



Magister en Educación
Mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado
Diagnostico institucional y plan de mejoramiento

Profesor: Rocío Riffo San Martín
Estudiantes: Rene Olivares Navarro

Santiago, noviembre 2021

Índice

Resumen	Página 3
Introducción	Página 4
Marco Teórico	Página 6
Marco conceptual	Página 13
Diagnostico Institucional	Página 18
Análisis de resultados	Página 36
Plan de mejoramiento educativo	Página 54
Bibliografía	Página 61
Anexos	Página 62

Resumen

El presente trabajo para optar al grado de Magister en educación mención gestión de calidad, tiene como finalidad elaborar un plan de mejoramiento para una institución educativa, tomando en consideración un diagnóstico institucional basado en los estándares de la agencia de la calidad del Mineduc. Se tomo en consideración tanto elementos presentes en las bibliografías del magister en gestión de calidad que se está cursando además de elementos presentes en la misma institución donde se realizó el trabajo (CEM Brígida Walker) como lo fueron el proyecto educativo institucional (PEI) y el plan de mejoramiento educativo (PME).

El trabajo consta de una introducción donde se establecen los objetivos y la metodología utilizada, así como un resumen del contexto de la institución evaluada (antecedentes generales, resultados, misión, visión). Otro elemento importante del presente trabajo se relaciona con un marco conceptual donde se analiza la importancia de este tipo de instancias en la gestión educativa, para posteriormente comenzar el diagnostico institucional.

concluido el diagnostico se comenzó el proceso de construcción de un plan de mejoramiento, cuyo objetivo fue potenciar los estándares de calidad de la institución como realizar una evaluación externa de las necesidades de estas para un periodo de un año.

Introducción

Metodología del trabajo:

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un plan de mejoramiento de una institución educativa por medio del análisis de un diagnóstico institucional. Para la realización de este se seleccionó como objeto de estudio el liceo municipal de la comuna de Ñuñoa CEM Brígida Walker dependiente de la corporación de desarrollo social de Ñuñoa.

Para poder realizar el diagnóstico institucional, pilar fundamental para poder conocer las características del centro educacional, se optó por generar entrevistas guiadas a diversos actores que forman parte de esta, tales como miembros del equipo directivo (del cual formo parte), docentes, estudiantes y funcionarios administrativos. Debido al contexto pandémico durante el cual se realizó el trabajo, fue difícil tener entrevistas con representantes del sostenedor (secretario general) por ende esa dimensión se analizó en base a la experiencia de trabajo del equipo directivo.

La metodología de trabajo de las entrevistas consistió en completar con los integrantes del centro educacional las pautas de los estándares educativos, es así que por ejemplo cuando correspondía la dimensión de gestión pedagógica se realizó la reunión con el jefe de la unidad técnica pedagógica, el director, un docente y un estudiante, y así sucesivamente según las dimensiones que correspondieran (equipo de convivencia escolar, equipo de informática, inspector general, centro de estudiantes). No es menos importante decir que a partir del 16 de agosto el liceo retornó a la presencialidad lo cual benefició este tipo de entrevistas.

Una vez terminado el proceso de entrevistas se tabuló la información y se completaron las planillas de niveles de calidad por dimensión y subdimensión para poder generar el diagnóstico institucional.

Dentro de los instrumentos importantes que se utilizaron en la construcción del trabajo está la planilla de análisis FODA que fue confeccionada por el equipo de gestión en su totalidad.

En relación con el plan de mejoramiento este fue realizado para abarcar un periodo de tiempo de un año, tomando en consideración tanto las conclusiones del diagnóstico institucional como el FODA.

Objetivos del trabajo:

a) **Objetivo general:**

- Elaborar un plan de mejoramiento educativo para el liceo Brígida Walker para un periodo de un año por cada una de las dimensiones de los estándares indicativos de desempeño.

b) **Objetivos específicos:**

- Conocer las características del liceo CEM Brígida Walker por medio de un diagnóstico institucional.
- Aplicar en el desarrollo del trabajo las herramientas aprendidas durante el desarrollo del magister en gestión de calidad.

Marco Teórico

La educación en Chile los últimos años se ha centrado en la búsqueda de la calidad, es decir, brindar tanto a los estudiantes como sus familias herramientas que les permitan desarrollarse de forma óptima para su futuro laboral como académico. Para la prosecución de ese objetivo las escuelas deben desarrollar estrategias que aseguren la calidad de la educación, para lo cual estas deben desarrollar diagnósticos y planes precisos que desarrollen y alcancen los indicadores que entrega el ministerio de educación, para de esta forma enriquecer los procesos de enseñanza aprendizaje de las escuelas. Todo lo anteriormente descrito no puede ser alcanzado si las comunidades educativas no generan una gestión acorde a los nuevos tiempos y que a su vez permitan crear estrategias y acciones dirigidas a un buen funcionamiento de la institución.

Gestión administrativa y calidad son los conceptos claves para entender cómo funcionan y se desarrollan los planes de mejoras, pues sin una buena gestión de una unidad educativas sería difícil lograr y menos asegurar la calidad de la enseñanza, sin embargo, no existe claridad sobre que realmente significa calidad en educación y cuál es el objetivo de la gestión educativa, ya que existen diversos planteamientos al respecto. Para efectos de este trabajo que tiene como objetivo generar un plan de mejora, analizaremos algunas fuentes bibliográficas para entender la importancia de la mejora educativa, así como la gestión, administración y cuáles son los parámetros que utiliza el sistema chileno para generar y evaluar planes de mejora que puedan asegurar la calidad del proceso de enseñanza.

La educación chilena desde el retorno a la democracia ha buscado gestionar los centros educativos bajo una lógica empresarial que permitiera a los estudiantes insertarse de forma óptima al mundo del trabajo, según los requerimientos del mercado, lo cual llevo al plano de la educación conceptos y herramientas que antes solo se desempeñaban en el ámbito de la empresa o exclusivos del mundo económico. (Quintana-Torres, 2018) señala que producto de las dos guerras

mundiales que azotaron a la humanidad durante el siglo XX las sociedades occidentales centraron su atención en las teorías clásicas de la administración como forma de llevar a la humanidad por el camino del progreso y la abundancia, asumiendo la premisa de que el mundo es un conjunto de procesos posibles de conocer y controlar. Debido a lo anterior es que la educación también fue contagiada por esta fiebre administrativa, y las escuelas tomaron prestados elementos de gestión y administración del mundo empresarial, para Quintana-Torres:

Gradualmente la escuela se consideró una empresa productora de recurso humano, la cual debía ajustarse a procesos que cumplieran con la productividad y la eficiencia esperada. De esta manera, el ejercicio educativo quedó sometido a la producción de ingresos, donde el consumo impera sobre la formación y el conocimiento pierde sentido frente a un cliente que espera ser satisfecho.

Es decir, una primera mirada de la gestión escolar se asocia a la administración, en un modelo mercantil donde el producto se relaciona a la rentabilidad económica que entrega a la escuela, dejando en un segundo lugar los conocimientos y la formación propiamente pedagógica.

Sin embargo, un enfoque más moderno ha logrado derribar el mito de que la gestión administrativa de la escuela solo debe tener un enfoque economicista empresarial, sino que también debe tomar y dar valor a lo pedagógico (razón de ser de la escuela) ya que los resultados de la gestión eminentemente empresarial no han sido satisfactorios. Es por lo anterior que existe una corriente que da dos enfoques a la gestión; uno que se centra en los problemas propios de la escuela generando desde ahí las directrices administrativas y otro que se centra solo en la función principal de la escuela; los aprendizajes. Para Quintana-Torres ambos enfoques buscan dar soluciones a las problemáticas que se generan en los centros educativos, imponiendo la innovación, el liderazgo y la modernización como eje central de la escuela, pero a su vez generando diferencias entre estos

Sin embargo, el desencuentro está en que a los primeros el afán de pertinencia los lleva a formar expertos en eficiencia educativa con nuevos modelos de organización en los que se proponen técnicas de gestión empresarial...en contraste, los segundos, convencidos de que el sistema no está preparado para pensar y planificar los conocimientos y capacidades apropiados para aprovechar el potencial cada alumno...centran su atención en la importancia de producir conocimientos que fortalezcan las metodologías de enseñanza, las formas de afrontar los contenidos y las acciones necesarias para asumir necesidades básicas de aprendizajes acordes con las demandas del mercado. (Quintana-Torres 2018)

Ahora bien, si consideramos que los planes de mejora deben estar relacionados con el concepto de calidad y con la gestión de la escuela, es importante señalar que, en el caso de nuestro país, la discusión se viene centrando los últimos años en cómo hacer de la escuela un polo de desarrollo para la sociedad desde el punto de vista de la calidad y la equidad. No es desconocido que el sistema educativo chileno presenta una diferencia abismal entre el sistema público y privado, lo cual se manifiesta en los resultados de las pruebas estandarizadas, donde salvadas excepciones, el sistema público no pueden competir con el privado.

Durante los últimos 15 años ha sido posible observar en Chile la profundización en la centralidad del desempeño de las instituciones y actores educativos como objeto fundamental de análisis, y la existencia de incentivos asociados al desempeño, en tanto mecanismo movilizador del mejoramiento (weinstein & muñoz 2012). Este camino se corona con la ley 20529, que define un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación escolar, recientemente implementado. (De la Vega, 2015)

Mejorar la educación y por ende la escuela, es un desafío de los equipos directivos, por cuanto como ya hemos señalado, no solo podemos ver a esta bajo un enfoque empresarial (generar capital humano para el mundo laboral) sino que también desde el punto de vista de la enseñanza. Para lograr lo anterior es

fundamental involucrar a cada uno de los actores que forman parte de la comunidad, tomando en cuenta a su vez el contexto de esta.

Al generar un plan de mejora, aparece el concepto de evaluación de los desempeños en la escuela. Es a partir de esta evaluación o si se quiere diagnóstico, que podemos establecer cuáles son las necesidades que debemos mejorar, para De la Vega, este proceso debe involucrar todos los procesos que son relevantes como lo son el proceso de enseñanza aprendizaje, la administración, el clima, la gestión de recursos humanos entre otros.

Por las razones descritas, una evaluación que se oriente a reconocer y a juzgar el mejoramiento educativo, necesariamente obligara a observar procesos, ampliar las fuentes de información y sus métodos de recolección, de manera de brindar la flexibilidad necesaria para evaluar de manera completa y justa este fenómeno. El desarrollo de la investigación y propuestas de esta materia han permitido abrir un camino de desarrollo en el ámbito de la evaluación, pero este se encuentra lejos aún de completarse. (De la Vega, 2015)

No es menos importante mencionar que la evaluación de los desempeños de la escuela, los planes de mejora y el involucrar a las comunidades en estos, también ha sido tomado por corrientes alternativas de educación, llámense estas escuelas de pedagogía crítica o educación popular. Ejemplo de lo anterior son el proyecto político y pedagógico de la educación del campo del MST en Brasil, la universidad comunitaria interculturalidad Amawtay en Bolivia o en el caso de nuestro país de los colectivos de educación popular o escuelas comunitarias que se vienen gestando desde el año 2011 (Revista Diatriba, 2013)

Los argumentos de una educación pública-comunitaria, que crecen germinalmente en la experiencia de múltiples y diferentes colectividades asociadas a la educación popular y a las pedagogías contra-hegemonicas, se sostienen en dos principios: el primero de ellos es dotar de sentido la educación para las comunidades, en función de las necesidades de estas, lo que implica que los

actores reconozcan su identidad y cultura, matriz fundamental que les permitirá situarse como sujetos sociales. (Educación pública comunitaria, Revista Diatriba, 2011)

Todo plan de mejora si bien debe estar basado en la evaluación, diagnóstico, involucrar a los actores de la escuela, debe también tener un marco referencial para su realización, es decir, un modelo que permita construirlo. Para De la Vega; este debe tener cuatro procesos los cuales son:

- a) Trabajar en los procesos de enseñanza
- b) Gestionar el mejoramiento educativo
- c) Apoyar el mejoramiento educativo
- d) Estudiar el mejoramiento educativo
- e) Incidir políticamente en el mejoramiento educativo.

Ahora bien, una vez que hemos analizado conceptos como gestión, las características que tiene para el sistema chileno la mejora educativa, es momento que estudiemos y analicemos cual es la función que tiene la agencia de la calidad y el fundamento de sus indicadores para la realización de un plan de mejora.

Por medio de la ley 20529 promulgada el año 2011 se establece un órgano facultado para monitorear y velar por el cumplimiento de los estándares educativos en el sistema escolar chileno. En su artículo uno se transcribe la razón de ser de este organismo:

Artículo 1º.- Es deber del Estado propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles. Para dar cumplimiento a dicha responsabilidad créase y regúlase un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parularia, Básica y Media, en adelante el "Sistema".

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.

Se entenderá por educación 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.

Tal como se ha señalado más arriba, el sistema chileno busca asegurar tanto la calidad de la educación como la equidad de esta, generando instrumentos y personal idóneo para esta tarea, por medio de indicadores en cada uno de los subsectores del sistema educativo. El artículo dos establece de forma clara cuáles serán los medios de la agencia para evaluar a los entes educacionales:

El Sistema comprenderá, entre otros, procesos de autoevaluación, evaluación externa, inspección, pruebas externas de carácter censal y, cuando corresponda, apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de planes de mejora educativa a nivel de establecimientos que permitan desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades.

El Sistema contemplará, además, la rendición de cuentas de los diversos actores e instituciones del sistema escolar y, en particular, de los establecimientos educacionales.

Asimismo, incluirá las consecuencias jurídicas que se deriven de la aplicación de los instrumentos a que se refieren los incisos anteriores y el régimen de sanciones que indica la ley.

En síntesis el proceso de generación de planes de mejora no es solo evaluar los centros educacionales, es establecer acciones y estrategias que permitan modernizar la gestión, adecuarse a los nuevos tiempos, entendiendo el proceso educativo como la búsqueda de mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, el diagnóstico de las prácticas administrativas que guían el proceso y finalmente

evaluar si se están ejecutando acciones que velen por la calidad y equidad de la educación por parte de todos los miembros de la comunidad.

Marco conceptual

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. Finalmente, el año 2019 se aprobó por reconocimiento oficial proseguir la modalidad Humanista-científica en 3° y 4° medio.

misión visión de la institución:

Visión:

Somos una institución educativa responsable de su gestión administrativa, financiera y pedagógica, que brindara a nuestros estudiantes herramientas de calidad para la formación de sujetos integrales, respetuosos, capaces de desarrollar sus talentos y potencialidades, con un alto nivel de profesionalismo que les permita emprender cualquier desafío ya sea en el ámbito laboral, de estudios superiores como en el desarrollo social y emocional, siendo aportes para su comunidad.

Misión:

Ser una institución educacional que fomente en nuestros estudiantes el sentido de emprendimiento, un pensamiento crítico y las habilidades del siglo XXI, que procure un respeto por el medio ambiente, capaz de aportar y ser sujetos activos de su comunidad, éticamente justos y responsables, que puedan desarrollar al máximo sus talentos y potencialidades para ser un aporte positivo para la sociedad.

Síntesis del Entorno:

El liceo Brígida Walker se encuentra ubicado en la comuna de Ñuñoa en la calle Lo Encalada 1101, colindante con la Villa olímpica, la Villa Salvador Cruz Gana y población Exequiel González. Por su ubicación referencial es un establecimiento que limita de forma cercana con las comunas de Santiago Centro (Vicuña Mackenna) y Macul (Rodrigo de Araya). Dentro de los ejes viales más importantes cercanos al establecimiento se encuentran avenida Grecia, av. Vicuña Mackenna, av. Guillermo Mann, av. maratón entre otras. Con respecto a la conectividad, los

trenes urbanos cercanos son la estación Ñuble, Irrarrázaval y estadio Nacional que conecta el liceo con diversas comunas de la capital.

Desde el punto de vista socioeconómico el liceo se localiza en el sector sur de la comuna de Ñuñoa, siendo su población de clase media a clase media baja, con un importante núcleo de población nueva que se ha ido asentado los últimos años. Desde el punto de vista estadístico la comuna de Ñuñoa (el 20% de nuestro estudiantado pertenece a dicha comuna) tiene una renta promedio de 365 mil pesos por persona, un promedio de PSU de 565 puntos y una población de 208.237 habitantes (es.datachile.io). En lo que respecta al IVE nuestro establecimiento cuenta con un 77% de vulnerabilidad, siendo superior a la media de la comuna de Ñuñoa (74%)

Actualmente el establecimiento cuenta con una matrícula de 496 estudiantes desde 7° a 4° medio.

Síntesis resultadas:

Nuestro liceo al ser polivalente y tener niveles de 7° a 4° medio presenta los siguientes niveles de logros en función de las evaluaciones a las que es sometido por el ministerio de Educación:

SIMCE Segundo Medio

AÑO	2016	2017	2018
Matemática	227	224	229
Lenguaje	224	235	232

SIMCE Octavo básico

AÑO	2017	2018	2019
Matemática		238	246
Lenguaje		219	238

Indicadores Desarrollo Social

AÑO	2017	2018
Autoestima Académica	74	71
Convivencia Escolar	69	68
Formación Ciudadana	70	70
Hábitos Vida Saludable	63	65

PSU/ PDT técnico Profesional

AÑO	2017	2018	2019	2020
Lenguaje	414	418	426	431
matemática	451	425	446	443

PSU/PDT Humanista-científico

AÑO	2020
Lenguaje	474
Matemática	467
Historia	507
Ciencias	447

En relación con lo anterior el establecimiento busca generar las estrategias que mejoren de forma sostenida los resultados expuestos, para lo cual se pone énfasis en la gestión pedagógica por medio de un monitoreo constante de las actividades, así como generar alianzas ya sea con instituciones de educación superior como de preuniversitarios, lo que se ha visto reflejado en una tendencia de avance en los resultados PSU/PDT en el área técnico profesional como Humanista-científica. Lo mismo podemos decir en relación con el SIMCE donde se aprecia una mejora sostenida, sobre todo en los niveles de enseñanza básica.

Diagnostico institucional

Análisis de las áreas de proceso

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.

Área de gestión del currículum

1.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general para 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			X	

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

11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, 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		

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general para 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			x	

estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				
---	--	--	--	--

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			X	

trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
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	

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			X	
2. El sostenedor establece metas claras al director.			X	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente			X	

4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.		X		
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			X	

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			X	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			X	
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.			X	
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades,			X	

afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				X
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				X
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

1.3. 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				X

descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
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

Área Convivencia Escolar

1.1. 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,			x	

hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			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	

1.2. 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			x	

organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
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		

1.3. 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			X	

los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
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	

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.			X	
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			X	

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

1.2. 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	X			

cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
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	

1.3. 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. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

En relación con la tabla y los resultados obtenidos en función de cada uno de los niveles de calidad de prácticas podemos establecer los siguientes resultados:

NIVEL I	0%
NIVEL II	38,4%
NIVEL III	53,8%
NIVEL IV	7,6%
TOTAL	100%

El CEM Brígida Walker de la comuna de Ñuñoa viene trabajando los últimos años en un programa de reestructuración cuya meta es mejorar los resultados académicos de sus estudiantes, así como también, en la mejora de las prácticas pedagógicas de sus docentes para avanzar en los estándares de calidad que propone el ministerio de educación. Esta reestructuración se basa en la realización de clases temáticas trabajadas de forma transversal por todos los departamentos cuyos ejes son los sellos temáticos de la institución e hitos temáticos cuyo eje es la asignatura de historia.

Al analizar los resultados de cada uno de los ítems se puede observar que los niveles de calidad se centran en los niveles III y II, lo que nos demuestra que existe una mejoría en la forma como se trabaja la gestión pedagógica, existiendo en la unidad educativa un propósito claro y explícito, con una progresión secuencial de los procesos, sin embargo, aún no se logra una evaluación y perfeccionamiento constante en cada uno de los procesos educativos.

La unidad técnica pedagógica (gestión académica) realiza un trabajo de planificación que es conocido por todos los docentes, este se realiza durante el mes de marzo y tiene como finalidad establecer los elementos más relevantes a planificar, así como los criterios que emanan desde la unidad técnica, como los son sellos temáticos e hitos históricos que deben trabajar cada uno de los subsectores. Por otro lado, se realiza una calendarización clara que permite establecer una hoja

de ruta de las actividades a realizar. el semestre es dividido en tres sellos temáticos, donde cada área del saber debe establecer proyectos y actividades que están previamente establecidas y conocidos por la comunidad. Sin embargo aún existe una resistencia al trabajo planificado en algunos departamentos, como tampoco se ha logrado insertar los sellos temáticos de forma clara en cada uno de los departamentos, lo que dificulta cumplir los objetivos propuestos por la unidad técnica.

Las cargas horarias y distribución de horas y niveles se realizan con criterios pedagógicos, sin embargo, elementos externos (falta de docentes, renuncias o licencias médicas) impiden que esto se realice en todos los niveles dificultando en algunos niveles cumplir con horarios estipulados o generando una distribución poco equitativa de los horarios en algunos niveles.

Por otro lado, si bien es cierto que existe un lineamiento claro en lo concerniente al monitoreo de clases, revisión de planificaciones y directrices metodológicas , aun no se ha logrado generar en los docentes una cultura que permita trabajar de forma óptima la retroalimentación de las clases monitoreadas, siendo muchas veces rechazada por los docentes el monitoreo, lo que dificulta de cierta manera el trabajo del equipo técnico pedagógico (existe una resistencia por parte de algunos docente con más años de experiencia a que se entre a las aulas, lo que demuestra una resistencia importante al cambio, así como también a cambiar algunas metodologías o didácticas).

Lo anteriormente expuesto dificulta que las reuniones de departamento sean sistémicas, impidiendo que se trabaje una retroalimentación efectiva en lo concerniente al análisis de las planificaciones ,nuevas apuestas metodológicas, y el trabajo colaborativo, fundamento de nuestros proyectos educativo institucional, dificultando un real avance en el trabajo técnico de los docentes, ya sea entre los departamentos y el equipo técnico pedagógico de forma óptima, lo cual se refleja que no existe unanimidad en la forma de trabajar de los docentes.

1.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

En cuanto a los resultados establecidos por niveles de calidad en este subdimensión podemos establecer lo siguiente:

NIVEL I	0%
NIVEL II	50%
NIVEL III	50%
NIVEL IV	0%
TOTAL	100%

En este caso observamos que en las prácticas de la dimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula se centran en los niveles 3 y 2, esto quiere decir que existe un propósito explícito y claro en el trabajo de los docentes, donde a su vez se trabaja en la prosecución de una coherencia en los procesos educativos. Sin embargo, el hecho que el 50% este en el nivel 2 nos hace ver que existen elementos que deben ser potenciados por el equipo de gestión.

Como se señaló más arriba el CEM Brígida Walker es un liceo municipal de la comuna de Ñuñoa donde gran parte de la planta docente está integrado por docentes con titularidad, con un rango de edad que oscila entre los 25 y 65 años, es decir se presenta una heterogeneidad de dinámicas y formas de trabajar de estos, incluyendo a docentes que recién están saliendo de la universidad, que manejan nuevas formas de didácticas y metodologías y por otro lado docentes que producto de los años en el sistema no han actualizado sus prácticas. Lo anterior dificulta la existencia de variadas formas de estrategias de enseñanza en el aula, ya que esto dependerá de las capacidades de los docentes, de sus individualidades, dificultando la implementación de lineamientos desde gestión pedagógico debido a la resistencia al cambio de los docentes con más años de experiencia, lo que refleja en la escasa utilización de recursos didácticos.

En relación con el promover y motivar a los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje podemos decir, que, si bien existe una política institucional enfocada a motivar a los estudiantes, desde fines del año 2019 han existido contratiempos producto del estallido social y la posterior pandemia, que han roto

con la normalidad del proceso educativo, encontrándose los docentes carentes de herramientas para motivar y promover en los estudiantes en una realidad virtual e híbrida.

Una de las problemáticas más importantes que nos mostró el diagnóstico institucional tiene relación con la capacidad de los docentes de influir en los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Si bien la institución viene desarrollando desde el año 2019 un proyecto basado en clases y sellos temáticos que potencien el trabajo entre los distintos subsectores, existe dificultad en que los estudiantes puedan aplicar las habilidades y conceptos adquiridos ya que algunos subsectores son más complejos o no logran generar vínculos colaborativos con otras asignaturas, lo que a su vez también significa que no todos los educandos participen de la misma forma en las diversas actividades, volviendo a lo que se señaló más arriba, muchas veces los procesos dependen más de las individualidades de los docentes que a los lineamientos generales emanados desde la gestión académica.

1.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

En relación con la tabla y los resultados obtenidos en función de cada uno de los niveles de calidad de prácticas podemos establecer los siguientes resultados:

Nivel 1	0
Nivel 2	0
Nivel 3	100%
Nivel 4	0
total	100

Con respecto a esta dimensión podemos decir que se presentan resultados positivos en relación con los niveles de logros, ya que la institución presenta un propósito claro, explícito hacia todos los miembros de la comunidad educativa, con una orientación hacia la mejora de resultados institucionales, sin embargo, para poder llegar al nivel destacado falta una constante evaluación y perfeccionamiento como de los miembros de la comunidad.

En cuanto al monitoreo de los estudiantes con dificultades de aprendizaje podemos decir que el establecimiento cuenta con lineamientos claros por parte el equipo de gestión pedagógica, el programa de integración y convivencia escolar, por cuanto se construyen herramientas y metodologías para detectarlos a tiempo, brindarles apoyo y contención para que puedan proseguir su proceso educativo. En cuanto aquellos estudiantes que tienen buen rendimiento y/o talentos artísticos o deportivos son derivados al programa triunfo para potenciarlos.

Dentro de los procesos de innovación de la unidad educativa se encuentra el trabajo de inspectoría general que trabaja alineada con convivencia escolar y gestión pedagógica, cuyo eje es tener registros individuales de los estudiantes, para detectar sus fortalezas y debilidades y de esta forma poder trabajar remediales que disminuyan el riesgo de deserción escolar, problemas conductuales, rendimiento y apoyo vocacional (orientación es parte de convivencia escolar y realiza un trabajo desde séptimo básico con los estudiantes)

Finalmente podemos señalar que el programa de integración realiza un trabajo basado en nuestro proyecto educativo de sellos y ejes temáticos, lo que significa que, si bien se trabaja con los estudiantes del programa de integración, el apoyo no solo es para ellos, sino que las educadoras trabajan los ajustes de las planificaciones y actividades para todo el grupo curso, generando un trabajo mancomunado con los diversos docentes y departamentos.

Si bien el diagnóstico como ya señalamos presenta buenos niveles de logros, debemos señalar que aún existen elementos que deben ser corregidos, los cuales se relacionan a mejorar el trabajo de detección de estudiantes con problemas, potenciar el trabajo del equipo PIE con todos los docentes y reforzar la codocencia como estrategia de trabajo para los estudiantes.

2. Área Liderazgo Escolar

2.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

En relación con esta área podemos decir que la realización del diagnóstico fue más compleja, por cuanto como liceo municipal dependiente de una corporación

y más en el contexto de pandemia fue difícil obtener información de primera fuente, por lo cual la información recayó solo en las entrevistas con el equipo de gestión y su experiencia con el sostenedor.

Nivel 1	0
Nivel 2	20%
Nivel 3	80%
Nivel 4	0
total	100

El liderazgo del sostenedor presenta niveles de logro por lo general destacados, ya que el sostenedor, en este caso el secretario general de la corporación por medio de la dirección de educación tiene lineamientos claros en función a lo espera de los liceos de la comuna de Ñuñoa. Sin embargo, producto de políticas gestadas en administraciones anteriores de administración delegada los directores tienen autonomía en algunos elementos de sus atribuciones y en como componer los equipos directivos. Por otro lado, existen metas claras en lo concerniente a rendimientos que debe cumplir la unidad educativa, estableciendo diálogos constantes entre director y sostenedor.

Finalmente, en lo que tiene relación con los recursos y la gestión de proyectos, si bien existe por parte del sostenedor dialogo y comunicación con dirección para entregar esos recursos, se depende mucho de lo que haga cada liceo para la obtención de estos (postular a fondos, generar redes, dineros SEP o pro-retención) existiendo poco apoyo técnico desde la corporación.

2.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Los resultados del análisis de esta dimensión nos presentan resultados positivos en lo que respecta a la formación y liderazgo del director, presentándose los niveles de calidad de practica entre tres y cuatro como se muestra en la tabla

Nivel 1	0
Nivel 2	0
Nivel 3	57%
Nivel 4	43%
total	100

El director del CEM Brígida Walker lleva desempeñando el cargo 20 años, habiendo pasado por tres concursos públicos para mantener la dirección del establecimiento. Existen lineamientos claros en función a los resultados académicos y formativos, sin embargo el proyecto educativo tiene ciertos elementos de complejidad que muchas veces dificultan el logro óptimo de dichos lineamientos como lo son altos índices de vulnerabilidad y que existan facilidades en los horarios académicos para nuestros estudiantes deportistas que muchas veces no tienen como prioridad los estudios sino su desarrollo deportivo profesional.

En relación con el proyecto educativo de la comunidad como el promover una cultura de altas expectativas, el liceo viene generando un proyecto institucional nuevo desde el año 2019, el cual tiene como finalidad una mejora paulatina de los estándares educativos de la institución por medio de sellos temáticos asociados a las habilidades del siglo XXI, que poco a poco está siendo validado por la comunidad, aunque aún se debe vencer la resistencia al cambio de los docentes con más años en el servicio. Lo anterior se traduce en que se genera diálogos constantes con el cuerpo docente y funcionarios, incentivando el perfeccionamiento, el marco de la buena enseñanza y la ética del trabajo.

2.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Los resultados de esta dimensión nos muestran que el establecimiento educacional presenta una coherencia en lo referente al proyecto educativo institucional y su consiguiente monitoreo de logros de metas que se grafican en la tabla de resultados

Nivel 1	0
Nivel 2	0
Nivel 3	67%
Nivel 4	33%
total	100

El liceo presenta un proyecto educativo institucional claro que regula el funcionamiento del establecimiento, con un organigrama y objetivos definidos, sin embargo, su construcción y validación por la comunidad ha sido lenta producto del

actual contexto de pandemia, que no ha logrado trabajar con esta el perfil de lo que buscamos ser.

Existe un monitoreo constante de los logros y metas de nuestro proyecto tanto del equipo directivo como de la comunidad, evaluando constantemente los elementos más importantes (un rol fundamental lo cumple el consejo escolar) y su pertinencia en nuestro contexto educativo, sin embargo, no se ha potenciado un sistema periódico de monitoreo que sea efectuado de forma regular durante el periodo escolar, lo cual es un desafío de mejoramiento para el equipo directivo. En relación con el plan de mejoramiento educativo existe un trabajo coordinado en cada uno de los departamentos que gestionan el establecimiento (equipo directivo y técnico pedagógico) para generar acciones que apoyen en aquellos nudos críticos que permitan mejorar de forma efectiva el proceso pedagógico.

Uno de los elementos más significativos que presenta el establecimiento se relaciona con la creación desde el año 2020 del control de mando, herramienta que tiene como finalidad recopilar y sistematizar los resultados académicos de los estudiantes para ser debidamente informados a la comunidad, así como registrar los logros y metas de cada uno de los departamentos, lo cual es informado a toda la comunidad para evaluar y remediar aquellos elementos más débiles.

3. Área Convivencia Escolar

3.1 Dimensión: Formación

Con respecto a la dimensión de formación podemos decir que dentro de los niveles de calidad los resultados nos arrojan que estos se concentran tanto en el rango tres y cuatro, por lo cual existe prácticas que están dentro de los rangos de calidad de la agencia de la calidad como observamos en el cuadro

Nivel 1	0
Nivel 2	0
Nivel 3	83%
Nivel 4	17%
total	100

El departamento de convivencia escolar junto con orientación realiza prácticas que regulan y monitorean estrategias derivadas de nuestro proyecto institucional que pone especial énfasis en el dialogo de la comunidad educativa con las familias, así como potenciar talleres y actividades de formación. Existe convicción que es fundamental generar instancias de dialogo y aprendizajes no solo con los estudiantes sino todos los actores que son parte fundamental del proceso educativo, sin embargo, es tarea pendiente poder fortalecer estos vínculos, ya que madres, padres y apoderados muchas veces no participan de estas instancias.

En cuanto a la convivencia escolar y la resolución de conflictos, desde el año 2019 existe un cambio de paradigma en las funciones de esta área, por cuanto se busca tener una visión formativa y no punitiva para resolver conflicto, lo que se traduce en la creación de reglamentos y protocolos por parte de toda la comunidad.

Los programas de afectividad y sexualidad se vienen trabajando de manera conjunta con la corporación de desarrollo social por medio de talleres y charlas con entidades externas, rol que cumple el orientador junto al equipo de convivencia. Se busca que nuestros estudiantes crezcan bajo una sana sexualidad y afectividad, que no replique la violencia de género y la intolerancia frente a la diversidad, sin embargo y pese a los esfuerzos desarrollados, consideramos que aún existen falencias en la creación de conciencia de estas problemáticas y como poder asociarla a las necesidades de la comunidad en general del centro educativo. Bajo esta misma optima también existe un programa de prevención de situaciones de alcohol y droga con entidades externas como SENDA previene, sin embargo, producto del contexto covid-19 el trabajo en esta área desde el año 2020 no ha sido lo suficiente consistente, quedando la institución al debe en esta área.

Finalmente, en lo que tiene relación con *“El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.”* Podemos decir que existen políticas claras por parte del equipo directivo en involucrar a los apoderados en los procesos de los

estudiantes, lo que se manifiesta en generar reuniones periódicas con estos por parte del equipo directivo, en donde se informa sobre nuestros reglamentos, protocolos, procesos educativos, entre otros elementos. A lo anterior debemos sumar las reuniones periódicas que generar los profesores jefes en donde de forma virtual se informa de los seguimientos y monitoreos de nuestros estudiantes. Otra herramienta son las invitaciones constantes de los apoderados al liceo, ya sea para entrevistas personalizadas o para que participen de nuestras actividades y se informen in situ de nuestra realidad.

3.2 Dimensión: Convivencia escolar

El análisis de la dimensión de convivencia escolar nos muestra que nuevamente existen niveles destacados en el diagnóstico, en una fase satisfactoria lo que se refleja en la tabla de resultados donde el porcentaje mayoritario está entre satisfactorio y avanzado, reconociendo solo un elemento en incipiente.

Nivel 1	0
Nivel 2	15%
Nivel 3	57%
Nivel 4	28%
total	100%

Los elementos más fortalecidos en esta dimensión según el diagnóstico realizado se centran en las áreas que se relacionan con el fortalecimiento por parte del equipo directivo de la diversidad dentro de la unidad educativa. El educar estudiantes de distintos estratos socioeconómicos, de nacionalidades diversas, así como de distintas disciplinas deportivas (el 30% de nuestro estudiantado es extranjero, así como el 25% es deportista) genera un crisol de realidades diversas que deben ser potenciadas, más en un mundo en constante cambio, donde la homogeneidad de la educación está dando paso a la heterogeneidad. Reflejo de lo anterior son las diversas instancias y talleres que buscan el conocer al otro (actividades culturales, extraprogramáticas, talleres).

Otro elemento para destacar tiene relación con que el establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento conocidas por gran parte de la comunidad que permiten un desarrollo sano de las actividades. Lo anterior se ha visto fortalecido con la pandemia por cuanto se han generado protocolos de acción coherentes con el contexto actual que permiten desarrollar las clases. Se realizan cada semana intervenciones en algunos cursos o por niveles donde se les explica o entrega a los estudiantes la información del funcionamiento del colegio.

Otros elementos que observamos en el diagnóstico de esta dimensión se relacionan con la búsqueda constante por mantener un ambiente de respeto entre todos los miembros de la comunidad. Esto se relaciona con la existencia de un reglamento interno y de convivencia escolar (RICE) coherente y basado en las directrices de la circular 482 del Mineduc, con los protocolos correspondientes, sin embargo, producto del contexto actual, la actualización de este ha sido parcial quedando el desafío de generar instancias para que toda la comunidad pueda participar en su generación y difusión.

Con respecto a la escuela como un lugar seguro y la prevención de conductas sociales violentas, se trabaja de forma constante en la concientización de una vida sana y respetuosa, haciendo participar a los estudiantes en talleres y charlas con organismos externos (PDI, carabineros) así como talleres generados por el encargado de convivencia escolar y su equipo. Sin embargo, debido a la alta vulnerabilidad, existe aún una tarea pendiente con el trabajo de la prevención de la violencia desde y hacia las familias de nuestra comunidad.

Finalmente, dentro de los elementos más débiles de esta dimensión se encuentra *“El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas”*. Sabemos que el bullying y la intimidación es una de las acciones más graves que pueden suceder dentro de un establecimiento educacional, con las consecuencias trágicas que puede acarrear,

no se han desarrollado estrategias ni lineamientos sostenidos en el tiempo, por ende, existe una debilidad en esa área.

3.3 Dimensión: Participación

Uno de los grandes desafíos en los últimos tiempos de los centros educacionales, se relaciona con potenciar la participación, generando estrategias que permitan la vinculación de toda la comunidad en los problemas y desafíos de los centros educacionales. En el análisis del diagnóstico institucional podemos observar que gran parte de los niveles de calidad de practica están en nivel satisfactorio, con solo uno en nivel incipiente.

NIVEL I	0%
NIVEL II	10%
NIVEL III	90%
NIVEL IV	0%
TOTAL	100%

Con respecto al sentido de pertenencia de la comunidad Brígida Walker con respecto al proyecto institucional, así como a la participación de esta en las diversas actividades que se realizan podemos decir, que desde el equipo de gestión existen planes y estrategias coherentes que llaman a participar a la comunidad en diversas instancias, llámense estas; consejo escolar, feria de las especialidades, muestras pedagógicas, actividades recreativas, todas las cuales tienen como finalidad generar el sentido de pertenencia, tanto en estudiantes, apoderados y comunidad en general. Sin embargo, aún existen estrategias que no logran conjugar los tiempos ni las necesidades para potenciar la pertenencia, siendo esto uno de los desafíos de esta dimensión.

Por otra parte, en relación con fomentar el debate, la expresión de ideas y la reflexión, desde el año 2019 se viene desarrollando sellos temáticos que encarnen los ideales del CEM Brígida Walker, siendo uno de los principales la sustentabilidad, por lo cual se han desarrollado proyectos sustentables, debates y diversas charlas

donde los estudiantes, así como la comunidad en general analizan esta problemática desde una perspectiva crítica. Dentro de las debilidades de esta acción esta que no hemos podido generalizar el trabajo en todos los niveles, centrandose en los niveles de séptimo a segundo medio, así que por el contexto actual las actividades han tenido que ser acotadas por los aforos.

Con respecto a las instancias de participación podemos decir que existen acciones para potenciar el centro de estudiantes como el centro de padres y apoderados, sin embargo existen diferencias en los resultados de estas por cuanto a nivel de estudiantes, la participación es alta, existiendo protocolos y reglamentos que permiten generar instancia de apoyo (por parte del encargado de formación ciudadana) en el proceso electoral (generación de programas y debates) sin embargo estamos al debe en mantener en el tiempo el entusiasmo y la participación de la misma. Con respecto al centro de padres y apoderados, si bien existen también acciones de apoyo, aun no se ha logrado vincular la participación de la gran mayoría de los apoderados, quedando esté en manos de un grupo minoritario dispuesto a participar y generar acciones.

Como ya se señaló más arriba una de las innovaciones de la institución es establecer canales de comunicación por medio de reuniones de apoderados por parte del equipo de gestión por la cual ellos pueden resolver dudas, así como también, expresar sus opiniones sobre los procesos o hacer sugerencias que son analizadas por el equipo directivo. Con respecto al centro de estudiantes se realizan reuniones semanales entre estos y el equipo de apoyo conformado por convivencia escolar, formación ciudadana y los docentes encargados del centro de estudiantes, para poder establecer acciones conjuntas o solucionar sus consultas o dudas. Finalmente, ambas instancias son invitadas constantemente al consejo escolar.

En relación con los docentes, se ha venido potenciando el consejo de profesores que según nuestro reglamento interno es resolutorio en las instancias técnico-pedagógicas. Estos se realizan de forma periódica (una vez por semana)

participando no solo docentes, sino que funcionarios en general. La debilidad de esta instancia recae que los tiempos no logran ser organizados de forma óptima por lo cual muchas veces no existen objetivos claros, diluyendo la discusión de los elementos informativos o técnicos pedagógicos.

4. Área Gestión de Recursos

4.1 Dimensión: Gestión del recurso humano

Con respecto a la dimensión de recursos humanos el diagnóstico realizado establece que los diversos niveles de calidad de prácticas se encuentran dentro de los rangos satisfactorios (la mayoría) y uno en el rango destacado como se observa en el cuadro.

NIVEL I	0%
NIVEL II	0%
NIVEL III	88%
NIVEL IV	12%
TOTAL	100%

Dentro del proyecto institucional el establecimiento educacional junto al equipo directivo, buscan mantener de forma constante una planta docente que tenga las competencias para desarrollar el proyecto educativo. Sin embargo, si bien el establecimiento ha renovado su planta docente y de funcionarios, la mayoría lleva más de cinco años trabajando, por lo cual la rotativa es baja, existiendo la problemática de diferencias generacionales entre los colaboradores.

Por otro lado, en relación con el ausentismo o retener a los profesionales, existen estrategias de apoyo, como lo son tener docentes con horas volantes para apoyar en caso de licencia médica, apoyo en la elaboración del portafolio docente para que estos puedan subir de tramo y aumentar sus remuneraciones, ya que una de las debilidades es que pocos docentes han sido bien encasillados en la nueva carrera docente y apoyo constante para perfeccionamientos.

Para potenciar la mejora de las practicas se utiliza el control de mando para establecer si se cumplen las metas, cuáles son las debilidades y fortalezas de los funcionarios y en base a esto generar políticas de perfeccionamientos. Sin embargo, aún existe resistencia por parte de los docentes a este tipo de instancias, apelando a la carga de evaluaciones que sufren durante el año académico.

Con respecto a los mecanismos de desvinculación estos se realizan a través de informes que generan cada líder de área (gestión académica, producción, convivencia escolar) y en función de los resultados, se evalúa si un funcionario sigue o no, lo cual es remitido a la corporación para la decisión final.

Finalmente, uno de los elementos más positivos del diagnóstico tiene relación con el clima laboral que se genera en la institución, desde el año 2019 se vienen generando instancias previamente planificadas de apoyo, contención, recreativas en las que participan todos los funcionarios, de forma igualitaria, para potenciar el sentido de pertenencia como de apoyo mutuo, lo que a la postre, potencia el clima laboral.

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

| Realizar el diagnostico de esta dimensión resulto algo complejo por cuanto desde el año 2020 todo lo concerniente a la gestión de recursos ha estado relacionada con el contexto de pandemia, dejando algunos proyectos inconclusos. Desde el punto de vista de los niveles de calidad podemos observar que existen practicas tanto básicas, insipientes, satisfactorias y destacadas, lo que demuestra la complejidad de esta dimensión como se observa en el cuadro.

NIVEL I	14%
NIVEL II	14%
NIVEL III	58%
NIVEL IV	14%
TOTAL	100%

la principal debilidad de esta dimensión y que a la postre se relaciona con la obtención y gestión de recursos, se relaciona con las políticas de captación de matrículas. Hasta el año 2011 la matrícula del establecimiento era de 1200 estudiantes distribuidos en cuatro especialidades, siendo este año solo de 508 y con dos especialidades (mecánica automotriz y administración). Se han buscado estrategias de captación de estudiantes, pero debido a la pandemia esas acciones han quedado congeladas siendo uno de los principales desafíos de la gestión.

En relación con el presupuesto con la cuenta la institución (basada en subvención normal, SEP, fondo pro-retención y subvención PIE) se logra generar un presupuesto que permita conciliar las necesidades básicas, basado en una planificación sistémica, apoyada por la corporación y su departamento de educación, pero con la problemática de una baja matrícula para un liceo pensado para más de mil estudiantes.

Constantemente se busca postular a proyectos ya sean de empresas privadas (fundación Luksic) o ministeriales (liceos bicentenarios, fondos TP, entre otros) sin embargo dentro de las falencias tenemos la carencia de personal idóneo o un departamento que trabaje esas instancias. Con respecto a la generación de redes, efectivamente se viene trabajando en esa área hace tres años, sin embargo, pese a generar redes (principalmente con instituciones de educación superior) no existe una reciprocidad entre lo que ganan estas instituciones y el liceo, por ende, también hay que potenciar esa área.

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Finalmente, en relación con la última dimensión analizada relacionada con la gestión de recursos educativos, podemos decir que esta se encuentra en un nivel de calidad de practica satisfactoria, teniendo solo un área incipiente, lo cual se refleja en la siguiente tabla.

NIVEL I	0 %
NIVEL II	20%
NIVEL III	80%
NIVEL IV	0 %
TOTAL	100%

Dentro de las debilidades de esta dimensión encontramos lo relacionado con el centro de recursos de aprendizaje. Si bien el establecimiento cuenta con una biblioteca, esta desde sus inicios como CRA estuvo pensada para el área técnico-profesional y no para básica ni el área Humanista-científico, por lo cual existe una merma en material y perfeccionamientos que deben ser subsanados por medios de acciones desde el equipo de gestión.

Con relación a las instalaciones, equipamientos y recursos didácticos podemos decir que la escuela cuenta con materiales e insumos, que satisfacen las necesidades tanto de los estudiantes como de los funcionarios. Existen dos laboratorios computacionales, así como talleres de las especialidades, sin embargo, estos necesitan actualizaciones ya que el contexto actual ha demostrado la importancia de los insumos tecnológicos para los liceos.

Finalmente, la institución cuenta con *“un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos”* el que se encuentra a cargo del jefe de informática, quien realiza el inventario, analiza los equipos y esta encargada de gestionar proyectos como de tener contacto directo con la corporación.

Síntesis

Una vez concluido el análisis de resultados del diagnóstico institucional de cada uno de los estándares educativos de calidad podemos concluir lo siguiente:

- a) El CEM Brígida Walker tiene niveles de calidad que están en su mayoría dentro del rango satisfactorio y destacado, con un porcentaje menor en incipiente.
- b) El contexto de pandemia ha repercutido en algunas dimensiones al no poder desarrollar el centro educacional su vinculación con el sostenedor de forma óptima.
- c) Existe conciencia por parte de los integrantes del equipo de gestión de la necesidad de mejorar algunas acciones para potenciar la mejora.
- d) El centro educativo está pasando por un periodo de innovación educativa que beneficia las dimensiones y los estándares educativos de calidad.
- e) En función de las debilidades y fortalezas (se anexarán al trabajo) más el análisis de los resultados se generará un plan de mejoramiento.

Plan de mejoramiento educativo

El presente plan de mejoramiento para el CEM Brígida Walker está basado en el análisis del diagnóstico de la institución, centrándonos en aquellos aspectos que fueron evaluados con criterios incipientes o que consideramos que producto del contexto educativo o del proyecto educativo institucional deben mejorarse. Este plan estará basado en cada una de las dimensiones y tendrá una duración de un año.

Dimensión gestión pedagógica

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	Potenciar el trabajo interdisciplinario en los distintos subsectores, para afianzar el trabajo de los diversos sellos temáticos de nuestro proyecto educativo por medio de reuniones de retroalimentación con gestión académica.	El 80% de los de los subsectores del liceo, trabajan de forma interdisciplinaria los sellos temáticos del proyecto educativo institucional	El equipo técnico pedagógico realizara visitas de acompañamiento, monitoreo, asesorías al aula, con el fin de verificar y apoyar el trabajo interdisciplinario entre los diversos subsectores.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo - Gestión académica (UTP)

Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula	fortalecer las competencias de los docentes en lo relacionado al uso a nuevas estrategias didácticas, acordes a los nuevos tiempos, para potenciar los procesos de enseñanza aprendizaje y el pensamiento crítico de los estudiantes.	El 100% de los docentes participan en instancias de perfeccionamiento en nuevas didácticas y usos de nuevas tecnologías de aprendizaje	Realizar durante el año académico cuatro jornadas de capacitación (dos cada semestre) que permitan a los docentes mejorar sus didácticas y usos de nuevas tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo - Gestión académica (UTP)
Gestión pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer y potenciar el trabajo de co-docencia entre el equipo del programa de integración escolar y los docentes del área básica del establecimiento	El 90% de los docentes del establecimiento trabaja la co-docencia con el equipo PIE del establecimiento	Fortalecer la co-docencia por medio de reuniones periódicas (cada 15 días) entre docentes, equipo PIE, jefe de UTP, para evaluar las planificaciones de trabajo conjunto, alineándolas con las planificaciones de cada subsector.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo - Gestión académica (UTP) - Coordinadora PIE

Área Liderazgo

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	responsable
Liderazgo	Planificación y gestión de resultados	Contar con un plan de monitoreo que permita evaluar de forma sistémica el cumplimiento del plan de mejoramiento de la institución.	Monitorear en un 100% los avances del PME durante el periodo escolar	Realización de reuniones de planificación y monitoreo de los avances del PME de forma bimensual durante el primer y segundo semestre del año escolar, para evaluar de forma constante los estados de avances.	<ul style="list-style-type: none"> - Director - Equipo de gestión - Consejo escolar
Liderazgo	Liderazgo formativo y académico del director	Dirección desarrolla durante el año 2021 talleres de perfeccionamiento para el equipo directivo para favorecer los liderazgos dentro del equipo de gestión.	El 100% del equipo directivo participa de los talleres de perfeccionamiento	- El director del establecimiento gestiona una asesoría externa para generar taller de liderazgo distribuido en el equipo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Director - Sostenedor

Área Convivencia Escolar

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Convivencia Escolar	Formación	Equipo de convivencia escolar desarrolla plan de acción para monitorear la aplicación del plan de sexualidad y afectividad	Se cumple en un 100% el plan de sexualidad y afectividad	Promover acciones durante las horas de orientación para realizar actividades del plan de sexualidad y afectividad, las cuales serán planificadas y coordinadas entre orientación y los profesores jefes.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de gestión - Orientador - Encargado de convivencia
Convivencia Escolar	Convivencia	Desarrollar estrategias que fomenten en la comunidad escolar una sana convivencia basada en las directrices del ministerio de educación, para combatir el bullying	El 100% de la comunidad maneja las directrices de sana convivencia escolar y prevención del bullying	Desarrollar actividades que fomenten la sana convivencia por medio de talleres en las horas de orientación y en consejo de profesores	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de convivencia escolar - Equipo directivo - orientador
Convivencia Escolar	Participación y vida democrática	El equipo directivo junto a	Aumenta en un 50% la	Se gestionarán reuniones	<ul style="list-style-type: none"> - equipo directivo

		convivencia escolar desarrollara durante el año escolar un plan tendiente a potenciar la participación democrática de madres, padres y apoderados que se alinee con el proyecto institucional.	participación de madres, padres y apoderados en los procesos democráticos internos del centro de padres	periódicas para sensibilizar a madres, padres y apoderados de la importancia de la participación democrática, por medio de talleres para padres, reuniones extraordinarias y charlas, debidamente planificadas en un plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> - encargado de convivencia - encargado formación ciudadana
--	--	--	---	---	---

Área Gestión de Recursos

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de recursos	Gestión de personal	El equipo directivo potencia en los docentes del CEM Brígida Walker las dimensiones del marco de la buena enseñanza, para mejorar los resultados de	El 80% de los docentes que serán evaluados en el año escolar participan en las actividades que potencian el marco de la buena enseñanza.	Se desarrollan talleres internos por parte del equipo de gestión académica para potenciar las dimensiones del marco de la buena enseñanza de los	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo - Equipo de gestión académica

		estos en el portafolio de la evaluación docente		docentes que serán evaluados. Los talleres se realizarán miércoles por medio durante el primer semestre hasta la finalización del proceso de evaluación.	
Gestión de recursos	Gestión de recursos financieros	Se elabora un plan de captación de matrícula que asegure un aumento significativo de esta para el próximo año escolar	Se aumenta en un 20% la matrícula del año escolar 2022	Se promueven actividades por medio de un plan que generen instancias de captación de matrícula, a través de estrategias de marketing digital como visitas a centros educativos de educación básica.	<ul style="list-style-type: none"> - Director - Equipo de gestión
Gestión de recursos	Gestión de recursos educativos	Dirección y el departamento de informática, realizaran un catastro de los equipos computacionales	El 100% de los equipos computacionales actualizados quedan al servicio de los estudiantes	- El departamento de informática realizara un catastro y diagnóstico de los equipos	<ul style="list-style-type: none"> - equipo de gestión - jefe de informática

		del establecimiento para implementar en un plazo de dos años un plan de actualización del material para potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje		computacionales para elaborar fichas con los materiales que se encuentren tanto en buenas como en malas condiciones para ser usado por los estudiantes.	
--	--	---	--	---	--

Bibliografía

1. Proyecto Educativo Institucional. (2021). CEM Brígida Walker.
2. Plan de Mejoramiento Educativo. (2021). CEM Brígida Walker.
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
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 dinámica**¹. *Educación y Educadores*, 21(2), 259–281
6. **Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar**, MINEDUC, 2015

Anexos

FODA CEM Brígida Walker

Fortalezas	Oportunidades
<p>-La institución cuenta con una infraestructura acorde para los desafíos impuestos, cumpliendo con los estándares que debe tener un liceo polivalente (aulas, inmobiliario, tecnologías, personal).</p> <ul style="list-style-type: none">- Nuestro liceo cumple una labor social importante por ser uno de los dos liceos técnicos profesional de la comuna y uno de los pocos liceos polivalentes del sector oriente, lo que permite entregar una educación de calidad tanto a estudiantes de nuestra comuna como de zonas aledañas entregando un título profesional.- No menos importante es la importante labor de inclusión que acomete nuestro liceo, dando oportunidades de continuidad de estudios tanto a estudiantes deportistas (de diversos ámbitos) como extranjeros, permitiendo que estos reciban una educación ya sea TP como HC.- Imbuidos por nuestros sellos como institución educativa apoyamos constantemente en nuestros estudiantes las actividades deportivas como culturales, a través de nuestro departamento de extraescolar y el programa triunfo- El establecimiento fortalece las competencias pedagógicas y técnicas de los docentes, ya que cuenta con programa interno relativo al	<ul style="list-style-type: none">- El establecimiento participa de forma constante con redes de apoyo que benefician nuestro proyecto educativo, como universidades, institutos de investigación científica, centros de salud pública y espacios deportivos logrando acuerdos y /o convenios con instituciones de educación superior y del mundo empresarial- El establecimiento financia acciones por medio de fondo ley SEP- Nuevo sistema de admisión escolar (SAE)

<p>acompañamiento y formación profesional en base a talleres internos y auto-capacitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación entre los equipos y se realiza trabajo colaborativo siempre cuando existe alguna contingencia que lo amerite. - Aportes a los estudiantes desde JUNAEB tanto con canastas de alimentación, libros y/o material de estudio e implementación tecnológica 	
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Escasa dotación docente capacitada para la educación del siglo XXI, como establecimiento consideramos que la educación inicial docente no está acorde a los nuevos tiempos, quedando al debe con las herramientas que nos permitirían mejorar nuestro quehacer. - Alto índice de vulnerabilidad de los estudiantes que eleva la deserción escolar. Debido a que nuestro liceo se encuentra ubicado en la periferia de la comuna de Ñuñoa, tenemos la tasa de vulnerabilidad más alta de la comuna (83%) lo cual nos genera alto riesgo de deserción escolar. - El complejo educacional no cuenta con una activa participación de las madres, padres y apoderados en los procesos educativos 	<ul style="list-style-type: none"> - El Liceo si bien se encuentra localizado en la comuna de Ñuñoa, este está en la periferia de esta, lejos de estaciones del metro lo cual dificulta la conectividad con otras comunas. - Producto de los altos índices de vulnerabilidad existe un riesgo constante de deserción escolar.