lógico, entre otros.</p>	<p><b>N°14 Evaluación de Programas de Apoyo.</b></p> <p>11.4.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para evaluar la gestión externa de los servicios de apoyo que interactúan con el Colegio tales como la Asesoría Técnica Educativa, Servicios de Auditoría Educativa u otro relacionado, el Sostenedor puede aplicar métodos de control que se relacionan con criterios tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigencia del servicio en el MINEDUC</li> <li>• Certificado de pertenencia.</li> <li>• Calidad de los Profesionales que otorgan el servicio.</li> <li>• Cumplimiento de los plazos.</li> </ul> <p>11.4.3.2 Esta actividad es consistente con el Art. 26 del Decreto 235/2008 el cual señala que el Sostenedor de establecimiento educacional en recuperación deberá visar la rendición de cuentas por un organismo externo que tenga como propósito el apoyo técnico en el diseño y ejecución de planes de mejoramiento educativo de dicho establecimiento educacional.</p> <p>11.4.3.3 De igual manera este tipo de gestión es consistente con el requisito 8.4.3/ISO 21.001 el cual señala que respecto a los servicios externos, la organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externos, comunicando oportunamente; el servicios a proporcionar, la aprobación de servicios; los métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios y la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas, las interacciones del proveedor externo con la organización, el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización y las actividades de verificación o validación que la organización, sus estudiantes y otros beneficiarios, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.</p>
--	---	---

#### **4.1.12 Propuestas de gestión para la Dimensión Gestión de Recursos, Subdimensión de Gestión de Recursos Educativos.**

En esta tabla se consideran los E.I.D. que le son aplicables a la gestión de Recursos Educativos en la Comunidad Educativa junto con el detalle de las actividades categorizadas como desarrollo avanzado según el Decreto N°27. Luego, estas actividades de desarrollo avanzado se vinculan con las propuestas de gestión, los requisitos de la Norma ISO 21.001 aplicables y los elementos regulatorios establecidos por el Ministerio de Educación que lo sustentan.

**Tabla 34**

*Propuesta de Dimensión Gestión de recursos, subdimensión gestión de recursos educativos*

<b>ESTÁNDARES INDICATIVOS DE GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS</b>		
<b>ESTÁNDAR INDICATIVO</b>	<b>DESARROLLO AVANZADO SEGÚN EL DECRETO 27/2020</b>	<b>PROPUESTA DE GESTIÓN</b>
12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.	12.1.1 El sostenedor y el equipo directivo buscan la mejora constante de la infraestructura y el equipamiento del establecimiento. Por ejemplo, se preocupan de mejorar los accesos, la disponibilidad de salas, el estado del patio o canchas, el instrumental del laboratorio, entre otros.	<p><b>N°1 Mejoramiento Continuo de la Infraestructura.</b></p> <p>12.1.1.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El Sostenedor tiene contemplado gestionar de manera mensual una inspección general de toda la infraestructura del Colegio. Gestión que a su vez pasa por el Comité de Seguridad con el propósito de mejorar y asegurar de manera permanente las condiciones óptimas de trabajo.</p>

		<p>12.1.1.2 El Comité de Seguridad y el Encargado de Prevención de Riesgos del Colegio, pueden hacer llegar sus requerimientos de mejoramiento, mantención o corrección de infraestructura con el propósito de hacer cumplir los deberes de cuidado con el estudiante.</p> <p>12.1.1.3 A través del Consejo de Profesores se pueden establecer necesidades de infraestructura que se relacionan con el proceso de enseñanza. Al respecto, estas necesidades son canalizadas a través de la U.T.P. quién presenta dicho requerimiento al Sostenedor para luego gestionar la mejora o solicitud de compra.</p> <p>12.1.1.4 Esta actividad es consistente con el bien jurídico de la seguridad establecido en la Circular 1663/2016, cuyo propósito es asegurar la integridad de los estudiantes y las partes interesadas.</p> <p>12.1.1.5 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 8.5.1.1 d/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe implementar la producción y la provisión del servicio educativo bajo condiciones controladas. las condiciones controladas deben incluir el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos.</p>
	<p>12.1.2 El sostenedor y el equipo directivo promueven hábitos de aseo y limpieza en la comunidad educativa. Para esto, establecen sistemas de turnos de aseo en clases, encargados de curso para monitorear el aseo en los comedores, entre otros.</p>	<p><b>Nº2 Promoción de Hábitos de Aseo y Limpieza.</b></p> <p>12.1.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El reglamento interno de convivencia escolar tiene como lineamiento la promoción una cultura de orden, limpieza y hábitos de aseo que se deben implementar en la Comunidad Escolar. Al respecto, el</p>

		<p>Sostenedor implementa medidas que se orientan a la infraestructura y medidas pedagógicas que se orientan a la implementación de hábitos de limpieza de los estudiantes, temática que se deberá potenciar en las clases de orientación y ciencias naturales.</p> <p>12.1.2.2 Medidas de Control para la Infraestructura: Este lineamiento institucional se ordena en función del procedimiento de limpieza, orden y desinfección de instalaciones del Colegio.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenimiento de condiciones de orden y limpieza de todos los espacios del Colegio.</li><li>• Implementación de medidas destinadas a evitar la entrada y/o eliminar la presencia de vectores y plagas.</li><li>• Desinfección de baños.</li><li>• Ventilación de sala de clases.</li><li>• Higiene del material didáctico utilizado por los estudiantes.</li></ul> <p>12.1.2.3 Medidas de Control Pedagógicas: Desde el ámbito curricular la U.T.P. planifica la implementación de objetivos de aprendizaje que se relaciona con los hábitos de higiene, limpieza de los estudiantes con el propósito de potenciar la cultura del orden y la limpieza en el Colegio.</p>
--	--	---

		<p>12.1.2.4 Lo anterior es consistente con el requerimiento 5.6.6 de la Circular 482/2018 el cual define las medidas que se deben implementar para garantizar la higiene del Colegio.</p> <p>12.1.2.5 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con el 7.1.3.2 a y b /ISO 21.001 el cual señala que la organización debe, determinar, proporcionar y mantener instalaciones seguras, que sean adecuadas para que las personas apoyen el desarrollo de la competencia de los estudiantes, que mejoren el desarrollo de la competencia de los estudiantes y asegurar que las dimensiones de las instalaciones sean adecuadas a los requisitos de quienes las utilizan.</p>
	<p>12.1.3 El sostenedor y el equipo directivo involucran a toda la comunidad educativa en el mejoramiento y ornato de las instalaciones del establecimiento.</p>	<p><b>N°3 Mejoramiento del Ornato del Colegio</b></p> <p>12.1.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El reglamento interno de convivencia escolar, establece como requerimiento de orden un enfoque participativo en relación al mejoramiento y ornato del Colegio, temática que se implementará en función del calendario de actividades. Al respecto la Dirección con el Equipo Directivo coordinarán la ambientación y ornato del Colegio en actividades participativas con el equipo docente y los estudiantes que quieran participar. De igual manera, la sistematización del mejoramiento del ornato en las instalaciones está sujetas al servicio externo</p> <p>12.1.3.2 Esta gestión es consistente con el bien jurídico de la salud establecido en la Circular 1663/2016 el cual señala que el Sostenedor debe garantizar a los miembros de la comunidad educativa un conjunto de</p>



		<p>condiciones mínimas de salubridad e higiene, de manera de asegurar los procesos de enseñanza y aprendizaje en ambientes libres de todo factor de riesgo.</p> <p>12.1.3.3 De igual manera el requisito 8.2.1 f /ISO 21.001 señala que la organización debe asegurarse de que los requisitos de los servicios educativos están definidos e incluyen los requisitos de salud y seguridad aplicables.</p>
	<p>12.1.4 El sostenedor y el equipo directivo analizan y corrigen las causas de pérdida y deterioro de la infraestructura y el equipamiento, e implementan medidas efectivas para corregir los problemas evitables.</p>	<p><b>N°4 Análisis de Pérdida y Deterioro de la Infraestructura.</b></p> <p>12.1.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: De acuerdo al procedimiento de mantención de infraestructura que mantiene el Colegio, el Comité de Seguridad del Colegio realiza inspecciones mensuales de toda la infraestructura y el equipamiento. El registro de inspección es entregado al Sostenedor con el detalle de los hallazgos y fotografías de aquellas condiciones subestándares que está afectando el funcionamiento normal del proceso educativo y que puede poner en riesgo la integridad de las personas.</p> <p>12.1.4.2 Posterior a la recepción de este informe, el Comité de Seguridad realiza un análisis de las causas del deterioro o pérdida la infraestructura. El análisis de causa puede considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desgaste por uso.</li> <li>• Deterioro por mal uso.</li> <li>• Robo.</li> <li>• Daño de terceros.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Otras causas.</li></ul> <p>12.1.4.3 En relación a la infraestructura y equipamiento, el reglamento interno de convivencia escolar y reglamento de orden e higiene del Colegio considera las responsabilidades de los padres, apoderados, funcionarios o estudiantes, cuando parte de la infraestructura o el equipamiento son destruidos por negligencias o mal uso. Frente a este hecho, el Comité de Seguridad realizará una investigación para determinar las causas para luego informarlas al Sostenedor. De conformidad a lo indicado en el reglamento interno, se puede contemplar como medida la reposición del equipo o infraestructura dañada por parte de los responsables.</p> <p>12.1.4.4 Este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el ítem 2.2 de la Circular 482/2018, el cual establece un deber de cuidado de los estudiantes.</p> <p>12.1.4.5 De igual manera, este tipo de gestión es consistente con lo indicado en el requisito 8.5.1.1 d/ISO 21.001 el cual señala que el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos.</p>
--	--	---

<p>12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>12.2.1 El sostenedor y el equipo directivo revisan constantemente los fondos concursables disponibles y postulan proyectos para adquirir o mejorar sus recursos didácticos y TIC.</p>	<p><b>N°5 Revisión de Fondos Concursables y Proyectos de Mejora.</b></p> <p>12.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El Sostenedor asigna a una persona del equipo directivo para que investigue y revise proyectos o fondos concursables para poder adquirir o mejorar la calidad de los recursos didácticos o TIC del Colegio. Posterior a esta revisión que puede ser trimestralmente, presenta un informe de factibilidad al Sostenedor para mencionarle cuales son las oportunidades que tiene el Colegio de poder adjudicar dichos recursos.</p> <p>12.2.2 Con este antecedente el Sostenedor autoriza al equipo directivo para poder trabajar y presentar el proyecto concursable hasta su adjudicación.</p> <p>12.2.3 Este tipo de gestión es consistente con el Art. 10 e) de la L.G.E. el cual señala que son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad.</p> <p>12.2.4 De igual manera el requisito 10.2/ISO 21.001 se relaciona con la mejora continua entendida cuando la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión, teniendo en cuenta la investigación relevante y las mejores prácticas.</p>
--	--	--

	<p>12.2.2 El sostenedor y el equipo directivo, en conjunto con el técnico-pedagógico, modelan el uso de los recursos didácticos y evalúan su uso en clases, retroalimentando a los docentes para garantizar que su uso contribuya al aprendizaje de todos los estudiantes.</p>	<p><b>N°6 Uso de los TIC en el Colegio.</b></p> <p>12.2.2.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El P.E.I. declara como fortaleza del proceso educativo el uso permanente de los TIC; esto se traduce en que el perfil del estudiante considera elemento de desarrollo integral la entrega de conocimientos y habilidades, a través de elementos didácticos tales, softwares educativos entre otros.</p> <p>12.2.2.2 La implementación y control de estos elementos se realiza a través de la U.T.P. mediante la incorporación de objetivos de aprendizaje que van desde 1° a 8° básico. Todas las asignaturas deberán contemplar el uso de TIC las cuales deberán ser consignadas en la planificación de clases. Mensualmente, la U.T.P. analiza las horas de trabajo docente en las cuales se utilizaron los recursos didácticos y los TIC.</p> <p>12.2.2.3 A través de la biblioteca del Colegio se pone a disposición todos los softwares educativos y se informa al equipo docente su disposición para ser usado en clases. A su vez, el Encargado de Biblioteca lleva una bitácora de uso de recursos tecnológico educativos cuya finalidad es reportar a la U.T.P trimestralmente su uso por cada asignatura y profesor.</p> <p>12.2.2.4 A través del consejo de profesores la U.T.P. y la Dirección se retroalimentan de la efectividad de las clases en función de los recursos didácticos que se implementa en clases. En esta instancia, se evalúan los recursos que actualmente tiene el Colegio y se evalúa respecto de cuales podrían mejorar el proceso de enseñanza y</p>
--	--	---

		<p>aprendizaje. Las decisiones que se adopten en esta instancia son formalizadas en el acta del consejo de profesores.</p> <p>12.2.2.5 Esta gestión es consistente con lo requerido en el Art. Art. 17 del Decreto 315/2011 el cual señala que el Sostenedor deberá acreditar que dispone de mobiliario, equipamiento, elementos de enseñanza y material didáctico mínimo, adecuados al nivel y modalidad de educación que imparte, considerando la cantidad de personal y el número de alumnos y alumnas que puede matricular y atender en el establecimiento educacional.</p> <p>12.2.2.6 Esta gestión es consistente con el requisito A.10 Materiales, equipos y espacios pedagógico-lúdicos, el cual señala que los materiales, equipos y espacios pedagógico-lúdicos deben ser adecuados para la edad y situación de los niños. La organización debe definir la frecuencia, el método y las personas adecuadas para garantizar la higiene de cada uno de estos materiales, equipos y espacios. La organización debe mantener información documentada sobre las actividades de higiene con respecto a materiales, equipos y espacios.</p>
	<p>12.2.3 El sostenedor y el equipo directivo capacitan a los docentes para ofrecer actividades extraprogramáticas que involucran tecnologías avanzadas, como robótica, diseño gráfico y de páginas web, radio escolar, edición de videos, entre otros.</p>	<p><b>N°7 Fomento de la Capacitación en TIC.</b></p> <p>12.2.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: En consistencia a las fortalezas del P.E.I. y el perfil de egreso de los estudiantes, en el plan de desarrollo docente se contemplan actividades de capacitación y perfeccionamiento profesional asociado al uso de las tecnologías de información, talleres extraprogramáticos llamativos para los estudiantes, como</p>

		<p>lo son talleres de diseño, proyectos de radio y televisión en el Colegio entre otras actividades.</p> <p>12.2.3.2 Esta actividad es consistente con el Art. 11 del D.F.L.N°1/97 Los profesionales de la educación tienen derecho a formación gratuita y pertinente para su desarrollo profesional y la mejora continua de sus saberes y competencias pedagógicas.</p> <p>12.2.3.3 Este tipo de actividad es consistente con el requisito A.4/ISO 21.001 el cual señala que, respecto a la competencia docente, la organización debe proporcionar educadores con formación especializada según corresponda.</p>
	<p>12.2.4 El sostenedor y el equipo directivo gestionan un repositorio digital de los recursos educativos (guías de estudio, infografías, planificaciones, presentaciones, videos, entre otros) de libre acceso para docentes, las familias y los apoderados.</p>	<p><b>N°8 Repositorio Digital.</b></p> <p>12.2.4.1 Como estrategia se propone lo siguiente: El Equipo Directivo gestiona con el Encargado de Biblioteca un inventario de los recursos didácticos que mantiene el colegio para luego informar a toda la comunidad educativa que están a disposición para los docentes y familias.</p> <p>12.2.4.2 El control de entrega y recepción de estas solicitudes es llevada por el Encargado de Biblioteca quién deberá formalizar en su bitácora de trabajo el estado de recepción y entrega de estos recursos.</p> <p>12.2.4.3 Mensualmente, el Encargado de Biblioteca entrega a la U.T.P. un informe de uso de recursos educativos para su análisis y gestión interna.</p>

		<p>12.2.4.4 Esta actividad es consistente con el requisito 40.1.5.2 de la Circular N°1 V4, el cual señala que en el Colegio debe tener una biblioteca que debe contar con una sala para el funcionamiento de la biblioteca, la cual debe estar provista del mobiliario necesario y material didáctico suficiente para el funcionamiento y necesidades de la comunidad escolar.</p> <p>12.2.4.4 Esta actividad es consistente con el requisito 8.1.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos del servicio educativo.</p>
<p>12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.</p>	<p>12.3.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con un espacio especialmente diseñado para la biblioteca CRA, que resulta acogedor para los usuarios.</p>	<p><b>N°9 Espacio CRA.</b></p> <p>12.3.1.1 Como parte de la estrategia educativa, el Colegio cuenta con un espacio destinado como Centro de Recursos de Aprendizaje cuya administración estará a cargo de la Biblioteca.</p> <p>12.3.1.2 Este espacio tendrá registros de recepción y entrega de recursos, uso de computadores, herramientas de aprendizaje y otros elementos que los estudiantes y familias pueden usar.</p> <p>12.3.1.3 En su presupuesto anual, el Sostenedor mantiene una cuenta de inversión para la biblioteca CRA con el propósito de mejorar los recursos de aprendizaje en función de los requerimientos que le presente el Consejo de Profesores.</p>

		<p>12.3.1.4 Esta gestión es consistente con el Art. 5 numeral 2 y 4 letra B del Decreto 548/98 el cual señala que el Sostenedor de establecimiento educacional que imparte nivel de enseñanza básica con más de seis aulas, y/o media, deberá contar como mínimo en su área docente, con una biblioteca o Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA), con una capacidad mínima de 30 alumnos.</p>
	<p>12.3.2 El sostenedor y el equipo directivo implementan la biblioteca CRA con una colección amplia y diversa de libros y materiales de apoyo que supera los estándares exigidos.</p>	<p><b>N°10 Biblioteca CRA.</b></p> <p>12.3.2.1 El Encargado de Biblioteca mantiene un inventario actualizado con los implementos, libros y materiales con los que cuenta el CRA y procede a informar a los docentes y familias la disponibilidad de materiales. La administración y control de libros y materiales se pueden ordenar por asignaturas, temáticas, categoría de libros. Semestralmente el Encargado de la Biblioteca CRA, informa a la U.T.P. y Equipo Docente la disponibilidad de libros y materiales didácticos del Colegio.</p> <p>12.3.2.2 Esta actividad es consistente con el requisito 40.1.2.2 de la Circular 1 v4 el cual señala que el Colegio debe tener una Biblioteca o Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) con una capacidad mínima de 30 alumnos, en locales con más de seis aulas.</p> <p>12.3.2.3 Esta gestión es consistente con el requisito 7.1.3.1/ISO 21.001 el cual señala que la infraestructura debe incluir, según corresponda, que las siguientes instalaciones cumplan con los requisitos del estudiante</p>



		que incluye edificios y terrenos; equipos incluyendo hardware y software y servicios.
	12.3.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con un sistema digital en el que se registra y se lleva el control de inventario de los títulos de la biblioteca CRA (préstamos, nuevos títulos, pérdidas, entre otros).	<p><b>N°11 Administración y Control CRA.</b></p> <p>12.3.3.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: Para mejorar la administración de la biblioteca CRA, el Colegio cuenta con un sistema de control de stock por código de barras de cada libro o recurso que mantiene el Colegio. Al respecto, el Encargado de la Biblioteca CRA realiza un inventario semestral de los implementos que mantiene a su cargo y procede a informar a la U.T.P. e Inspectoría General la situación de devolución de parte de los estudiantes y familias.</p> <p>12.3.3.2 Esta actividad es consistente con el requisito 49 ítem 12 de la Circular 1 v4 el cual señala que los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado estarán sujetos a la fiscalización de la Superintendencia de Educación, y para estos efectos deberán mantener permanentemente en el local escolar, en originales o copias autorizadas o legalizadas, debidamente actualizadas cuando corresponda; entre ellos un inventario actualizado del mobiliario, equipamiento, elementos de enseñanza y material didáctico.</p> <p>12.3.3.3 Esta gestión es consistente con el requisito 8.1.1/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos; demostrar la conformidad de los productos y servicios educativos con sus requisitos.</p>

	<p>12.2.4 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con personal con formación especializada para administrar la biblioteca CRA, el cual demuestra gusto y hábito desarrollado de lectura, y es reconocido por sus habilidades para motivarla.</p>	<p><b>N°12 Formación del Encargado de Biblioteca.</b></p> <p>12.2.4.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: El plan de desarrollo profesional del Colegio, contempla la capacitación y especialización del Encargado de Biblioteca quién dentro de su competencia deberá al menos manejar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento de la Biblioteca.</li> <li>• Control de inventario de biblioteca.</li> <li>• Control de Ingreso y Salida de materiales.</li> <li>• Procedimiento de recuperación de materiales.</li> <li>• Informes de control semestral.</li> <li>• Informe de uso de materiales.</li> </ul> <p>12.2.4.2 El Sostenedor puede contemplar la asignación de recursos para mejorar la competencia del personal de biblioteca de igual manera podrá gestionar con el Ministerio de Educación los cursos de perfeccionamiento que pone a disposición de los establecimientos educacionales.</p> <p>12.2.4.3 Esta actividad es consistente con el Art. 12 bis del D.F.L N°1 el cual señala que los directores, en conjunto con sus equipos directivos, velarán por el desarrollo profesional de los docentes del establecimiento educacional. Para estos efectos podrán proponer al sostenedor planes de formación para el desarrollo profesional de los docentes.</p> <p>12.2.4.4 Esta gestión es consistente con el requisito 7.2.1</p>
--	--	---

		<p>a)/ISO 21.001 el cual señala que la organización debe, determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño de la organización educativa. De igual manera esta actividad es consistente con el requisito 7.1.6.2 el cual señala que los recursos de aprendizaje deben ser revisados a intervalos planificados para asegurar que estén actualizados y ser catalogados y referenciados.</p>
	<p>12.2.5 El sostenedor se asegura de contar con un programa de fomento lector que involucre a todas las comunidades educativas de cada uno de los establecimientos a su cargo.</p>	<p><b>N°13 Programa de Fomento Lector.</b></p> <p>12.2.5.1 Como estrategia directiva se propone lo siguiente: La U.T.P. mantiene un plan de fomento lector que es implementado en todos los cursos del Colegio con el objetivo de mejorar los rendimientos asociados a la velocidad lectora, la comprensión y análisis. Para evaluar el desempeño del programa semestralmente se realiza un análisis comparativo que considera al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la velocidad lectora.</li> <li>• Diagnóstico de la comprensión lectura.</li> <li>• N° de horas de lectura por curso.</li> </ul> <p>12.2.5.2 Esta actividad es consistente con el Art. 3 de la L.G.E. el cual señala que la educación debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.</p>

		<p>12.2.5.3 De igual manera, esta gestión es consistente con el requisito 8.1.2 d y e/ISO 21.001 el cual señala que se deberán definir los criterios para la evaluación del aprendizaje, realizar una evaluación de aprendizaje y definir y conducir métodos de mejora.</p>
--	--	---

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones y Perspectivas de Futuro**

#### **5.1 Conclusiones**

Al concluir esta investigación en donde fue posible realizar un análisis para lograr formular estrategias de liderazgo y gestión en las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, gestión de convivencia y gestión de recursos, se pudo dilucidar la importancia que tiene un liderazgo educativo cuando debe tomar decisiones en el proceso de gestión escolar, en este sentido, las propuestas de gestión representan forma de fortalecimiento de la gestión escolar a través de actividades de control, seguimiento, análisis y reporte de resultados donde interactúan la Dirección y su Equipo Directivo.

Tomar decisiones, evaluar el desempeño del proceso de gestión escolar a través de un sistema de gestión, es una forma de fortalecimiento institucional y es un propósito directivo que debe materializarse en el diseño de una estrategia educativa que es consistente con el contexto de la comunidad escolar, la misión y visión institucional, la política y objetivos cuya finalidad central debe orientarse a mejorar la capacidad institucional del establecimiento educativo así como la mejora permanente de los resultados del aprendizaje de sus estudiantes.

En virtud de la Política Educacional Chilena, esta necesidad de fortalecimiento de los Establecimientos Educacionales, se ha centrado en el desarrollo de los estándares indicativos de desempeño en áreas como Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de Convivencia Escolar y la Gestión de Recursos, elementos que se encuentran detallados en los estándares indicativos de desempeño actualizados el año 2020 del Mineduc.

El fortalecimiento de la gestión escolar, es una estrategia que va de la mano con conceptos claves tales como la calidad de la educación y el mejoramiento continuo. Como ya se ha indicado con anterioridad, la Ley General de Educación ha definido calidad de la educación como “propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje”. De igual manera, la Circular de Enfoque de Derechos 1663/2016 ha definido la mejora continua como la “generación de una cultura orientada al incremento sostenido de las condiciones y capacidades institucionales, centradas en la formación de sus alumnos y alumnas lo que luego se traduce en la instalación de prácticas institucionalizadas, sostenibles en el tiempo, orientadas al logro del aprendizaje de sus estudiantes”.

Estos conceptos claves se vinculan con el deber de fortalecimiento de la gestión educativa que se le asigna al equipo directivo, según lo indica la L.G.E. en el artículo 10, literal e, el cual señala que parte de su labor profesional es “propender a elevar la calidad de la organización educativa”.

Sin embargo, sobre la base de estos fundamentos, toma una especial relevancia la importancia que tiene el hecho de facilitar y acercar las orientaciones que explican una política o modelo de gestión al contexto de una comunidad escolar. Al respecto, la afirmación de Murillo y Krichesky (2015), que en su publicación *Mejora de la escuela; medio siglo de lecciones aprendidas*, plantearon una visión crítica en cuanto al proceso de mejoramiento en las escuelas. Ambos investigadores mencionaron que “los discursos sobre cambio educativo a menudo rozan las aristas de la utopía, pecan de romanticismo y caen por el peso de su propia idealización. Los intentos de mejora a veces les faltan un principio de realidad” (p. 1). Lo anterior da cuenta de la necesidad que tienen los establecimientos educacionales de contar con ejemplos de prácticas, estrategias aplicables, protocolos y en general sistemas

que les permitan evaluar su desempeño, cumplir con la normativa y fortalecer sus procesos de gestión. Es así que para esta investigación se planteó un objetivo general y tres objetivos específicos.

Para lograr el objetivo general que es proponer estrategias de liderazgo y gestión para organizaciones educativas de enseñanza básica que aportan al fortalecimiento los procesos de gestión escolar en el área de Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de Convivencia y Gestión de Recursos”, de desarrollaron 3 objetivos específicos que se mencionan a continuación:

*El objetivo N°1 que se focalizó en analizar el cumplimiento de las prácticas de gestión de los equipos directivos en relación con los Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educativos y sus Sostenedores: Para desarrollar el análisis de cumplimiento de las prácticas de gestión directiva se generó un proceso de autodiagnóstico de parte de la dirección y los equipos directivos de los Colegios en estudio, cuyo resultado final evidenció que si bien los Establecimientos se encuentran categorizados como “Alto” según los criterios de los estándares de desempeño del Mineduc, al responder respecto a los estándares indicativos, se develó una debilidad asociada a la implementación de las prácticas y/o actividades de seguimiento, control y reporte de gestión educacional, aún cuando son establecimientos que se han mantenido por más de 7 años en la categoría Alto. Esta falta de actividades de control y seguimiento son elementales para poder consolidar una gestión sistemática e interrelacionada cuando se tiene como línea estratégica mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. En efecto, durante el proceso de autodiagnóstico, los participantes mencionan que si bien existen prácticas de control institucional, no han logrado desarrollar un sistema de gestión que articula prácticas con un método de control y un sistema de reporte de*

resultados a la Dirección. De la misma manera, los resultados de este proceso dan cuenta de la necesidad de contextualizar las políticas y modelos de gestión a través de orientaciones específicas con el propósito de facilitar su entendimiento, comprensión e implementación en una Comunidad Educativa.

De esta forma, el análisis y desarrollo de este objetivo permitió establecer la importancia que tiene el trabajo de contextualización y orientaciones específicas asociadas a una política educacional, un modelo de gestión o normativa sobre todo cuando se esperan grandes resultados en función de las decisiones que adopte la Dirección del Colegio. Por otra parte, se logró evidenciar que en su autoevaluación, a los Colegios analizados se les dificultó asociar la implementación de algunos estándares indicativos de desempeño porque simplemente desconocían el requerimiento.

El autodiagnóstico fue desarrollado en función del modelo de los E.I.D. 2020 propuestos por el Mineduc los cuales son un referente para orientar la mejora continua en una organización educativa, al profundizar en los resultados, nos encontramos con estándares indicativos de desempeño que abordan de manera general el como gestionar un establecimiento educativo, sin mayores orientaciones respecto a cómo potenciar la efectividad en su implementación. Es aquí que del autodiagnóstico se desprende necesidad de profundizar, analizar y desarrollar propuestas de prácticas de gestión contextualizadas con actividades de control, seguimiento y reportes Directivos que permita fortalecer una gestión sistémica e interrelacionada con cada dimensión, lo anterior se sustentó en que los equipos directivos destacaban la faltan ejemplos concretos que apoyen la aplicación de procedimientos, criterios de control, matrices o ideas que puedan dar luces de como mejorar a quienes tienen el deber de mejorar la gestión de su Colegio.



*Respecto al objetivo N°2, relacionar los estándares indicativos de desempeño (Decreto N.º 27/2020) con los requisitos de la Norma ISO 21001/2018 y las regulaciones del Ministerio de Educación como base teórica para elaborar prácticas institucionales que aportan al fortalecimiento de la gestión escolar:* De conformidad a la categorización entregada por la estructura de la Norma ISO 21001 que establece las bases para un sistema de gestión de organizaciones educativas, se realizó un proceso de articulación entre los requisitos de esta norma, los estándares indicativos de desempeño y las regulaciones del Mineduc, con el propósito de analizar y relacionar prácticas de gestión que incluyen actividades de control, seguimiento y reporte de resultados a la Dirección. Este análisis fue fundamental y proporcionó un ordenamiento estructural de las prácticas de gestión que se proponen. Por otro lado, el trabajo de articulación permitió evidenciar la compatibilidad que existe entre los modelos y las regulaciones aplicables, esta articulación permite visualizar en la Dirección y los Equipos Directivos que las prácticas se ajustan a las exigencias regulatorias lo cual disminuye la incertidumbre respecto al cumplimiento de la normativa educacional.

Con base en el análisis y articulación de ambos modelos, permitió desarrollar prácticas orientadas a la sistematización de la información, la interrelación entre los procesos de gestión y un planteamiento Directivo sustentando en los reportes de desempeño. Lo esencial en este análisis es el plantamiento de prácticas que pueden implementarse sistemáticamente en cada etapa del proceso educativo independientemente del tamaño y su contexto.

Asimismo, relacionar ambos modelos de gestión, permitió evidenciar que el ciclo de mejoramiento esta presente en todos los procesos de gestión escolar como un elemento clave para poder desarrollar la mejora en una organización educativa. En ambos modelos, se asume que la mejora debe ir de la mano del proceso de análisis,

lo que implica planificar, hacer, verificar y actuar; dicho planteamiento es esencial para poder concretar la efectividad de las acciones que se desarrollan en la organización educativa. Al mismo tiempo, considerar el ciclo de mejora permitió establecer en las prácticas de gestión, la actividad de seguimiento de datos, información y acuerdos que culminan en la entrega de reportes de gestión al Equipo Directivo. rigurocidad administrativa que permite evaluar el comportamiento de un proceso en particular a través del tiempo para luego adoptar planes de acción efectivos.

Otro punto relevante que se visualiza en el desarrollo de este objetivo, es que en ambos modelos el liderazgo es primordial para asegurar el éxito de una estrategia, por ejemplo, desde la visión de los EID, el liderazgo ejerce su influencia sobre la organización educativa lo que hace posible que una organización educativa sea coordinada de manera eficaz, así mismo, la Norma ISO 21001/2018 señala que el liderazgo debe involucrar a todos los estudiantes y beneficiarios en la creación, la redacción y la implementación de la misión, la visión y los objetivos.

Por último, constantemente, las organizaciones educativas deben cumplir con las leyes, decretos, normativas y circulares que pueden ser visualizados como requerimientos separados de la propia gestión de la Comunidad Educativa, sin embargo, a través del análisis de cada regulación es posible vincular estos requerimientos ministeriales con las prácticas de gestión para luego diseñar y formular prácticas de gestión que son compatibles con dichos requerimientos y a su vez generar un nuevo tipo de conocimiento asociado a la gestión escolar.

*En relación al objetivo N°3; formular prácticas de gestión para el fortalecimiento institucional de las organizaciones educativas en las dimensiones de Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de Convivencia y Gestión de Recursos: Desarrollado*

el trabajo de análisis y articulación entre los modelos de gestión y las regulaciones del Mineduc, se consideró como base de ordenamiento, la categorización de las dimensiones del modelo de los E.I.D. para luego formular prácticas de fortalecimiento institucional que se encuentran ligadas a cada estándar indicativo de desempeño, trabajo que se materializó en 192 propuestas de gestión.

De este modo las 192 prácticas de gestión formuladas en esta investigación, se distribuyen en las áreas de Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de Convivencia y Gestión de Resultados.

Ahora bien, en el área de Liderazgo se formularon 42 prácticas complementarias a los estándares indicativos de desempeño que se distribuyen en las subdimensiones de liderazgo del sostenedor, liderazgo de la dirección y la planificación y gestión de resultados. El propósito de estas prácticas es entregar actividades concretas de control, seguimiento y reporte de resultados a la Dirección relacionadas con sus instrumentos institucionales tales como el Proyecto Educativo, el Plan de Mejoramiento Educativo y el funcionamiento general del Establecimiento. Temas centrales tales como el planteamiento de objetivos, responsables del seguimiento, planes de acción, análisis de resultados y retroalimentación directiva se abordaron para fortalecer la sistematización de información de cada sistema de gestión institucional.

De la misma manera, en el área de Gestión Pedagógica se formularon 53 prácticas de gestión que se distribuyen en las subdimensiones de la gestión curricular, la enseñanza y aprendizaje en el aula y el apoyo al desarrollo de los estudiantes. El propósito de estas prácticas es el establecimiento de actividades de control, seguimiento y reporte de resultados orientadas al proceso de planificación y evaluación de resultados de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes según

las bases curriculares, para ello se formularon prácticas que se vinculan con actualización y control de las bases curriculares, planes de acción para controlar el rendimiento académico, el acompañamiento y retroalimentación pedagógica, reportes de control directivo entre otras actividades esenciales para asegurar el cumplimiento de la cobertura curricular y la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Respecto a el área de formación y convivencia, se formularon 51 prácticas de gestión que se distribuyen en las subdimensiones de formación, convivencia, participación y vida democrática. La finalidad de estas propuestas es aportar al proceso de control, seguimiento, análisis y reporte de resultados que se asociados a la formación integral de los estudiantes, el liderazgo del docente, la vinculación con el contexto académico y familiar del estudiante, la retroalimentación pedagógica con el estudiante. De la misma manera, estas prácticas apuntan al control y seguimiento de actividades que permiten potenciar los deberes de cuidado que tiene el Colegio con los integrantes de la Comunidad Educativa, en efecto, estas prácticas potencia las actividades de control y aseguramiento del ambiente escolar y sus interacciones a través de la participación y el fomento de la vida democrática, cuyo fin último es asegurar el desarrollo integral de los estudiantes.

Finalmente, en el área de gestión de recursos, se formularon 46 prácticas de gestión que se distribuyen en las subdimensión de gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos. La propuesta de prácticas de gestión aportan al ordenamiento de antecedentes y registros del personal, considera procesos de inducción administrativas y pedagógicas, la evaluación de desempeño, el control de temas contractuales asociados a la idoneidad profesional y moral del equipo docente. De igual manera se proponen actividades para evaluar la calidad del servicio educativo, el control presupuestario, la asistencia general y

particular de cada estudiante, el control de infraestructura y medios educativos junto con el control normativo del Establecimiento Educativo. Estas propuestas de gestión aportan al fortalecimiento de la continuidad del servicio educativo.

En esta línea, las propuestas que se presentan en esta tesis doctoral tienen como intención abrir las posibilidades directivas para que las organizaciones educativas cuenten con estrategias para implementar sus procesos de gestión que les permitan fortalecer sus competencias institucionales. En efecto, entregar estas ideas de control, seguimiento y reporte de resultados propenderá a elevar la calidad del servicio educativo que ofrecen.

La implementación de estas prácticas de gestión aportarán en la consolidación de la dirección estratégica educativa que considera los elementos del modelo de los E.I.D. al establecer la necesidad de crear una cultura de las altas expectativas orientadas a los objetivos de aprendizaje. En la línea de Zaleznik (2004); menciona que a través de una cultura directiva, es posible enfatizar en la racionalidad, el control y los esfuerzos orientados al cumplimiento de metas. Por otra parte, se busca potenciar el liderazgo como un esfuerzo práctico para encausar el trabajo en una dirección y el cumplimiento del objetivo.

Por todo lo anterior, se hace necesario que los modelos de gestión, normativas y orientaciones educacionales, reconsideren su estrategia en el marco de la efectividad que esperan, la instalación de prácticas que perduren en el tiempo y sobre todo en la precisión y contextualización de las indicaciones que requiere la dirección y sus equipos directivos, de quienes tienen la responsabilidad de orientarlos. Se lograrán mejores resultados estratégicos a través de orientaciones mucho más precisas, ejemplificadoras y contextualizadas a la gestión escolar.

El fortalecimiento del proceso de gestión escolar, implica la formalización de procedimientos, compromisos, planes de acción, acciones de seguimiento, sistema de reportes, retroalimentación directiva entre otros elementos de control cuyo enfoque siempre debe estar ligado a la sistemátización de la gestión directiva, temas que fueron centrales en la formulación de las prácticas. Visto de otra manera, este enfoque permitirá evidenciar objetivamente la mejora continua de los procesos internos, mejorará el proceso de evaluación de desempeño y el análisis crítico en procesos de autoevaluación tal como lo ha requerido el modelo de los E.I.D.

## **5.2 Proyecciones a futuro**

Para finalizar esta tesis doctoral, se presentan algunas propuestas para futuras investigaciones, con la finalidad de aportar a las organizaciones educativas de enseñanza básica respecto a la gestión de su proceso educativo.

En este sentido, se hace necesario replantear las orientaciones asociadas a la interpretación de las políticas, modelos y normativas educacionales con el objetivo de que la Dirección, tenga una mayor claridad con respecto a las estrategias que se pueden implementar en su comunidad educativa. Por ejemplo, una práctica que actualmente indica el modelos de los E.I.D. es que el Sostendor o la Dirección deben “cumplir con la normativa”, se hace necesario contextualizar esta directriz de acuerdo a sus necesidades y requerimientos; y finalmente se logre determinar el impacto que ha generado la implementación del modelo de los E.I.D. u otro tipo de modelos de gestión en los establecimientos educativos y su relación con los resultados de aprendizaje.

En un segundo punto, el Mineduc ha desarrollado un modelo de gestión denominado Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo, que plantea

una serie de elementos que direccionan la estrategia educativa; sin embargo, a la fecha no se ha investigado respecto a la efectividad de las prácticas que se proponen en dicho modelo o más aun, no se han presentado propuestas contextualizadas para que la Dirección de las organizaciones educativas. Más aún si se esta planteando la Evaluacion de Equipos directivos como parte de la Politica del Ministerio De educación.

Un tercer punto se relaciona con el Liderazgo Efectivo que plantea el modelo de los E.I.D. 2020, al respecto, se hace necesario investigar sobre las características relacionadas con este tipo de liderazgo en términos de competencia profesional, funciones, responsabilidades directivas, responsabilidades normativas y habilidades necesarias para potenciar la calidad de los establecimientos educacionales. Además de la manera como se pueden hgenerar estrategias para que equipos directivos puedan compartir estrategias y practicas de mejoramiento que han dado resultado y pueden ser aplicable a contextos educativoa similiares.

Por último, se integran algunas preguntas que surgen de la investigación y que pueden orientar futuras investigaciones:

1. ¿La dirección y el equipo directivo tienen la suficiente información con respecto a cómo llevar adelante una estrategia institucional de largo plazo que permita implementar los modelos de gestión y las normativas ministeriales?
2. ¿Es posible evaluar el desempeño de los procesos de gestión escolar más allá de resultados del SIMCE u otros indicadores que logran los estudiantes?
3. ¿Cómo se puede preparar al equipo directivo con respecto al enfoque de procesos, la evaluación de desempeño de su organización educativa y el impacto de un sistema de gestión escolar?.

4. ¿Los equipos directivos están preparados para autoevaluar la gestión institucional del colegio, o es requerida la asistencia de organizaciones externas e independientes?
5. ¿De qué manera el Ministerio de Educación puede evaluar y obtener información de los procesos de gestión que implementa cada organización educativa?
6. ¿Qué áreas de gestión son las más fortalecidas en las organizaciones educativas ?
7. ¿Qué instancias de formación existen para los integrantes de los equipos de gestión de organizaciones educativas?
8. ¿Cuál ha sido el Impacto en la mejora de las organizaciones educativas a partir de las últimas normativa,, estándares y orientaciones del Ministerio de Educación?

Todas estas preguntas, son propuestas abiertas para desarrollar nuevas investigaciones asociadas al fortalecimiento del proceso de gestión escolar, en este sentido, esta tesis profundizó en las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, gestión de convivencia y gestión de recursos con la finalidad de aportar prácticas de gestión que le permitan a la Dirección y al Equipo Directivo tener una mayor claridad con respecto a las estrategias y resultados que se pueden implementar en su Comunidad Educativa y fortalecerlas.



## 6 Referencias

- Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Bertel, M., Vilorio, J., & Sánchez, J. (2019). Tendencias de investigación en los posgrados de gestión educativa en América Latina. *Educación y Educadores*, 22(2), 215-233.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (1997). *Ley Régimen de Jornada Escolar Completa (JCE) N° 19.522*. Mineduc-Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2003). *Reforma constitucional Ley N° 19.876 Obligatoriedad y gratuidad de la Educación Media, Ministerio de Educación de Chile*. Mineduc-Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2004). *Ley N° 19.979 modifica el régimen de jornada escolar completa diurna y otros cuerpos legales*. Mineduc-Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2005). *Decreto N° 24: reglamenta consejos escolares*. Mineduc-Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2005). *Ley N° 20.006 que establece concursabilidad de los cargos de directores de establecimientos educacionales municipales*. Mineduc-Chile.

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2009). *Ley General de Educación N° 20.370, Ministerio de Educación de Chile*. Mineduc-Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2010). *Decreto de Reconocimiento Oficial 315 del Mineduc-Chile, reglamenta requisitos de adquisición, mantención y pérdida del reconocimiento oficial del Estado a los establecimientos educacionales*. Ed. Parvul.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2013). *Decreto 469: aprueba reglamento que establece las características, modalidades y condiciones del mecanismo común de rendición de cuenta pública*. Mineduc-Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2017). *Ley N° 20.040, crea el sistema de educación pública*. Mineduc-Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2018). *Decreto Supremo N° 67: reglamento de evaluación, calificación y promoción. Ministerio de Educación de Chile*. Mineduc-Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2018). *Decreto Supremo N° 315: reglamenta requisitos de adquisición, mantención y pérdida del reconocimiento oficial del Estado a los establecimientos educacionales de educación parvularia, básica y media*. Mineduc-Chile.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina, *El liderazgo en educación* (págs. 25-46). UNED.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
- Bottoms, G., & Schmidt-Davis, J. (2010). *The three essentials: improving schools requires district vision, district and state support, and principal leadership*. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school->

leadership/district-policy-and-practice/Documents/Three-Essentials-to-Improving-Schools.pdf

- Bush, T., Robinson, V., Sun, J., Giles, D., Cuéllar, C., Spillane, J., y otros. (2016). *Liderazgo educativo en las escuelas: nueve miradas*. Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.
- Bustos, N., Vanni, X., & Valenzuela, J. (2017). *Liderazgo para el mejoramiento de escuelas de bajo desempeño*. Universidad de Chile.
- Carbaugh, D. (2007). Cultural discourse analysis: communication practices and intercultural encounters. *Journal of Intercultural Communication Research* 36 (3), 167-182.
- Chadwick, G. (1975). *A systems view of planning*. Pergamon Press.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American enterprise*. MIT Press.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Chile, B. (1995). *Ley N° 19.410 que modifica la Ley N° 19.070, sobre estatuto de profesionales de la educación, el Decreto con fuerza de Ley N° 5, de 1993, del Ministerio de Educación*. Mineduc-Chile.
- Chiva, R. (2001). El estudio de casos explicativo: una reflexión. *Revista de Economía y Empresa*, 41, 119-132.
- Christensen, H., & Laegreid, S. (2011). Political activities on the internet: slacktivism or political participation by other means? *First Monday*, 16(2), DOI: <https://doi.org/10.5210/fm.v16i2.3336>.
- Collins, J. (2005). *América Latina. Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación*. Harvard Business Review.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11 ed. Pearson.

- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Introduction: entering the field of qualitative research*. Sage.
- Donoso, S., Benavides, N., Cancino, V., Castro, M., & López, L. (2010). Análisis crítico de las políticas de formación de directivos escolares en Chile: 1980-2010. *Revista Brasileira de Educação*, 17(49), <http://www.ub.edu/obipd/docs/donoso.pdf>.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Routledge.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Norma.
- Durón-de Luna, A., Aguirre, W., Estrada, J., & Muñoz, I. (2019). Propuesta de la ISO 21001 en el entorno educativo de Aguascalientes, México. *Revista de Educación Técnica*, 3, 8-16.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhower, D. (2007). *Cruzada en Europa*. Historia Inédita.
- Elliot, J. (1990). *La investigación-acción en educación*. Morata.
- Elmore, E. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. 215pp. Área de educación. Fundación Chile.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*.
- Fiedler, F. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness. *A review of empirical finding. Psychology Bulletin*, 76, 128-248.
- Finol, T., & Nava, H. (1996). *Procesos y productos en la investigación documental*. Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ).
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa (2da ed)*. madrid: Ediciones Morata.

- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2015). *Praise for coherence*. Corwin Press.
- Ghuri, P., Gronhaug, K., & Kristianslund, I. (1995). *Research methods in business studies a practical guide*. Prentice Hall.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Libros.
- González, T., & Cano, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características (I). *Nure Investigación*, 33.
- Guardián, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socioeducativa*. Colección Líder.
- Guerra, R., González, R., & Ramos, F. (2021). *Aplicación de la Norma ISO 21001/2018 a la calidad de los programas de posgrado académico*. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Homans, G. (1963). Sentiments and activities. Essays in social science. En *The American Journal of Sociology*, (págs. 597-606). The Free Press.
- Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A. DE C. V. Decimocuarta edición en español.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing 14e*. Pearson Educación México.

- Leithwood, K., Harris, A., & D, H. (2014). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077.
- Luego, H., Mintzberg, J., & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, textos y casos*. Prentice.
- Manas, J. (2006). *Napoleon on project management*. Nelson Business.
- Martín, C. (2001). *El arte de la ventaja*. Ediciones Virtualibro.
- Martínez, A., Gosálvez, L., & Gómez, L. (1990). El alumnado y la práctica docente. *Cuadernos de pedagogía*, 185, 20-24.
- Maureira, O., Garay, S., & López, P. (2015). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: la perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*.
- Méndez, C. (1995). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas contable y administrativas*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill interamericana.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Merton, R. (1949). *Teoría y estructura sociales*. FCE.
- Minedu. (s.f.). *Clasificación de establecimientos SEP*.  
<https://www.ayudamineduc.cl/ficha/clasificacion-de-establecimientos-sep->

- Ministerio de Educación. (2013). *Orientaciones técnicas para liderar el Plan de Mejoramiento Educativo*. [http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2015/05/orientaciones\\_tecnicas\\_pme.pdf](http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2015/05/orientaciones_tecnicas_pme.pdf)
- Ministerio de Educación. (2020). *Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educativos Subvencionados y de los Regidos por el Decreto Ley N° 3166*. [https://sned.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/123/2020/04/Documento-T%C3%A9cnico-SNED\\_2020\\_2021.pdf](https://sned.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/123/2020/04/Documento-T%C3%A9cnico-SNED_2020_2021.pdf)
- Mintzberg, H. (1987). *Estrategia safari*. Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. 1997: Pearson Educación.
- Murillo, J., & Krichesky, G. (2015). Mejora de la escuela: medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), <https://revistas.uam.es/reice/article/view/2800>.
- OCDE. (2007). *Diez pasos hacia la equidad de la educación*. OCDE.
- Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. McGraw-Hill.
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. La Muralla.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1, 267-291.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial S. A. de C. V. México.
- Porter, M. (2011). *Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*.

- Potter, J., & Wetterell, M. (1987). *Discourse and social psychology: beyond attitudes and behaviour*. SAGE.
- Prieto, J., & Therán, I. (2018). *Administración, teorías, autores, fases y reflexiones*. Ediciones de la U.
- Ragin, C., & Becker, H. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge University Press.
- Rincón-Gallardo, S., & Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5–22.
- Rivera, K., & Tupac, M. (2019). La Norma ISO 21001/2018 - Apéndice normativo y su impacto en estudiantes de educación superior de Lima. *INNOVA Research Journal*, 4(3-2), 50-62. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1190>.
- Rodríguez, D., & Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24(46), 73-90.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Métodos de investigación cualitativa*. Aljibe.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self image*. Princeton University Press.
- Sahlberg, P. (2011). Paradoxes of educational improvement: the finnish experience. *Scottish Educational Review*, 43 (1), 3-23.
- Sainz de Vicuña, A. (2003). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC.
- Sandin, M. (2003). *investigacion cualitativa en Educación. Fundamentos tradiciones*. Madrid: Mcgraw-Hill/interamericana de España.



- Selznick, P. (1948). *Foundations of the theory of organization*. Chicago. Dorsey Press.
- Sexton, W. (1977). *Teorías de la organización*. Icon Trilla.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2014). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12, 41-70.
- Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149–178. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420010202>.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.
- Torres, A. (2002). *Investigar en educación y pedagogía*. Universidad de Nariño.
- Unesco. (2019). *Crear sistemas educativos inclusivos y equitativos*.  
<https://es.unesco.org/sites/default/files/2019-forum-inclusion-discussion-paper-es.pdf>
- Unicef. (2011). *Autoevaluación de la calidad educativa en escuelas primarias-Argentina*. <https://ens9004-inf.d.mendoza.edu.ar/sitio/epistemologia/upload/10-%20DURO%20&%20NIRENBERG%20-%20LIBRO%20-%20Autoevaluacion%20de%20la%20calidad%20educativa%20en%20escuelas%20primarias.pdf>
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e), 303-322.
- von Clausewitz, C. (2005). *De la guerra*. La Esfera de los Libros S. L.

- Weinstein, J., & Hernández, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68.
- Weinstein, J., Cuellar, C., Hernández, M., & Flessa, J. (2015). Experiencias innovadoras y renovación de la formación directiva latinoamericana. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69, DOI: <https://doi.org/10.35362/rie69094>.
- Wright, P. (2000). *Strategy management tex and cases*. Allyn & Bacon.
- Yin, R. (1989). *Case study research. Design and methods*. SAGE.
- Zaleznik, A. (1977). *Gerentes y líderes: ¿son diferentes?. Los clásicos de HBR 1977*. Harvard Business School Publishing Corporation.

## 7 Anexos

**Anexo 1.** Diagnosticar el cumplimiento de prácticas mejoramiento de equipos directivos en relación con el mejoramiento continuo del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), a través de un autodiagnóstico institucional

**Anexo 2.** Análisis desde las categorías y subcategorías de las normas ISO 21001 con los estándares indicativos de desempeño y las regulaciones del ministerio de Educación

**Anexo 3. Norma ISO 21001**

Requisitos de la Norma Internacional ISO 21001/2018

Organizaciones Educativas-Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas, Requisitos con orientación para su uso.