



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

---

Magister en Educación  
Mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento

Profesora: Rocío Rizzo San Martín

Alumna: Priscilla Tapia Segovia

## Índice

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| Resumen.....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| Introducción.....  | 4                             |
| Marco Teórico .....  | 7                             |
| Marco Contextual .....   | 10                            |
| 1. DATOS INFORMATIVOS .....  | 10                            |
| 2. DESCRIPCIÓN .....   | 10                            |
| 2.1.- Características Educativas:.....                             | 10                            |
| 2.2.- Matrícula .....  | 11                            |
| 3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....                                   | 11                            |
| 4. PRINCIPIOS DEL LICEO BRÍGIDA WALKER .....                       | 14                            |
| 5. ELEMENTOS VALÓRICOS DEL LICEO.....                              | 14                            |
| 6. MISIÓN.....   | 15                            |
| 7. VISIÓN .....  | 15                            |
| 8. SELLOS.....   | 16                            |
| 8.1 Formación orientada al mundo Laboral y Académico.....          | 16                            |
| 8.2 Oportunidad para el Desarrollo Deportivo.....                  | 16                            |
| 9. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....                                  | 16                            |
| 10. PROPUESTA DE GESTIÓN .....                                     | 18                            |
| Diagnóstico Institucional .....                                    | 19                            |
| 1. ESCALA EVALUATIVA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE PROCESO..... | 19                            |
| 2. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE PROCESO.....                           | 20                            |
| 2.1. Área de Gestión del Currículum.....                           | 20                            |
| 2.2. Área Liderazgo Escolar .....                                  | 24                            |
| 2.3. Área Convivencia Escolar.....                                 | 26                            |
| 2.4. Área Gestión de Recursos.....                                 | 29                            |
| Análisis de Resultados .....                                       | 32                            |
| 1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO .....                                      | 32                            |
| 1.1 Área de Gestión del Currículum.....                            | 32                            |
| 1.2 Área Liderazgo Escolar .....                                   | 36                            |
| 1.3 Área Convivencia Escolar.....                                  | 38                            |
| 1.4 Área Gestión de Recursos .....                                 | 40                            |
| Plan de Mejoramiento.....  | 43                            |
| Bibliografía.....  | 49                            |

## Resumen

El siguiente trabajo de grado refleja el proceso para la mejora de diferentes dimensiones relacionadas al ámbito educacional, aplicado en la realidad del Liceo Brígida Walker de la comuna de Ñuñoa, donde, donde se elabora un Proyecto de Mejora (PME) a partir de una investigación, diagnóstico y análisis de recogida de información en el programa de Magister en Educación mención Gestión de Calidad, de la Universidad Miguel de Cervantes.

En el mismo, se presentan diferentes ámbitos del Proyecto Educativo Institucional, tales como: Misión, Visión, Sellos, Antecedentes históricos de la institución, para posteriormente realizar un diagnóstico institucional y de análisis de los resultados obtenidos que posterior, permitirán una elaboración clara y coherente con el Plan de Mejoramiento Educativo. El cual busca potenciar la gestión del establecimiento en las diferentes áreas y dimensiones, enfocándose en un proyecto de plazo un año, estableciendo objetivos, metas y acciones claras para la ejecución de los mismos, estableciendo aquellos que sean más imprescindibles mejorar y donde se pueda diseñar indicadores de desempeño que permitan retroalimentar el proceso para modificar en caso que sean necesario, considerando el contexto en el cual está inmerso nuestro establecimiento.

## Introducción

El propósito de este trabajo de grado se relaciona y vincula principalmente a la elaboración de un Plan de Mejoramiento, el cual ha sido sustentado bajo un Diagnóstico Institucional creado para determinar principales fortalezas y debilidades en las diferentes dimensiones que se establecen en una escala evaluativa, para analizar las diferentes áreas, describiendo la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y pedagógicas.

Es necesario considerar las debilidades de dicha recogida de información del instrumento aplicado, para profundizar mediante la integración y aplicación teórico-práctica los conocimientos y habilidades, para así potenciar y fortalecer aquellas dimensiones que se encuentren más débiles y crear una solución a una problemática existente en la educación de hoy en día debido a esta pandemia.

Posterior al análisis y al planteamiento de posibles soluciones se plantea un programa, el cual, expondrá un Plan de Mejora bajo diversas acciones que permitan fortalecer indicadores más débiles en las distintas dimensiones y mantener aquellas que sean fortalezas evidentes, para un programa mucho más completo.

Para realizar este trabajo investigativo, es necesario conocer como han sido desarrolladas las actividades durante este año 2021 en contexto de pandemia en el establecimiento, ya que, se han tenido que realizar diferentes modificaciones, debido a los cambios drásticos que los docentes han debido realizar para impartir sus clases en Chile y el mundo entero.

El 31 de diciembre se notificó el primer caso de Covid-19 en la ciudad de Wuhan, China, el virus se ha esparcido con rapidez por toda la Tierra, superando los 34.423.000 casos y más de 1.024.000 fallecidos.

En Chile, esta nueva cepa de coronavirus arribó el pasado 3 de marzo. Como ya sucedió en otros países, la propagación comenzó lentamente y al cabo de unos días se aceleró. A esa velocidad súbita se le conoce como la expansión exponencial de la enfermedad, pues se va multiplicando sobre las cifras previas. Es por esta razón que el gobierno decidió entregar indicaciones de permanecer en casa y suspender todas las actividades para evitar el contacto físico entre las personas.

Es por lo anterior, que los establecimientos educacionales, debieron implementar estrategias desde un principio para continuar impartiendo clases, sin embargo, lo repentino de este suceso, ha generado que hasta la fecha se continúen evaluando y reconsiderando aspectos en función de perfeccionar los procesos.

Es importante considerar que esta pandemia, en Chile trajo una importante crisis económica, la cual ha mermado en gran parte de las familias. Particularmente en el Liceo, se han reportado múltiples situaciones que amplifican las problemáticas tanto personales, como las vinculadas al trabajo académico. Las más relevantes son:

- **Trabajo:** Existe un porcentaje de alumnos en el Liceo que han debido comenzar a trabajar para contribuir con un aporte económico dentro de su familia, situación que les ha quitado tiempo valioso para dedicarle al estudio.
- **Conexión:** Hay otro porcentaje de alumnos que en sus hogares no cuentan con conexión a internet, o faltan dispositivos tecnológicos que permitan que el estudiante pueda conectarse a las clases y recibir el material de estudio.
- **Salud:** bajo este contexto se agudizan situaciones familiares al interior de los hogares, y las de salud resultan ser de las más sensibles, ya que el covid-19 estuvo presente en una cantidad importante de las familias de la comunidad Brígida Walker, además, cuando ya previamente existían otras situaciones de dependencia de salud, tales como un familiar postrado, que demanda gran cantidad de atención por todos quienes comparten el mismo espacio, es que se develan falta de dedicación a asuntos académicos por parte de los estudiantes.

- **Desmotivación:** durante el confinamiento se han visualizado un sinnúmero de problemáticas de salud mental, las cuales han sido padecidas por gran parte de la población, y estas situaciones traen consigo una suerte de despropósito en la vida, lo que conlleva a una desmotivación por las actividades académicas por parte de los alumnos.
- **Familia:** Las dinámicas familiares han sufrido múltiples variaciones las cuales han influido en el comportamiento de los estudiantes, ya que, en un principio de la pandemia, les tocó convivir 24/7 con todos los integrantes de la familia, y actualmente les toca permanecer solos durante el día, ya que a los apoderados les ha tocado retomar el trabajo presencial, por lo tanto, deben dejar a sus hijos solos en casa. Esta situación repercute de forma importante en los alumnos que son menos autónomos y requieren de ser supervisados para cumplir con sus deberes.

Entendiendo que el propósito es conocer cómo ha ido el desarrollo del trabajo durante este periodo, es un diseño y construcción que se ha ido desarrollando durante la marcha, ya que se han tenido que implementar estrategias para abordar cada arista del quehacer educativo, por lo tanto, cada integrante de la comunidad educativa ha tenido que adoptar nuevas formas de realizar los quehaceres, sin embargo, el equipo de gestión del liceo han sido los principales impulsores de cambios, apoyados del equipo directivo en su conjunto para lograr cumplir con el deber educativo.

## Marco Teórico

El Ministerio de Educación, ha desarrollado el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, el cual consta de crear indicadores que permitan a las escuelas transformarse en un establecimiento que preste una educación de calidad.

Es por este sentido, que el liderazgo que ejercen los equipos directivos en las escuelas, cumplen un rol protagónico en cuanto a la coordinación y administración de la institución en general, incidiendo no solo en los estudiantes, sino también, en su cuerpo docente, interviniendo incluso en su motivación e interés por querer ser partícipes de cambios que vayan en beneficio de toda la comunidad.

El Modelo de Calidad que propone el Ministerio de Educación, son cinco áreas de las cuales cuatro son de proceso, tales como: Gestión Curricular, la cual hace referencia a los procesos educacionales, Liderazgo, el cual se refiere a los líderes que conducen el proceso, Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes; y el área de Recursos, el cual está orientado a generar los recursos y condiciones para implementar la propuesta curricular y finalmente el área de Resultados, que es quien determina el impacto ya sea positivo o negativo que generó la ejecución y puesta en marcha de este modelo.

De este Modelo de Calidad nacen las áreas de proceso, a partir de las cuales se presentan los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos de educación básica y media y sus sostenedores, los cuales fueron elaborados por el Ministerio de Educación, aprobados por el Consejo Nacional de Educación y dictados mediante Decreto Supremo. Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de

Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes de Chile.

Para el logro de una calidad de educación, surge el Plan de Mejoramiento Educativo, el cual es un instrumento en el cual se planifican ciertos objetivos, metas y acciones, las cuales van destinadas a la mejora en diferentes dimensiones y sub dimensiones a mediano plazo (un año), por medio de la organización, alcanzando mejoras en los aprendizajes de los estudiantes, mejorando así la gestión institucional, acordes al Proyecto Educativo del establecimiento.

Para mejorar la equidad y calidad de la educación, el Estado entrega recursos a los establecimientos por cada estudiante prioritario desde séptimo básico hasta cuarto medio en nuestro Liceo. Aporte que es conocido y reconocido por todos y el cual está bajo la ley SEP. Ahora, para poder recibir estos recursos, el sostenedor debe firmar un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, mediante el cual adquiere el compromiso de destinar esta subvención a la implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo, que contenga iniciativas que apoyen con especial énfasis a los estudiantes prioritarios, y acciones de apoyo técnico-pedagógico para mejorar el rendimiento escolar de todos sus estudiantes.

Pueden estar en la SEP todos los establecimientos educacionales (municipales y particulares subvencionados) que se rigen por la Ley de Subvenciones, que imparten enseñanza regular diurna y que tienen matrícula en los niveles incorporados al beneficio (al año 2017 abarca desde Prekinder a 4° Medio) y cuyo sostenedor haya postulado voluntariamente y firmado el convenio.

Cerca del 85% de los establecimientos educacionales que cumplen los requisitos están incorporados a la SEP, 99% de los municipales y 2 de cada 3 particulares subvencionados.

Debido a lo expuesto con anterioridad, es que se hace necesario elaborar un PME para el Liceo Brígida Walker, ya que está bajo el cumplimiento de todos los requerimientos y requisitos para recibir este beneficio, para hacer la labor de Gestión más simple y que cuenten con diferentes recursos, capital humano, infraestructura, capacitación docente, entre otros.

Actualmente nos encontramos en situación de pandemia, donde se ha evidenciado cómo la educación ha ido en decadencia debido a la poca experiencia de lo que significa implementar una escuela a distancia, es por esto, que han ido surgiendo diferentes preguntas con respecto a la forma de efectuar los planes de mejoramiento, relacionados a la actividades ya planificadas, el tipo de modalidad de las clases, la forma de trabajo con los objetivos priorizados, la creación de espacios de contención a distancia, entre muchas otras situaciones que preocupan y dificultan el quehacer pedagógico.

## Marco Contextual

### 1. DATOS INFORMATIVOS

**Dependencia:** Municipal

**RBD:** 9077-8

**Tipo Colegio:** Urbano

**Índice de Vulnerabilidad (IVE):** 79,54%

**Niveles de atención:** 7° y 8° Básico  
1° , 2° 3° Medio H.C  
3° y 4° Técnico Profesional

**Modalidad:** Técnico Profesional

**Especialidades:** Administración (Recursos Humanos)  
Mecánica Automotriz

**Nombre Sostenedor:** Corporación Municipal de Desarrollo Social de Ñuñoa

**Dirección:** Lo Encalada N°1101

**Teléfono:** 22 2387543

**Correo Electrónico:** liceobrigidawalker@gmail.com

### 2. DESCRIPCIÓN

#### 2.1.- Características Educativas:

Los edificios que conforman la infraestructura del Colegio se encuentran en buen estado. Además, las aulas se muestran las siguientes dependencias.

- ✓ Laboratorio de Computación (4)
- ✓ Laboratorio de Ciencias
- ✓ Biblioteca
- ✓ Sala PIE

- ✓ Taller para Artes Manuales
- ✓ Sala para Psicopedagogía
- ✓ Instalaciones de Apoyo
- ✓ Gimnasio Deportivo
- ✓ Enfermería
- ✓ Casino
- ✓ Oficinas
- ✓ Sala de Profesores
- ✓ Sala de Audiovisuales
- ✓ Sala de Conferencia
- ✓ Patio Cubierto
- ✓ Talleres TP Mecánica, Administra e implementación deportiva.

## **2.2.- Matrícula**

Actualmente se encuentran matriculados 547 estudiantes.

## **3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

El Complejo Educacional Municipal Brígida Walker, tiene sus raíces en el Liceo N°12 de Niñas, liceo Científico Humanista fundado el 4 de Julio de 1958, ubicado en Avenida Vicuña Mackenna con Malaquías Concha, en la comuna de Santiago. En 1967, se trasladó a la comuna de Ñuñoa al edificio que hoy ocupa nuestro establecimiento.

En febrero de 1982 se transforma en Liceo municipalizado, dependiente de la Corporación de Desarrollo Social de Ñuñoa, con el nombre de Liceo Brígida Walker Guerra.

Desde su fundación sufrió cambios respecto de los niveles y modalidades que atiende. Cuando se inició con la modalidad Científico Humanística, atendía a los niveles de Preparatoria y Humanidades, al pasar a ser un Liceo municipalizado dependiente de la Corporación de Desarrollo Social de Ñuñoa, se incorpora la

educación Pre-Básica y Básica con séptimos y Octavos años básicos. Al año siguiente se completa la Educación Básica.

En el año 1984 se transforma en liceo co-educacional fusionándose con el Liceo 53 Científico Humanista.

En 1989 adopta la modalidad Técnico Profesional con las especialidades de programación en Computación, Contabilidad, Secretariado y Mecánica Automotriz, paralelamente sigue funcionando la Educación Pre-Básica, Básica, Científico Humanística y adopta el nombre de “Complejo Educacional Municipal Brígida Walker” (ex B-49).

En 1991 termina la educación Científico Humanística y al año siguiente (1992), comienza a tomar su identidad como Liceo Técnico Profesional propiamente tal, aunque sigue manteniendo la Educación Básica completa. Ese mismo año se licencia a los primeros estudiantes egresados de las distintas especialidades.

En el año 1995, se crea el “Anexo Brígida Walker”, donde se trasladó a la Educación Pre-Básica y Básica.

Con el objetivo de que los alumnos pudiesen utilizar en sus aprendizajes la nueva tecnología con el uso de internet en 1998 se ingresa al Proyecto ENLACE, que también favoreció a las diversas especialidades para su mejor preparación para la vida laboral.

La necesidad de optimizar los tiempos y espacios para el aprendizaje, a la vez que mejorar el crecimiento personal, valórico y actitudinal, llevó a iniciar el año 2001, el proyecto “Aulas Asignaturas” para los siete sectores o asignaturas del Plan General y que posteriormente se extendió a las especialidades.

En el año 2001 se estableció en el colegio la modalidad Dual para que los estudiantes de Mecánica Automotriz pudiesen ejercitar tareas con calidad, eficiencia y seguridad, como también las nuevas tecnologías, combinando los aprendizajes teóricos con los prácticos. Al año siguiente ingresó a esta modalidad la especialidad de Secretariado. Dicha modalidad permite que el alumno asista una semana a la empresa o taller, donde será dirigido por un maestro guía y la otra semana al colegio.

En el año 2005, se incorpora a través del proyecto JECD. La Jornada Escolar Completa Diurna, destinándose dos horas a taller de Lenguaje y Comunicación y dos horas a taller de Matemática, a fin de mejorar los aprendizajes en dichas asignaturas. Al año siguiente (2006), a raíz del movimiento de los Pingüinos, se reformula dicho proyecto y a petición de los estudiantes a través del Centro de alumnos, se hacen cambios en el horario de ingreso a clases (8:30 horas) y se establecen talleres Deportivos Recreativos.

Junto con la Jornada Escolar Completa, se comienza a implementar la Biblioteca como Centro de Recursos de Aprendizaje (CRA.), con aporte del Estado en libros, colecciones, textos escolares y otros, afín de mejorar la calidad educativa de los alumnos de bajos recursos.

Debido a la gran demanda de matrícula de alumnos deportistas federados, en el año 2008 se reformula nuevamente el proyecto JEC, para impartir una carrera más a fin con ellos, incorporándose la especialidad de Atención Social y Recreativa. Al año siguiente se licenció a la primera promoción de dicha especialidad.

Actualmente el Liceo Brígida Walker cuenta con niveles de séptimo y octavo año de enseñanza básica y en Enseñanza Media, las especialidades de Mecánica Automotriz, Administración mención Recursos Humanos y, en proceso se encuentra la creación del nivel Humanista-Científico.

#### 4. PRINCIPIOS DEL LICEO BRÍGIDA WALKER

El Liceo Brígida Walker de Ñuñoa, es una unidad educativa de carácter laico, que promueve espacios de participación a todos sus estamentos, en el marco del respeto a la diversidad.

La comunidad educativa, valora el talento, la creatividad, el espíritu crítico, la rigurosidad, el compromiso y la responsabilidad de sus funcionarios, alumnos padres y apoderados, en la búsqueda de mejores oportunidades de aprendizaje para los estudiantes.

Formación integral del joven a quien se concibe como una persona capaz de crecer con valores humanos y de constituir su propio proyecto de vida.

Somos una institución que persigue la excelencia humana, estimulando el conocimiento, amor y aceptación realista de uno mismo, buscando el desarrollo de la capacidad crítica.

#### 5. ELEMENTOS VALÓRICOS DEL LICEO.

- El **Respeto** como actitud de apertura a la alteridad, lo cual implica no solo una comprensión a la diversidad, sino también una disposición activa a no reducirla a estándares homogéneos, es decir, una disposición activa a no discriminar y a resistir todo principio de discriminación.
- La **Tolerancia** como respeto por los pensamientos y las acciones de terceros cuando resultan opuestos o distintos a los propios.
- La **Solidaridad** como la adhesión circunstancial a una causa de otros, a través de la empatía y el esfuerzo por apoyar el mejoramiento de una condición o situación.

- La **Participación** como la capacidad de compartir una meta común y contribuir a su logro, valorando las contribuciones de todos y anteponiendo lo colectivo a lo personal.
- La **Lealtad** como fidelidad a una persona o causa en tanto depositaria del valor y en la medida que esta fidelidad depende de nuestro consentimiento.
- La **Autonomía**, como la capacidad de tomar decisiones y hacerse responsable de sus actos.
- La **Responsabilidad** como la obligación de responder por los propios actos, así como también por sus efectos.
- La **Honestidad** como la capacidad de integridad en el ser, decir y actuar.
- El **Liderazgo** como la capacidad de acción innovadora y de hacer una diferencia que aporte mejoramiento en el lugar donde se encuentre.

## 6. MISIÓN

“Somos una institución educativa responsable de su gestión administrativa, financiera y pedagógica, que proporciona servicios educativos de calidad, para formar personas integras capaces de desarrollar al máximo sus potencialidades, con un alto nivel de profesionalización, valores y principios que le permitan insertarse con éxito en el mundo laboral y en el mundo académico de la educación superior a nivel universitario y técnico”

## 7. VISIÓN

“Ser un establecimiento de enseñanza que fomente las habilidades y destrezas que requieren los futuros profesionales de Chile, que responda a los intereses y expectativas de la comunidad, contribuyendo a un estilo de vida saludable en concordancia con las políticas de desarrollo de la comuna de Ñuñoa, de la empresa moderna y competitiva, en un clima de respeto y armonía”

## **8. SELLOS**

### **8.1 Formación orientada al mundo Laboral y Académico**

Se expresa en la formación y desarrollo del área técnico profesional, que permite a los estudiantes desenvolverse adecuadamente en el mundo laboral, propiciando, además, las oportunidades para completar su formación profesional en la educación superior.

### **8.2 Oportunidad para el Desarrollo Deportivo**

Propuesta de un modelo flexible que facilita la trayectoria educativa de estudiantes con talento deportivo.

## **9. OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Los objetivos que se quieren lograr en el Proyecto Educativo Institucional son:

- Constituir una Comunidad Educativa, que participen activa y co-responsablemente en la tarea educativa, siguiendo las orientaciones del Ministerio de Educación.
- Promover, como Liceo Técnico Profesional, una educación integral del estudiante, con énfasis en lo formativo y en el desarrollo armónico de las potencialidades propias de cada joven.
- Desarrollar una educación en un ambiente propicio para el desarrollo personal en que el joven se sienta acogido, respetado y valorado.
- Crear un ambiente propicio para vivir la unidad de propósito institucional, haciendo posible que cada estamento y cada persona contribuya co-responsablemente, según sus capacidades y responsabilidades, a la realización del Proyecto Educativo.

- Educar a los jóvenes en valores humanos, privilegiando el desarrollo de la conciencia moral, la educación al amor y sexualidad y la dimensión social, como núcleos que orientan los proyectos de vida de los alumnos.
- Desarrollar y aplicar un modelo de gestión institucional que responda efectivamente a las necesidades del Proyecto Educativo Institucional.
- Elevar el nivel de excelencia académica en el proceso de enseñanza aprendizaje y la calidad del servicio educativo.
- Promover la actualización y perfeccionamiento docente como respuesta al proceso de innovación curricular y a las demandas educativas actuales.
- Desarrollar, en su integridad, el programa integración desde séptimo a cuarto medio.

## 10. PROPUESTA DE GESTIÓN

En nuestra realidad y, para asumir los desafíos que nos embargan, después de un análisis con la comunidad educativa, pensamos que la gestión propuesta se ha basado en los principios de Participación, Democracia y Relación con la Comunidad.

Con una Dirección liderando hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y un equipo de gestión directivo con autoridad y que cohesiona e interrelaciona efectivamente a los principales agentes del proceso educativo.

Se promoverá la sustitución gradual de una estructura primordial hacia una estructura organizacional relacional, que se oriente hacia un crecimiento gradual con autonomía para la toma de decisiones, motivando el compromiso y co- responsabilidad de los niveles de gestión en el Liceo.

El Manual de Organización y Funciones, está en revisión permanente para actualizar el estilo de gestión. Proponemos un Liderazgo Transformacional, donde todos participamos y somos responsables de los éxitos y fracasos de la gestión que realizamos.

## Diagnóstico Institucional

### 1. ESCALA EVALUATIVA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE PROCESO.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

| Valor | Nivel de calidad   |
|-------|--|
| 1     | Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.  |
| 2     | El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.   |
| 3     | El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica. |
| 4     | La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.   |

## 2. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE PROCESO

### 2.1. Área de Gestión del Currículum

#### 2.1.1 Dimensión: Gestión Pedagógica

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

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.   |                                 |   | X |   |
| 2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)  |                                 |   | X |   |
| 3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran. |                                 |   | X |   |
| 4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.   | X                               |   |   |   |
| 5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.   |                                 |   |   | X |
| 6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de   |                                 |   |   | X |

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.   |   |  |   |   |
| 7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.   | X |  |   |   |
| 8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.   | X |  |   |   |
| 9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades. |   |  | X |   |
| 10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.   | X |  |   |   |
| 11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.                |   |  |   | X |
| 12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.   |   |  |   | X |
| 13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.  |   |  | X |   |

### 2.1.2. Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

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

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.                      |                                 |   | X |   |
| 2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.  |                                 | X |   |   |
| 3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras. |                                 |   | X |   |
| 4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.  |                                 |   |   | X |
| 5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.  |                                 |   |   | X |
| 6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).  |                                 | X |   |   |
| 7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.                               |                                 | X |   |   |
| 8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.         |                                 | X |   |   |

### 2.1.3. Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

**Proceso General a Evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.   |                                 |   | X |   |
| 2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.   |                                 |   |   | X |
| 3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.   |                                 |   |   | X |
| 4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento. |                                 |   |   | X |
| 5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.   |                                 |   | X |   |
| 6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.               |                                 |   |   | X |

## 2.2. Área Liderazgo Escolar

### 2.2.1. Dimensión: Liderazgo del Sostenedor

**Proceso General a Evaluar:** La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y equipo directivo.

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.   |                                 |   |   | X |
| 2. El sostenedor establece metas claras al director.  |                                 |   |   | X |
| 3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente |                                 |   |   | X |
| 4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.  |                                 | X |   |   |
| 5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.   |                                 |   | X |   |

### 2.2.2. Dimensión: Liderazgo Formativo y Académico del Director

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

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.  |                                 |   |   | X |
| 2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional. |                                 |   |   | X |
| 3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de                           |                                 |   |   | X |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.   |  |  |  |   |
| 4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros. |  |  |  | X |
| 5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.                               |  |  |  | X |
| 6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.  |  |  |  | X |
| 7. El director promueve una ética de trabajo.  |  |  |  | X |

### 2.2.3. Dimensión: Planificación y Gestión de Resultados

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

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar. |                                 |   |   | X |
| 2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.  |                                 |   |   | X |
| 3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.   |                                 |   |   | X |
| 4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.   |                                 | X |   |   |

|  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| 5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa. |  | X |  |   |
| 6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.   |  |   |  | X |

### 2.3. Área Convivencia Escolar

#### 2.3.1 Dimensión: Formación

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

| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros). |                                 |   |   | X |
| 2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.   |                                 |   |   | X |
| 3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.   |                                 |   | X |   |
| 4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.   |                                 | X |   |   |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| 5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados. |  |  | X |  |
| 6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.  |  |  | X |  |

### 2.3.2. Dimensión: Convivencia Escolar

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

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

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| 7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas. |  |  | X |  |
|--|--|--|---|--|

### 2.3.3. Dimensión: Participación

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

| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.   |                                 |   |   | X |
| 2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.  |                                 |   |   | X |
| 3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.   |                                 |   | X |   |
| 4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.  |                                 |   |   | X |
| 5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.  |                                 |   | X |   |
| 6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.  |                                 |   | X |   |
| 7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.   |                                 |   | X |   |
| 8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional. |                                 |   |   | X |

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| 9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.  |  |  |   | X |
| 10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración. |  |  | X |   |

## 2.4. Área Gestión de Recursos

### 2.4.1. Dimensión: Gestión del Recurso Humano

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

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.   |                                 |   |   | X |
| 2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.   |                                 |   |   | X |
| 3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.   |                                 |   | X |   |
| 4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.  |                                 |   | X |   |
| 5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores. |                                 | X |   |   |
| 6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.  |                                 |   |   | X |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| 7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas. |  |  |  | X |
| 8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.                                   |  |  |  |   |

#### 2.4.2. Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administración

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

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.                        | X                               |   |   |   |
| 2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.  |                                 |   |   | X |
| 3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.   |                                 |   |   | X |
| 4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.    |                                 |   |   | X |
| 5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.   |                                 |   |   | X |
| 6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento. |                                 |   |   | X |
| 7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.                      |                                 |   |   | X |

### 2.4.3. Dimensión: Gestión de Recursos Educativos

**Proceso General a Evaluar:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.  |                                 | X |   |   |
| 2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso. |                                 |   |   | X |
| 3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.   |                                 |   |   | X |
| 4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.   |                                 |   |   | X |
| 5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.                   |                                 |   |   | X |

## Análisis de Resultados

### 1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la ficha técnica aplicada según área:

#### 1.1 Área de Gestión del Currículum

##### 1.1.1 Dimensión: *Gestión pedagógica*

Como se puede observar el resultado dentro de los 13 ítems de la dimensión diagnosticada arroja los siguientes resultados:

- Puntuación 4: 5 ítem, 38,5%
- Puntuación 3: 5 ítem, 38,5%
- Puntuación 2: 0 ítem, 0%
- Puntuación 1: 3 ítem, 23%

Durante el periodo de pandemia el equipo de gestión pedagógica se ha visto en la obligación de buscar permanentemente nuevas estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos del trabajo pedagógico, de echo surgió durante el año pasado la priorización curricular, la cual surge como una herramienta de apoyo curricular para las escuelas, permitiendo enfrentar y minimizar las consecuencias adversas que han emergido por la situación mundial de pandemia por Coronavirus.

En este sentido el equipo de UTP no exige un formato de planificación tan riguroso y completo como años anteriores, sino una planificación tipo en la cual se mencionan los objetivos y las actividades. Los docentes realizan reuniones con profesores que forman parte del mismo departamento y acuerdan objetivos y formas de trabajo en relación a los diferentes niveles. Se registran bitácoras para dejar por escrito los acuerdos y decisiones del departamento, para así retroalimentar en conjunto el quehacer docente.

En relación a las calendarizaciones, estas también han estado sujetas a continuos cambios, ya que todos los sucesos han ocurrido de manera imprevista, y ha sido necesario flexibilizar para lograr el desarrollo de las clases y abordar objetivos pertinentes, es por lo anterior, que, en situaciones de fuerza mayor, se han suspendido clases debido a cambio de actividades, licencias médicas por contagios, nuevas directrices del ministerio de educación, entre otras.

En cuanto a las evaluaciones, los docentes se rigen por el decreto 67, el cual consta de realizar evaluaciones formativas y de proceso, es por lo anterior que en el establecimiento no se exige un plazo para cumplir con el reporte de las mismas durante el año, es más, desde UTP se planteó incluso evaluar todo el año con una sola calificación por asignatura. A finalizar el año escolar, se promedian todas las asignaturas, obteniendo una evaluación sumativa, para obtener un promedio general y de todo el año escolar.

#### *1.1.2 Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula*

Esta dimensión cuenta con 8 ítems, cuyos resultados son:

- Puntuación 4: 2 ítem, 25%
- Puntuación 3: 2 ítem, 25%
- Puntuación 2: 3 ítem, 37,5%
- Puntuación 1: 1 ítem 12,5%

Durante esta pandemia se adoptó de forma inicial un trabajo mediante la plataforma digital Classroom para ejecutar el trabajo por asignatura de cada curso, además de videollamadas y clases por Zoom, además de la utilización de plataformas como Instagram y Facebook para transmitir información que involucre a toda la comunidad educativa, como el cambio de actividades, el retiro de canastas de alimento, el cierre del colegio en un horario que no es el habitual, etc.

Todas estas plataformas fueron utilizadas con la finalidad de garantizar que toda o al menos la mayor parte de la comunidad educativa pudiera mantenerse informada de las acciones y procesos que se siguen en el establecimiento.

Si bien la participación activa de la comunidad es medianamente, ocurre una situación con la participación de los estudiantes durante las clases on line, debido a que muchas veces se conectan, pero no ponen su nombre completo, no encienden su cámara o no responden a preguntas que permitan una participación fluida.

Es por lo anterior que los docentes no requieren de un correcto manejo o un debido proceso para saber qué hacer con un estudiante que no presta atención, que no se conecta, que interrumpe o discute con otro sin encender la cámara, entre muchas situaciones que se ven alejadas del docente debido a que por motivos que conocemos muchas veces no se conoce de manera presencial a los estudiantes.

En relación a los otros ítems evaluados se puede observar que la varianza de las evaluaciones en verdad, apuntan al manejo que el docente presenta respecto de las nuevas tecnologías que se imponen para entregar las clases en esta especie de educación a distancia. Entendiendo que las plataformas digitales funcionan de forma remota y compartir información se ha convertido en un desafío sobre todo para los docentes con menor aproximación a la tecnología.

Por otro lado, también se encuentra que la adherencia por parte de los alumnos deja de depender exclusivamente de la motivación que entrega el docente, ya que, existen factores como el trabajo remunerado al que algunos alumnos han recurrido dejando de lado sus deberes académicos, a la falta de conexión por no tener acceso a internet o a los mismos dispositivos, entre otras varias circunstancias que podrían interferir en la participación de los estudiantes al trabajo propuesto.

La retroalimentación hacia los alumnos se realiza posterior a la entrega de contenido y/o de entrega de alguna actividad mediante videollamadas o Classroom, sin embargo, como se mencionó anteriormente, es difícil lograr el 100% de adhesión del alumnado, ya que, depende de factores personales y particulares de cada estudiante.

Además, para que los docentes puedan retroalimentar el trabajo de los estudiantes en su asignatura, resulta dificultoso, ya que, los docentes que no cuentan con conocimientos tecnológicos, recurren siempre a dejar un mensaje en el classroom que muchas veces no es leído por el estudiante y que por tanto no se sabe si realmente el contenido fue aprendido o no.

### *1.1.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes*

Dentro de los 6 ítems de la dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes se encuentran los siguientes resultados:

- Puntuación 4: 4 ítem, 66,6%
- Puntuación 3: 2 ítem, 33,3%
- Puntuación 2: 0 ítem
- Puntuación 1: 0 ítem

Durante este periodo de pandemia el equipo directivo del establecimiento se ha encargado de llevar a cabo todas las actividades, por lo tanto, pese a que ha cambiado la plataforma, se han potenciado las presentaciones artísticas, deportivas y culturales, pudiendo así, continuar aportando al desarrollo integral de los estudiantes.

Además, se ha trabajado con el equipo de manera conjunta, con la finalidad de poder mantener informado a todo el equipo de cualquier particularidad o situación especial de los alumnos. Existe un programa de Integración Escolar, encargado de brindar apoyos especializados a los alumnos que así lo requieran, además existe un equipo encargado de entregar información pertinente a los estudiantes que requieran información y apoyo vocacional.

## 1.2 Área Liderazgo Escolar

### 1.2.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Dentro de los 4 ítems de la dimensión se encuentran los siguientes resultados:

- Puntuación 4: 3 ítem, 60%
- Puntuación 3: 1 ítem, 20%
- Puntuación 2: 1 ítem, 20%
- Puntuación 1: 0 ítem

El Liceo Brígida Walker tiene como sostenedor a la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Ñuñoa, por lo tanto, la evaluación fue considerando al director del establecimiento, ya que el figura con un rol de administrador respecto de las finanzas asignadas al establecimiento, por lo tanto, en el indicador que hace mención a la oportuna entrega de recursos representa el puntaje más bajo, ya que, para poder gestionar y solicitar recursos, es necesario pasar por un largo proceso de firmas y autorizaciones para la solicitud y luego para la compra de dichos insumos o recursos, transformándose en un proceso largo y demoroso, ya que, no depende directamente del Liceo, sino más bien, es el director quien debe mediar para realizar solicitudes de recursos, insumos y todo lo que tenga que ver en ámbitos económicos. Muchas veces se solicitan recursos que son requerido para los docentes por ejemplo y llegan con un retraso significativo, el cual impide ser entregado a los funcionarios cuando lo requieren.

### *1.2.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director*

Dentro de los 7 ítems de la dimensión se encuentran los siguientes resultados:

- Puntuación 4: 7 ítem, 100%
- Puntuación 3: 0 ítem
- Puntuación 2: 0 ítem
- Puntuación 1: 0 ítem

En esta dimensión los 7 ítems cuentan con el 100% de puntuación máxima lo que se refleja en la gestión del Director del Liceo apoyado por su Asesores Pedagógicos y Equipo Directivo, ya que, promueven a los docentes a que se enfrenten a diversos desafíos y a realizar diferentes actividades que potencien las capacidades y habilidades de los estudiantes, mostrando constantemente un alto nivel de compromiso e identidad con el colegio.

### *1.2.3 Dimensión: Planificación y Gestión de Resultados*

Dentro de los 6 ítems de la dimensión se encuentran los siguientes resultados:

- Puntuación 4: 4 ítem, 66.6%
- Puntuación 3: 2 ítem, 33.3%
- Puntuación 2: 0 ítem
- Puntuación 1: 0 ítem

Esta dimensión en general presenta una buena evaluación, sin embargo, existe una baja en cuanto al indicador que hace mención al monitoreo constante del Proyecto de Mejoramiento Educativo, ya que, al ser un periodo con ciertas particularidades, no existen indicadores o acciones que midan los avances o retrocesos en cuanto al PME anterior, sin embargo, se generan instancias para hacer seguimiento de los diferentes procesos.

## 1.3 Área Convivencia Escolar

### 1.3.1 Dimensión: Formación

Dentro de los 6 ítems de la dimensión se encuentran los siguientes resultados:

- Puntuación 4: 2 ítem, 33,3%
- Puntuación 3: 2 ítem, 33,3%
- Puntuación 2: 1 ítem, 16,6%
- Puntuación 1: 1 ítem, 16,6%

En relación a la situación pandemia que acontece, existen diversas instancias de contacto con los estudiantes que se han visto interrumpidas, tales como, programas de sexualidad, prevención de conductas de riesgo, programas de drogas y alcohol realizados por SENDA, entre otros. Sin embargo, el establecimiento ha visibilizado el trabajo de este departamento en conjunto a Orientación para seguir buscando trabajando con la comunidad y con otras redes de apoyo que se dediquen al trabajo con niños para no descuidar aspectos tan importantes para la formación de un estudiante.

Si bien se buscan nuevas redes para apoyar estos programas o intervenciones, no se realiza seguimiento en relación al impacto que estos tengan en los estudiantes o los resultados que ciertas intervenciones o actividades tuvieron en todos los estudiantes, si no, más bien, solo en algunos pocos, ya que, son talleres que se realizan en horario de consejo de cursos y donde en general la asistencia a esa clase en todos los niveles es de un 30% o 40%. Lo cual impide un seguimiento completo y continuo de dichas acciones.

### 1.3.2 Dimensión: Convivencia escolar

Dentro de los 7 ítems de la dimensión se encuentran los siguientes resultados:

- Puntuación 4: 4 ítem, 57%
- Puntuación 3: 3 ítem, 43%
- Puntuación 2: 0 ítem
- Puntuación 1: 0 ítem,

Respecto a la convivencia escolar se puede decir que no resultaría objetivo considerar las mismas situaciones presenciales con la ocurridas en este contexto, ya que, las conductas que se escapan de la norma tampoco estaban claras bajo circunstancias de educación a distancia. Sin embargo, han ocurrido situaciones de mal comportamiento de algunos estudiantes, como discusiones frente al curso durante una clase, amenazas, bromas de mal gusto hacia docentes, escribiéndoles en la pizarra o mandando mensajes por chat con nombres falsos, entre muchas otras situaciones que generan un ambiente poco propicio para el aprendizaje.

Es por eso, que el establecimiento tomó la decisión de crear protocolos de clases a distancia y una modificación en el reglamento interno, que incorpora estas nuevas situaciones en virtualidad y que son completamente distintas si fuesen de manera presencial. De esta manera se tiene claro un plan de acción frente a ciertas situaciones y/o episodios de conflicto.

### 1.3.3 Dimensión: Participación

Dentro de los 10 ítems de la dimensión se encuentran los siguientes resultados:

- Puntuación 4: 5 ítem, 50%
- Puntuación 3: 5 ítem, 50%
- Puntuación 2: 0 ítem
- Puntuación 1: 0 ítem

Considerando que los Ítem apuntan a la participación más bien presencial, es que no podría tener un nivel de calidad bueno, sin embargo, pese a la adversidad y desafíos que ha impuesto esta nueva modalidad de trabajo, el establecimiento ha buscado de forma incansable el vínculo permanente con la comunidad educativa en general, ya sea con estudiantes, como con apoderados.

Por razones de salud, higiene y seguridad, respetando aforos, no se han podido realizar reuniones de manera presencial, como se debiese, sin embargo, se ha buscado mantener el contacto con padres y apoderados por todos los medios posibles, ya que también se considera que no todos manejan las mismas formas de contacto.

## 1.4 Área Gestión de Recursos

### 1.4.1 Dimensión: *Gestión del recurso humano*

Dentro de los 8 ítems de la dimensión se encuentran los siguientes resultados:

- Puntuación 4: 5 ítem, 62,5%
- Puntuación 3: 2 ítem, 25%
- Puntuación 2: 1 ítem, 12,5%
- Puntuación 1: 0 ítem

Al ser un liceo que depende de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Ñuñoa es que todo se mantiene en regla en cuanto a la distribución de horas y dotación docente, además de generar mecanismos ágiles de remplazo.

El equipo de gestión se preocupa de que se cumplan con los objetivos de trabajo y se valoran las buenas prácticas de los docentes.

Anualmente la corporación destina recursos a capacitaciones para los docentes, sin embargo, como estas involucran recursos económicos y no son los suficientes para todos los funcionarios de la comuna, la mayoría de las veces, por no mencionar todas, no alcanzan los recursos financieros para costear los diferentes perfeccionamientos docentes o cursos que imparten para una formación profesional mucho más integral.

El ambiente de trabajo es bueno en general, pues al menos el equipo directivo es resolutivo y reactivo a cualquier situación que ocurra con el fin de resolverla a la mayor brevedad.

#### *1.4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración*

Dentro de los 7 ítems de la dimensión se encuentran los siguientes resultados:

- Puntuación 4: 6 ítem, 85.7%
- Puntuación 3: 0 ítem
- Puntuación 2: 0 ítem
- Puntuación 1: 1 ítem, 14.3%

La responsabilidad administrativa se encuentra a cargo del Director del establecimiento y durante este tiempo no han ocurrido problemas de ningún tipo, de hecho, no hay sanciones en curso. Actualmente el tema de la asistencia no es posible controlarlo de forma estricta debido a que dependen de la conexión en plataformas digitales, sin embargo, a los docentes se les solicitan reportes constantes sobre la adhesión de los estudiantes a las clases y respectivas entregas de trabajos y tareas en la plataforma Classroom.

Por otro lado, cabe destacar que el establecimiento ha buscado recursos apartes de las clases propiamente tal para asegurar una buena preparación de los alumnos, incorporándolos a talleres especiales de inglés, entregándoles la posibilidad de participar en preuniversitarios, incorporando a los estudiantes con mejor rendimiento al programa PACE UC, orientándolos en asuntos de proyección educacional posterior al colegio, etc. Sin embargo, estas estrategias muchas veces no son suficientes para captar a estudiantes nuevos y llenar los cupos de matrícula en cada nivel, debido a la poca masificación de la oportunidades que se presentan en el mismo.

### *1.4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos*

Dentro de los 5 ítems de la dimensión se encuentran los siguientes resultados:

- Puntuación 4: 4 ítem, 80%
- Puntuación 3: 0 ítem
- Puntuación 2: 1 ítem, 20%
- Puntuación 1: 0 ítem

El establecimiento cuenta con todo el equipamiento necesario para el desarrollo del quehacer académico, sin embargo, en este contexto, el requerimiento de dicho material ha sido precario, ya que, ha seguido funcionando el CRA y demás recursos materiales que garantizan la entrega de material para los alumnos, pero no es suficiente para cubrir y apoyar a toda la comunidad.

Existe un alto porcentaje de estudiantes que no presentan conexión ya sea para las clases on line, como también para el trabajo que deben realizar para ser evaluados en la plataforma classrrom y frente a esta situación, el establecimiento no cuenta con las herramientas necesarias para poder garantizar a estos estudiantes las mismas capacidades que el resto de sus compañeros.

## Plan de Mejoramiento

| Dimensión                 | Subdimensión                             | Objetivo   | Meta  | Acción  | Responsable                      |
|---------------------------|--|--|---|---|----------------------------------|
| <b>Gestión Pedagógica</b> | • Gestión Curricular                     | Ejecutar un plan curricular acorde al PEI que permita establecer objetivos   | Ejecutar plan curricular en todos los niveles y en las asignaturas fundamentales. | Crear un plan y planilla de trabajo excel de priorización curricular en todas las asignaturas y niveles.  | -Jefe de UTP<br>-Coordinador UTP |
|                           | • Enseñanza Aprendizaje en el aula.      | priorizados por nivel, para determinar lo que se ha aprendido con lo que se espera que aprendan los estudiantes, teniendo en cuenta: | Lograr el 90% de cobertura en los objetivos priorizados del currículum.           | Confeccionar planilla para las posibles observaciones que se realicen en planificaciones y evaluaciones de acuerdo a los objetivos priorizados. |                                  |
|                           | • Apoyo al desarrollo de los estudiantes | planificaciones, objetivos, actividades y evaluaciones acordes al nivel y la asignatura.   | Alcanzar el 80% de las evaluaciones acorde a los objetivos priorizados.           |   |                                  |

|  |  |  |   |  |                          |
|--|--|--|---|--|--------------------------|
|  |  | <p>Organizar y planificar el año escolar de manera que sea conocido por todos los funcionarios y registrar actividades ya planificadas y las que van surgiendo en el tiempo. Dejando espacio para crear modificaciones y recalendarizar para darlas a conocer con tiempo a la comunidad.</p> | <p>Planificar el 100% de año escolar con actividades pedagógicas y/o con modificaciones de actividades de manera quincenal.</p> <p>Entregar al 100% de los funcionarios dicha planificación para que sea conocida por todos y todas.</p> <p>Tener reuniones semanales para revisar planificación del año escolar y posibles modificaciones.</p> | <p>Crear planificación en carta Gantt para organizar el año escolar con: fechas del aniversario, fiestas patrias, semana santa, entre otras.</p> <p>Crear ficha de firmas de funcionarios para el registro de recepción de calendarización anual.</p> <p>Construir acta de reuniones del equipo directivo con acuerdos, sugerencias y modificaciones en el calendario escolar.</p> | <p>-Equipo Directivo</p> |
|--|--|--|---|--|--------------------------|

| Dimensión | Subdimensión   | Objetivo   | Meta   | Acción  | Responsable                         |
|-----------|--|--|--|---|-------------------------------------|
| Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación y Gestión de Recursos.</li> </ul> | Implementar informe de notas en línea por asignatura y nivel, para establecer, graficar y monitorear los resultados obtenidos por cada estudiante. | Tener el 90% de los estudiantes con sus notas al día, minimizando casos pendientes al finalizar el semestre y año escolar. | <p>Confeccionar planilla con nombre de estudiantes, niveles y asignaturas.</p> <p>Crear gráficos con fórmulas que permitan identificar rápidamente deficiencias en asignaturas o cursos con casos pendientes o promedios rojos.</p> | <p>-Director</p> <p>-Equipo UTP</p> |
|           |  | Implementar encuesta de satisfacción a padres y apoderados para conocer la evaluación que hace respecto al establecimiento.                        | Contar con el 80% de encuestas respondidas por padres y/o apoderados del establecimiento                                   | <p>Construir encuesta de satisfacción para ser consensuada y validada por el consejo escolar.</p> <p>Aplicar encuesta a todos los apoderados del liceo.</p>   | -Consejo escolar                    |

| Dimensión              | Subdimensión  | Objetivo   | Meta   | Acción  | Responsable                     |
|------------------------|---|--|--|---|---------------------------------|
| Convivencia<br>Escolar | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formación</li> </ul> | Implementar programa de afectividad y sexualidad acorde al PEI, realizando seguimiento de los resultados e impacto en los estudiantes. | Tener el 80% de asistencia a los talleres de afectividad y sexualidad en los diferentes niveles. | <p>Contratar profesionales idóneos para realizar charlas o talleres de afectividad y sexualidad a los estudiantes.</p> <p>Construir encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes en cada charla.</p> <p>Realizar Focus grup y/o conversatorios con grupos reducidos de estudiantes, para conocer de qué manera impactaron los conocimientos adquiridos en la charla</p> | -Equipo de convivencia escolar. |
|                        |   |  |  |   |                                 |

| Dimensión           | Subdimensión  | Objetivo   | Meta   | Acción  | Responsable   |
|---------------------|---|--|--|---|---|
| Gestión de Recursos | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos educativos</li> </ul> | Identificar las necesidades profesionales del personal docente para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, creando instancias formativas que contribuyan a la educación. | <p>Generar 2 veces al mes instancias de reflexión individual y colaborativa entre docentes.</p> <p>Una vez al mes, realizar trabajo colaborativo con psicólogo organizacional.</p> <p>Gestionar recursos humanos y financieros para potenciar fortalezas y mejorar debilidades presentes en los docentes por medio de talleres y capacitaciones.</p> | <p>Realizar reuniones por departamento para crear trabajo colaborativo en las distintas asignaturas.</p> <p>Acompañar a los docentes junto al equipo de gestión y psicólogo organizacional para colaborar en las necesidades de los docentes.</p> <p>Crear planilla de asistencia a cursos y capacitaciones realizados por profesionales externos a los diversos profesionales del establecimiento.</p> | <p>-Psicólogo Organizacional</p> <p>-Equipo de gestión académica.</p> |

|  |  |   |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|
|  |  | <p>Actualizar e implementar medios TICS para diversificar los recursos de aprendizajes utilizados por los docentes.</p> | <p>Contar con el 100% de implementación de computadores tanto en salas de clases, como para cada docente.</p> <p>Mejorar la conectividad a internet en todos los sectores del establecimiento.</p> <p>Crear instancias 2 veces al mes para realizar tutorías con respecto al uso de nuevas aplicaciones (canvas,genially, kahoot, google forms, entre otros)</p> | <p>Gestionar adquisición y actualización de sistemas y aparatos tecnológicos, para las nuevas necesidades de trabajo. (parlantes, micrófonos, data, pc, entre otros)</p> <p>Monitorear conectividad a wifi y realizar gestiones necesarias para que el servicio sea de calidad y estable.</p> <p>Agrupar a docentes según nivel de conocimientos tecnológicos para realizar tutorías entre docentes y con el equipo de gestión.</p> | <p>-Equipo directivo<br/>-Docente<br/>Computación<br/>-Encargada CRA</p> |
|--|--|---|--|---|--|

## Bibliografía

- [1]. Espiñeira – Bellón, E.M.; Vásquez, D & Mariño Barra M.C. (2006). Análisis descriptivo del impacto de sistemas de Gestión de Calidad (EFQM e ISO) en centros de Educación Primaria de la Comunidad Autónoma Gallega Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 19(3), 103 -113.
- [2] Abreu, J. L. (2012). La Relación Entre El Marco Teórico, Las Preguntas de Investigación y Objetivos de la Investigación. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 7(2), 174–186.
- [3] De la Vega, L. F. (2015). Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas. Calidad en la educación, 42, 61 – 91.
- [4] Rojas, Oscar, Vivas Amely y Mota Katihuska. (2020). Procesos investigativos a partir de la inter y la transdisciplinariedad. Revista Impacto Científico, Vol. 15. N°1 Junio 2020.
- [5] Torres, Y. E. Q. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica1. Educación y Educadores, 21(2), 259–281.
- [6] Garay, S. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo. Santiago: Ediciones UCSH.
- [7] MINEDUC. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. Santiago: Unidad de Currículum y Evaluación.
- [8] MINEDUC. (2015). Marco Para La Buena Dirección Y El Liderazgo Escolar. Santiago: Cpeip.