



**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER PROFESIONAL  
EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO DEL LICEO HUÉPIL DE LA COMUNA DE TUCAPEL,  
REGIÓN DEL BÍO BÍO.**

Candidata a Magíster: María Angélica Sanhueza Manzor  
Tutora Disciplinar: Prof. Amely Vivas Escalante  
Tutora Metodológica: Prof. Rocío Riffo

Junio, 2022

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
1.1. Objetivos Generales y Específicos.	<b>9</b>
1.2. Metodología.	<b>9</b>
1.2.1. Tipo de Investigación.	<b>10</b>
1.2.2. Unidad de Análisis y Unidad de Observación.	<b>10</b>
1.2.3. Datos del Establecimiento Educativo de la Comuna de Tucapel.	<b>11</b>
1.2.4. Indicadores de la Agencia de la Calidad.	<b>13</b>
1.2.5. Dimensiones y Subdimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1. Gestión del Conocimiento en el Ámbito Educativo.	<b>16</b>
2.2. Labor del Equipo Directivo Escolar en la Gestión del Conocimiento.	<b>19</b>
2.3. Diagnóstico Educativo Institucional.	<b>23</b>
2.4. Componentes de las Áreas de Proceso del Diagnóstico Institucional.	<b>25</b>
2.4.1. Escala Evaluativa para el Análisis de las Áreas de Proceso.	<b>26</b>
2.4.2. Análisis de las Áreas de Proceso.	<b>26</b>
2.5. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.	<b>36</b>
2.6. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.	<b>39</b>
2.6.1. Componentes de los Estándares Indicativos de Desempeño.	<b>40</b>
2.6.2. Contribución de los Estándares Indicativos de Desempeño para Mejorar la Calidad de la Educación.	<b>42</b>
2.7. Plan de Mejoramiento Educativo.	<b>42</b>
2.7.1. El PME como Eje Central de Planificación.	<b>45</b>
2.8. Ciclo de Mejoramiento Educativo Continuo.	<b>45</b>

2.9. Fases del PME.	47
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>48</b>
3.1. Síntesis de Antecedentes del Entorno.	48
3.2. Situación de la Comunidad Escolar.	49
3.3. Base Pedagógica del Proyecto Educativo.	52
3.4. Principios y Enfoque Educativos.	53
3.5. Ideario Identitario, Misión y Visión de la Unidad Educativa.	55
3.6. Cargos.	56
3.6.1. Dimensión Organizativa Operativa del Liceo Huépil.	58
3.7. Indicadores Demográficos y Económicos.	59
3.7.1. Indicadores Socio Económicos.	60
3.8. Indicadores Educativos.	61
<b>CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.</b>	<b>65</b>
4.1. Niveles de Desarrollo Estándares Indicativos de Desempeño (EID).	65
4.2. Foco 1: Evaluación, Nivelación y Monitoreo de los Aprendizajes.	66
4.3. Foco 2: Observación y Retroalimentación de las Prácticas Pedagógicas.	68
4.4. Foco 3: Implementación de un Ambiente Escolar Organizado.	69
4.5. Foco 4: Fortalecimiento y Desarrollo de la Participación, la Convivencia Escolar y el Resguardo Socioemocional.	70
4.6. Foco 5: Promoción de la Asistencia a Clases y Prevención de la Deserción Escolar.	72
4.7. Foco 6: Desarrollo Profesional Docente Colaborativo.	73
4.8. Foco PME: Estándares Transversales para la Gestión del PME.	74
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO</b>	<b>76</b>
5.1. Fase Estratégica.	76
5.1.2. Análisis del PEI.	76
5.1.3. Vinculación PEI con el Modelo de la Gestión Escolar.	78
5.1.4. Vinculación PEI.	81

5.1.5. Autoevaluación Institucional.	<b>86</b>
5.1.6. Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento.	<b>93</b>
5.1.7. Conclusiones de la Autoevaluación.	<b>95</b>
5.2. Planificación Estratégica.	<b>97</b>
5.2.1. Objetivos y Metas.	<b>97</b>
5.2.2. Estrategias de Mejoramiento.	<b>100</b>
5.3. Planificación Anual.	<b>105</b>
5.3.1. Indicadores.	<b>109</b>
5.3. 2. Acciones.	<b>114</b>
<b>CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>143</b>

## RESUMEN

En este trabajo se presenta una contextualización de la unidad educativa Liceo Huépil, de la comuna de Tucapel, Provincia del Bío - Bío, establecimiento municipal con alto índice de vulnerabilidad social, clasificado según la Agencia de la Calidad en nivel medio. Además, se presenta diagnóstico institucional de acuerdo a lo solicitado por el MINEDUC para la elaboración del PME año 2022. Se analizan sus resultados y luego se propone un Plan de Mejoramiento Educativo para el nuevo ciclo de mejora continua 2022-2025, de acuerdo a los lineamientos emanados por éste, considerando los componentes de los Estándares Indicativos de Desempeño, que permiten desarrollar procesos de mejoramiento continuo.

**Palabras clave:** diagnóstico institucional, plan de mejoramiento educativo, ciclo de mejora continua, estándares indicativos de desempeño.

## INTRODUCCIÓN

*“Las reflexiones epistemológicas surgen de plantearse la pregunta ¿cómo es que conocemos? Esta pregunta puede plantearse sin comprometerse verdaderamente a aceptar que el fenómeno del conocer es un fenómeno biológico... Sin embargo, si uno se plantea la pregunta, no puede dejar de notar que los seres humanos somos lo que somos en el serlo, es decir somos conocedores u observadores en el observar y que al ser lo que somos, lo somos en el lenguaje. Es decir, no podemos dejar de notar que los seres humanos somos humanos en el lenguaje, y al serlo, lo somos haciendo reflexiones sobre lo que nos sucede... porque si no estamos en el lenguaje no hay reflexión” (Maturana, H. 1989).*

Esta representación considera que el conocer se basa en el vínculo individual que existe entre el individuo que experimenta la acción de conocer y el intento que este realiza por replantear la experiencia a través del lenguaje, forma en que nos expresamos y verbalizamos nuestras percepciones, reflexiones y nuestra manera de entender la realidad.

Por otro lado, una concepción epistemológica actual considera la noción de “gestión del conocimiento”, que contempla el principio sistémico del conocimiento de las organizaciones, vistas como un ser vivo, con pautas de aprendizaje similares a los seres humanos, con capacidad de gestionar su conocimiento. Por lo que la Gestión del Conocimiento sitúa en el aprendizaje organizacional su herramienta principal, la que es dinámica, en la que lo individual (capital humano) genera lo colaborativo (capital social). En educación esto genera una paradoja, ya que se aplica mayoritariamente en las grandes empresas y en la cultura escolar se encuentra ausente o de manera incipiente. Se considera que su incorporación sistemática contribuye a mejorar la calidad de los aprendizajes de los y las estudiantes.

La educación se considera fundamental para la movilidad social y para el desarrollo de los países, por lo que la tarea docente es un pilar trascendental para lograr dicho desarrollo. Por ende, la gestión del conocimiento busca que este recurso pueda ser empleado de forma eficiente.

Considerando lo anterior, los centros educativos han tenido que incorporar nuevos procesos internos de desarrollo que les permitan consolidarse como organizaciones exitosas y generadoras de conocimientos y, por ende, de capital intelectual útil para la sociedad en la que están insertos.

En nuestro país se han realizado diversas reformas educativas, siendo una de sus finalidades, que cada comunidad educativa desarrolle competencias a partir de una autoevaluación analítica y concienzuda, que les permita detectar sus fortalezas y debilidades y que, estas últimas, se transformen en oportunidades de mejora continua para entregar un mejor servicio educativo y mejorar los niveles de aprendizaje de sus estudiantes en forma progresiva y sistemática.

Cada unidad educativa tiene un Proyecto Educativo Institucional que integra la participación activa de cada estamento de la comunidad educativa para construir lo que son, quieren ser y los sellos que los caracterizan y hacen diferente de otra unidad educativa que imparta el mismo nivel de enseñanza. Por otro lado, cuenta con un Plan de Mejoramiento Educativo, que es un instrumento de suma relevancia para la mejora continua de los aprendizajes y que debe estar alineado con el PEI, con los Estándares Indicativos de Desempeño y con los documentos estratégicos de cada establecimiento educacional, los que deben ser actualizados regularmente y conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa.

Los establecimientos educacionales exitosos utilizan su PME como una instancia de mejora continua y sus objetivos, estrategias y acciones están directamente relacionados con ello, aplicando un sistema de monitoreo, seguimiento, evaluación y toma de decisiones que consideran el aprendizaje como la labor fundamental de la escuela /liceo, en donde todos los miembros de la comunidad educativa comparten los mismos objetivos y trabajan en la consecución de ellos, en pro del bienestar de la institución y de los estudiantes con los que trabajan.

Por lo anterior, los directivos *“estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función de las prioridades de mejoramiento del establecimiento; cautelando siempre que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales”, considerando que se debe efectuar una gestión “de manera eficiente del establecimiento”, lo que “implica recoger y analizar de forma sistemática información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos”, donde “el uso adecuado de datos fortalece sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizacional continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento”* (MINEDUC, 2015).

Considerando lo anterior, este trabajo de grado pretende realizar un diagnóstico institucional del Liceo Huépil, de acuerdo a los lineamientos ministeriales para la elaboración del PME, proponiendo un nuevo PME para el ciclo de mejora continua 2022-2025. Esta unidad educativa se encuentra en la comuna de Tucapel, Provincia del Bío – Bío, y actualmente está considerada en la categoría de desempeño “nivel medio”, según la Agencia de a Calidad de Educación.

### **1.1. Objetivos Generales y Específicos.**

- a) Generar diagnóstico institucional para la elaboración del PME de la unidad educativa Liceo Huépil.
- b) Diseñar PME para el nuevo ciclo de mejoramiento, considerando los lineamientos actuales del MINEDUC y contexto de pandemia.

### **Objetivos Específicos.**

- a) Describir la calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas considerando las dimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño en el Liceo Huépil.
- b) Establecer Planificación Estratégica y Planificación Anual del PME para el nuevo ciclo de mejora 2022-2025 del Liceo Huépil, considerando la autoevaluación institucional.

Lo anterior se fundamenta en los Estándares Indicativos de Desempeño que 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”* (MINEDUC, 2014). Los que permitirán establecer una propuesta de PME para el nuevo ciclo de mejora continua para la unidad educativa en la que desempeñó funciones.

### **1.2. Metodología.**

Este trabajo dará cuenta de un diagnóstico institucional levantado en el Liceo Huépil, a partir del cual se diseña una propuesta de PME para el nuevo ciclo, para ello se consideran los aportes de representantes de toda la comunidad educativa y las indicaciones ministeriales para tales efectos.

El método de investigación será **empírico**, pues se estudiará una realidad observable, mediante la observación simple.

**1.2.1. Tipo de investigación:** será de carácter **Exploratorio**, ya que no se intenta “confirmar cualquier estimación especificada antes del análisis” sino que definir posibles relaciones solo de forma general.

De acuerdo a lo señalado por Hernández Sampieri (2014) este diseño de investigación buscó observar fenómenos en su forma más natural posible y luego comenzar con los respectivos análisis, por ende, el diseño de la investigación será **No Experimental**, pues no se manipulan variables.

**Tiempo de la Investigación:** Esta investigación y trabajo tendrá un tiempo definido de desarrollo, por lo que corresponde a un **tipo de investigación transversal**, describiendo variables (dimensiones) y su implicancia para la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo en el Liceo Huépil.

### **1.2.2. Unidad de Análisis y Unidad de Observación.**

La unidad de análisis considerada para este trabajo es el Liceo Huépil, establecimiento de enseñanza media que imparte enseñanza Humanístico Científica y Técnico Profesional, con la especialidad Forestal, el que es de dependencia municipal y pertenece a la comuna de Tucapel, región del Bío – Bío.

Las unidades de observación serán los distintos estamentos de la comunidad escolar, ya que representantes de toda la unidad educativa participan del diagnóstico institucional, de acuerdo a lo establecido por el MINEDUC.

### 1.2.3. Datos del Establecimiento Educativo de la comuna de Tucapel.

Tabla n° 1

<p><b>Liceo Huépil</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Visión:</b> Ser una institución reconocida por su formación centrada en el desarrollo socioemocional que potencia la formación de sus estudiantes y comunidad a través de experiencias significativas de aprendizaje y el fortalecimiento de trayectorias escolares reales de todos los estudiantes.</li> <li>• <b>Misión:</b> Entregar una educación socioemocional no sexista, frente al contexto sociocultural de toda la comunidad educativa, mediante estrategias desafiantes e innovadoras que potencien la participación activa de las y los estudiantes como agentes de cambio, pensadores críticos, reflexivos y participativos de nuestra sociedad.</li> <li>• <b>Sellos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Liceo con énfasis en la formación socioemocional:</b> con perspectiva integral de la educación y el aprendizaje, que incluya tanto aspectos cognitivos como emocionales y éticos de toda la comunidad educativa.</li> <li>-<b>Liceo ambientalista:</b> Nuestra comunidad educativa busca fomentar una cultura de cuidado medioambiental, desarrollando progresivamente una relación armónica y responsable con el entorno natural con acciones tales como: reducir cantidad de basura del establecimiento, aprovechar residuos orgánicos, hermohear el Liceo, aplicar las tres R (reducir, reutilizar y reciclar).</li> <li>-<b>Liceo activo:</b> Favorecemos el cuidado del ser humano desde una perspectiva integral, con énfasis en prácticas de vida saludable, sexualidad responsable y resolución pacífica de conflictos, en donde toda la comunidad escolar tenga las capacidades para abordar el desafío de una vida activa.</li> <li>-<b>Liceo democrático:</b> Nuestros estudiantes promueven tipos de liderazgo positivos pertinentes a la sociedad actual, formando ciudadanos respetuosos y tolerantes para convivir en sociedad de manera armónica.</li> </ul> </li> </ul>
----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Respeto:</b> Se define como la forma de reconocer, apreciar y valorar a mi persona, así como a los demás y a mi entorno.</li> <li>-<b>Responsabilidad:</b> El cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.</li> <li>-<b>Comprensión:</b> capacidad de cada individuo para lograr entender las acciones y emociones de otros, empatizando con sus pares.</li> </ul> </li> <li>• <b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Maneras de pensar:</b> Creatividad e innovación, Pensamiento Crítico, Metacognición.</li> <li>-<b>Maneras de trabajar:</b> Comunicación, Colaboración.</li> <li>-<b>Herramientas para trabajar:</b> Alfabetización digital, Uso de la información.</li> <li>-<b>Maneras de vivir en el mundo:</b> Ciudadanía local y global, Vida y carrera, Responsabilidad personal y social.</li> <li>-<b>Competencias socioemocionales:</b> Regulación emocional, autoestima, empatía, asertividad, resolución de problemas.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Información de contacto</b>	<b>Nombre del Establecimiento</b>	Liceo de Huépil
	<b>RBD</b>	4309-5
	<b>Dirección</b>	12 de febrero n° 171, Huépil.
	<b>Región</b>	Bío - Bío
	<b>Comuna</b>	Tucapel
	<b>Teléfono</b>	43 1974433
<b>Información Institucional</b>	<b>Director</b>	Germán Araneda Campos
	<b>Dependencia</b>	Municipal
	<b>Niveles</b>	1° a 4° medio
	<b>Tipo de Enseñanza</b>	Científico - Humanista
	<b>Especialidad</b>	Área Forestal
	<b>Pago</b>	Educación Media Científico – Humanista: Gratuita.
	<b>Hombres, Mujeres o Mixto</b>	Mixto
	<b>Programas de ayuda</b>	P.I.E.
	<b>Alumnos matriculados</b>	367
	<b>Cantidad de docentes</b>	35
	<b>Actividades Extraprogramáticas</b>	-Preuniversitario. -Taller de Teatro. -Taller de Música. -Taller de Folclore.
	<b>Apoyo Académico</b>	-Asistente Social. -Profesor encargado de Orientación (2 horas).

<b>Programas Actividades Extraprogramáticas e Infraestructura</b>		-Profesores de Educación Especial / Diferencial. -Psicóloga.
	<b>Deporte</b>	-Baby fútbol. -Fútbol. -Vóleibol. -Tenis de mesa.
	<b>Idioma</b>	Inglés.
	<b>Infraestructura</b>	-Biblioteca -Cancha. -Espacios adaptados a necesidades educativas especiales. -Sala de computación. -Laboratorio de Idiomas. -Sala de uso múltiple. -Tecnología en el aula.
	<b>Programas</b>	-Atención adolescentes embarazadas. -Actividades de acción social. -Orientación. -Programa de Convivencia Escolar. -Programa de Educación Sexual. -Programa de Prevención de Drogas y Alcohol. -Plan de Apoyo y Contención Socioemocional.

Fuente: Sistema de Admisión Escolar (2022).

#### 1.2.4. Indicadores de la Agencia de la Calidad.

- **Categoría de Desempeño:** Esta es resultado de una evaluación integral que considera los niveles de aprendizaje, los indicadores de desarrollo personal y social, los resultados de las pruebas estandarizadas y su progreso en las últimas mediciones. Las categorías en las que pueden ser clasificados los establecimientos educacionales son: Alto, Medio, Medio – Bajo, Insuficiente.

**Liceo Huépil: Nivel de Desempeño Medio.**

**Tabla n° 2. Resultados SIMCE Segundo año Medio.**

Prueba SIMCE	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Lenguaje: Lectura	222	203	210	249	232	235	S/M
Matemática	229	204	216	229	218	227	S/M
Cs. Sociales	S/M	S/M	228	S/I	226	S/I	S/M
Cs. Naturales	S/M	214	S/I	219	S/I	S/I	S/M

Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación 2019

**Comentario:** El año 2019, 2020 y 2021 no se aplicó la medición estandarizada SIMCE.

**Tabla n° 3. Indicadores de Desarrollo Personal y Social.**

LICEO HUÉPIL					
Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Autoestima Académica Y Motivación Escolar</b>	73	73	75	79	<b>S/M</b>
<b>Clima De Convivencia Escolar</b>	70	72	74	78	<b>S/M</b>
<b>Participación Y Formación Ciudadana</b>	75	75	78	83	<b>S/M</b>
<b>Hábitos De Vida Saludable</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>70</b>	<b>74</b>	<b>S/M</b>

Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación.2020

### 1.2.5. Dimensiones y Subdimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.

- **Dimensión Gestión Pedagógica.** Constituye el eje del quehacer de cada establecimiento y comprende las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes. Siendo sus **subdimensiones:** Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.

- **Dimensión Liderazgo.** Comprende las funciones del diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor, los directores y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos. Sus **subdimensiones** son: Liderazgo del Sostenedor, Liderazgo del Director, Planificación y Gestión de Resultados.
- **Dimensión Formación y Convivencia.** Comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento y al desarrollo de las competencias definidas en el perfil de egreso de cada especialidad. Se organiza en tres **subdimensiones**: Formación, Convivencia, Participación y Vida Democrática.
- **Dimensión Gestión de Recursos.** Comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y están dirigidos a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. La dimensión Gestión de Recursos se organiza en las **subdimensiones**: Gestión de Personal, Gestión de Recursos Financieros, Gestión de Recursos Educativos.
- **Dimensión Articulación.** Esta dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas de vinculación de la Enseñanza Media Técnico – Profesional con otros actores sociales relevantes, favoreciendo la implementación y el desarrollo de esta modalidad educativa, y a las trayectorias educativas y laborales de los estudiantes. Considerando las **subdimensiones**: Articulación de Trayectorias y Articulación con el Medio.

## MARCO TEÓRICO

### 2.1. Gestión del Conocimiento en el Ámbito Educativo.

En su ensayo *Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción*, Minakata plantea que *“la gestión del conocimiento aparece históricamente como una toma de conciencia del valor del conocimiento como recurso y producto de la economía del conocimiento en la sociedad de la información”*.

Lo anterior queda de manifiesto, ya que es en la escuela, donde se buscan los conocimientos formales que una sociedad ha considerado relevantes para sus miembros, los cuales varían, se modifican con el tiempo, por lo que los establecimientos educacionales siempre reciben demandas desde diversas áreas, entre ellas formar personas productivas que puedan incorporarse a este mundo cada vez más globalizado, en donde hay mucha información disponible en entornos virtuales, por lo que más que conocimiento teórico, se requiere el desarrollo de competencias.

En la dinámica de la emergente llamada sociedad del conocimiento, la economía del conocimiento adquiere un papel determinante en los sistemas sociales y culturales de todas las naciones. Los sistemas educativos que, a partir del siglo pasado, se convierten en una de las piezas angulares del desarrollo económico y social de los estados nacionales, hoy se encuentran inmersos en las transformaciones de la sociedad del conocimiento y de la economía del conocimiento. Estas transformaciones están trastocando la índole de una escuela que se organizó y desarrolló a fines del siglo XIX y primera mitad del siglo XX para dar respuesta a las entonces emergentes sociedades industriales modernas (Minakata, 2009).

Desde sus inicios la escuela se planteó teóricamente como un instrumento de movilidad social, y como una herramienta para preparar los ciudadanos que la sociedad necesita.

Es así como Minakata señala que *“A la escuela se le exige hoy formar a sus alumnos en y para la vida; formar a las nuevas generaciones en un contexto de transformaciones tecnológicas y económicas, con procesos que se extienden a todas las etapas de la vida. Se le exige formar en los valores de colaboración, solidaridad, tolerancia, aceptación y convivencia. La gestión del conocimiento y el aprendizaje para la vida son dos demandas que la sociedad del conocimiento plantea a la escuela”*.

En el área de la gestión del conocimiento no se hace diferencia entre saber y conocimiento, sea como sistema simbólico o experiencia construida en práctica discursiva o como dominio de un campo construido. Se podría plantear que se realiza un uso funcional y pragmático de las nociones.

Minakata (2009), citó la Taxonomía del conocimiento de Alavi y Leidner, 2001, en donde se plantean los distintos tipos de conocimientos y sus respectivas definiciones, como se señala a continuación:

<b>Tipos de conocimientos</b>	<b>Definiciones</b>
Tácito	Conocimiento enraizado en las acciones, experiencias y contextos específicos.
Tácito cognitivo	Modelos mentales.
Tácito técnico	Saber hacer aplicable a un trabajo específico.
Explícito	Conocimiento articulado y generalizado.
Individual	Conocimiento creado por e inherente al individuo.
Social	Conocimiento creado por e inherente a la colectividad y a las acciones de grupo.
Declarativo	Conocer acerca de.
Procedimental	Conocer el cómo hacer.
Causal	Conocer el por qué.
Condiciona	Conocer el cuándo.
Relacional	Conocer el cómo se relaciona.
Pragmático	Conocimiento útil para una organización.

Para entender la gestión del conocimiento en la escuela se propone adoptar una perspectiva epistemológica que considera al conocimiento como acción, en un modelo de aprendizaje organizacional, *performance through learning*, cuyo propósito central sea la mejora de los desempeños y el logro de resultados (Minakata, 2009).

Hoy en día a la escuela se le exigen resultados académicos, mejorar los desempeños de acuerdo a mediciones estandarizadas, que muchas veces no consideran el contexto de los y las estudiantes en todas sus dimensiones ni las carencias reales que existen en los establecimientos municipales, tales como infraestructura, problemas de conexión a internet, problemas en los sistemas eléctricos, entrega extemporánea de los recursos para su funcionamiento, no contratación de personal para cubrir licencias médicas breves ni prolongadas, entre otros, que sin duda afectan la calidad de los aprendizajes del alumnado y provoca un desgaste considerable en la comunidad educativa.

En un modelo de aprendizaje organizacional de la escuela cuyo propósito central consiste en la mejora de los desempeños y resultados, la gestión del conocimiento es un proceso que involucra en sus ciclos a actores personales y grupales con mediaciones y los relaciona con desempeños y producción de efectos (Minakata, 2009).

Lo anterior ratifica que en un modelo de aprendizaje organizacional su fin último es mejorar los desempeños y resultados, para lo cual se consideran diversos elementos, entre ellos, los datos de eficiencia interna, resultados en mediciones estandarizadas (SIMCE, PTU, entre otros).

## **2.2. Labor del Equipo Directivo Escolar en la Gestión del Conocimiento.**

La incorporación del término “gestión” en la jerga educativa ha venido progresivamente a sustituir la noción de “administración escolar”. Dicho cambio no solo opera en el terreno de lo semántico, en la práctica supone introducir una reestructuración del funcionamiento de los centros basada en una racionalidad organizacional emergente fincada en propósitos de política educativa de validez global (Del Castillo y Azuma, 2009; Namode Mello y Da Silva, 2004).

El paso de “administración escolar” a “gestión educativa” ha sido lento; es decir, en el discurso ha cambiado, pero aún quedan atisbos en la práctica de centrar la labor del director meramente en lo administrativo, aún existen directores que no han cambiado su rol a ser verdaderos líderes pedagógicos, que es lo que actualmente se demanda y necesita.

Pozner, 2003 define la gestión como *“el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo (...) para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en – con la comunidad educativa”*.

Por otro lado, Pérez Ruiz (2014) indica que la clave de la mejora (...) no recae en un solo aspecto dentro del entramado educativo, sino en la interrelación de distintos procesos emprendidos por los participantes bajo una sólida conducción directiva.

Para mejorar los resultados se requiere un trabajo en equipo sólido y sistemático guiado por un líder pedagógico que se apropia de su rol e inspira, se involucra y avanza con su equipo considerando los lineamientos del Proyecto Educativo que ha construido la comunidad educativa de manera democrática y participativa.

*“El liderazgo y la gestión escolar tiene como principal objetivo, contribuir de manera trascendente a el logro de los objetivos educativos para lograr la calidad y la eficacia de las escuelas mediante el aprovechamiento de los recursos y la toma de decisiones, calidad en los procesos y el ejercicio adecuado del liderazgo tanto de los directores académicos como de los docentes, alumnos y en su caso, padres de familia, ya que esto contribuye a mejorar no solo en los ámbitos pedagógicos, sino también en los administrativos y sociales” (Contreras,2019)*

Es así como García Olalla, Poblete y Villa (2006) indican que *“la capacidad de un centro escolar para mejorar depende, de forma significativa, de líderes que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar a que su escuela aprenda a desarrollarse, haciendo las cosas progresivamente mejor”*.

De acuerdo con Murillo (2006) *“Una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias”*.

Lo anterior, es un gran desafío en las escuelas y liceos municipales altamente vulnerables, en donde las debilidades y amenazas se deben tomar como oportunidades de mejora, generando espacios efectivos de aprendizaje, altas expectativas y sistematicidad en las prácticas, en donde el centro movilizador de las unidades educativas sea mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes.

Contreras (2019) señala que *“para que se logre una verdadera eficacia en los centros educativos, se deben optimizar los recursos materiales y humanos, el liderazgo efectivo requiere tiempo y disciplina, de manera que no sólo exista un líder, sino que cada quien participe de forma activa motivando a los demás a seguir una sola misión y visión institucional”*.

Además, plantea que gracias a la gestión educativa tomada de la mano con un buen liderazgo, se puede construir la identidad institucional para lograr mejores resultados académicos, una mayor infraestructura, la capacitación de los maestros y la estructuración de los planes y programas de estudio que permitan convertir a la institución en una escuela de calidad que logra sus objetivos establecidos de la mejor forma posible. (Contreras, 2019).

Por otro lado, el MINEDUC cita a Talis, 2009; Bolívar, 2010; Uribe y Celis, 2012 en el Marco para la Buena Dirección señalando que: *“Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro, en un marco de actuación ético, generando espacios de confianza y participación, en un ambiente que cautele el respeto y la inclusión de la comunidad. Los directivos escolares que han logrado un destacado liderazgo en lo pedagógico, en general han desarrollado una buena gestión en lo administrativo, ratificando la complementariedad de ambos aspectos”*

Es importante señalar que, el Marco para la Buena Dirección (2015) es enfático en señalar los principios profesionales fundamentales que inspiran y proyectan el actuar del líder educativo:

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

- **Confianza.** Transmite y genera confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad. Suscita confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente, imparcial y respetuoso. Demuestra integridad, coherencia y probidad para alcanzar los objetivos del establecimiento educativo.
- **Justicia Social.** Guía su acción con transparencia, imparcialidad y justicia, asegurando el respeto al derecho de la educación por sobre cualquier diferencia (edad, discapacidad, género, raza, etnia, religión, creencias y orientación sexual). Valora, promueve y hace respetar la diversidad social y cultural de su comunidad.
- **Integridad.** Demuestra permanentemente apertura, honestidad, coraje y sabiduría al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar permanentemente su práctica como líder en el ámbito educativo.

También señala que un líder pedagógico debe poseer capacidades conductuales y técnicas que permitan implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados. Las habilidades fundamentales que un líder escolar proyecta a través de sus acciones son:

- Visión estratégica.
- Trabajar en equipo.
- Comunicar de manera efectiva.
- Capacidad de negociación.
- Aprendizaje permanente.
- Flexibilidad.
- Empatía.
- Sentido de auto-eficacia.
- Resiliencia.

Además, debe poseer sólidos conocimientos profesionales en:

- Liderazgo escolar.
- Inclusión y equidad.
- Mejoramiento y cambio escolar.
- Currículum.
- Evaluación.
- Prácticas de enseñanza – aprendizaje.
- Desarrollo profesional.
- Políticas nacionales de educación, normativa nacional y local.
- Gestión de proyectos.

### **2.3. Diagnóstico Educativo Institucional.**

El MINEDUC promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos. Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus Acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes (MINEDUC, 2012).

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas.

Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica.

El Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación.

Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias Prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes.

El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico. (MINEDUC, 2012)

## 2.4. Componentes de las Áreas de Proceso del Diagnóstico Institucional.

Contempla las siguientes áreas, dimensiones y cantidad de prácticas.

Áreas de Proceso	Áreas	Dimensiones	Contiene Prácticas
	Gestión del Currículum	Gestión Pedagógica	13 Prácticas
		Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	8 Prácticas
		Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	6 Prácticas
	Liderazgo Escolar	Liderazgo del Sostenedor	5 Prácticas
		Liderazgo Formativo y Académico del Director	7 Prácticas
		Planificación y gestión de resultados	6 Prácticas
	Convivencia Escolar	Formación	6 Prácticas
		Convivencia Escolar	7 Prácticas
		Participación	10 Prácticas
Gestión de Recursos	Gestión del Recurso Humano	8 Prácticas	
	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	7 Prácticas	
	Gestión de Recursos Educativos	5 Prácticas	

Fuente: MINEDUC 2012 “Guía para Diagnóstico Institucional”

El instrumento “Guía para el Diagnóstico de la Gestión Institucional”, se estructura en base a las 4 Áreas de Procesos de la Gestión Institucional: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, a su vez, cada una de las Áreas se organiza en base a Dimensiones y, cada una de ellas, contiene un conjunto de Prácticas. Frente a cada Práctica se despliega una escala evaluativa que otorga un nivel de calidad a los elementos que describen la Práctica a evaluar. (MINEDUC 2012)

### 2.4.1. 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.

La siguiente escala evaluativa contiene cuatro valores que definen los diferentes niveles de calidad en que puede estar una Práctica, que van desde el valor 1 que refiere a un quehacer institucional en el cual los propósitos no están claramente definidos para la comunidad escolar y su implementación no presenta sistematicidad de acuerdo a los requerimientos de la Práctica, a su vez, el mayor valor (4) representa una Práctica de calidad que está en condiciones de articularse con otra para establecer Sistemas de Trabajo.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan Acciones cuyos <b>propósitos</b> son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un <b>Propósito</b> que es <b>explícito y claro</b> para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos procesos son <b>Sistemáticos</b> .
3	El quehacer incorpora un Propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y <b>progresión secuencial</b> de los procesos subyacentes y con una <b>orientación a la mejora de los resultados institucionales</b> , lo que define una Práctica Institucional o Pedagógica.
4	La Práctica incorpora la <b>evaluación</b> y el <b>perfeccionamiento</b> permanente de sus procesos.

Fuente: MINEDUC, 2012 “Guía para Diagnóstico Institucional”

### 2.4.2. Análisis de las Áreas de Proceso.

Para analizar las diversas áreas y dimensiones se emplean los siguientes indicadores que miden la calidad de las prácticas.

- **Área de Gestión del Currículum**

### **DIMENSIÓN: Gestión Pedagógica**

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
<b>PRÁCTICAS</b>	<b>Niveles de Calidad de la Práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.				
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).				
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.				
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.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
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.				
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.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
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.				
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.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente 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.				
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.				
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.				

### DIMENSIÓN: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>PRÁCTICAS</b>	<b>Niveles de Calidad de la Práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
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.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
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.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
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.				

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.				
---	--	--	--	--

### DIMENSIÓN: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
<b>PRÁCTICAS</b>	Niveles de Calidad de la Práctica			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
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.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
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.				

- **Área de Liderazgo Escolar**

### DIMENSIÓN: Liderazgo del Sostenedor

<b>Proceso general a evaluar:</b> La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.
---

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

### DIMENSIÓN: Liderazgo Formativo y Académico del Director

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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	Niveles de Calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. 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.				
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.				
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.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

## DIMENSIÓN: Planificación y Gestión de Resultados

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
<b>PRÁCTICAS</b>	Niveles de Calidad de la Práctica			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.				
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.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
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.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

- **Área de Convivencia Escolar**

## DIMENSIÓN: Formación

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
<b>PRÁCTICAS</b>	Niveles de Calidad de la Práctica			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos,				

programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
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.				
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.				
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.				

### DIMENSIÓN: Convivencia Escolar

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
<b>PRÁCTICAS</b>	<b>Niveles de Calidad de la Práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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).				
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.				
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.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				

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

### DIMENSIÓN: Participación

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
<b>PRÁCTICAS</b>	<b>Niveles de Calidad de la Práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. 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.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
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.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
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.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a 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.				

- **Área de Gestión de Recursos**

### **DIMENSIÓN: Gestión del Recurso Humano**

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
<b>PRÁCTICAS</b>	<b>Niveles de Calidad de la Práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
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.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

### **DIMENSIÓN: Gestión de Recursos Financieros y Administración**

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
<b>PRÁCTICAS</b>	<b>Niveles de Calidad de la Práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.				

2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
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.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
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.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

### DIMENSIÓN: Gestión de Recursos Educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.				
<b>PRÁCTICAS</b>	Niveles de Calidad de la Práctica			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
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.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
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.				

## **2.5. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.**

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad –creado con la Ley N°20.529, promulgada el 11 de agosto de 2011– posiciona a los jardines infantiles y escuelas en el centro del sistema educativo, otorgando a las instituciones que lo componen - Ministerio de Educación, Superintendencia de Educación, Agencia de Calidad de la Educación y Consejo Nacional de Educación- un rol de servicio, complemento y apoyo pedagógico a cada uno de los establecimientos educacionales de nuestro país. De esta forma, teniendo cada una de las instituciones del SAC funciones y atribuciones específicas dentro del sistema, su objetivo principal es servir a cada establecimiento educacional, pues de su operación coordinada y oportuna depende que cada proyecto educativo se desarrolle exitosamente y asegure que todos los párvulos y estudiantes reciban una educación de calidad.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) se creó con el propósito de asegurar una educación de calidad para todos los párvulos y estudiantes del país a lo largo de su trayectoria educativa, mediante la evaluación, fiscalización, orientación, apoyo y acompañamiento constante a los establecimientos educacionales, concentrando los esfuerzos en el desarrollo de capacidades profesionales e institucionales que favorezcan situar al centro la formación integral de los niños y estudiantes.

Para ello, se requiere la articulación permanente del Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación, en orden de generar las condiciones para que los establecimientos educacionales cuenten con herramientas que les permitan desarrollar sus proyectos educativos, en una relación virtuosa de autonomía de parte de los establecimientos, con acompañamiento y apoyo a través de las instituciones del SAC. (MINEDUC, 2020)

La **Agencia de Calidad de la Educación** les entrega valiosa información a los establecimientos –logros de aprendizaje, clima de convivencia escolar, autoestima académica y motivación escolar, entre otras–, para que en base a ésta puedan reconocer sus fortalezas y áreas de potencial mejora, y así construir sus estrategias de mejora con orientaciones y apoyo entregados por ésta y por el Ministerio de Educación. Este año, producto de la suspensión de clases, la Agencia de Calidad aplicará un Diagnóstico Integral de Aprendizajes, al regreso a clases, que permitirá a los docentes, mediante un diagnóstico socioemocional y una evaluación contextualizada de reporte inmediato, trabajar de mejor manera el impacto que la crisis tuvo en los estudiantes, en particular en los más vulnerables.

Por su parte, la **Superintendencia de Educación** contribuye al ejercicio del derecho a la educación parvularia y escolar, principalmente mediante acciones de fiscalización del cumplimiento de la normativa educacional y del uso adecuado de los recursos. También gestiona denuncias y reclamos, y provee permanente información a la comunidad educativa, velando por el resguardo de los derechos y el cumplimiento de los deberes de los diferentes miembros de las comunidades educativas de nuestro país, y potenciado el buen trato y la buena convivencia al interior de estas. El año 2017 se diseñó un cambio en el enfoque del modelo de fiscalización, que se basaba en “sustento y hallazgo”, avanzando hacia uno nuevo basado en “Derechos y Libertades Fundamentales”, el cual se construyó sobre procedimientos acotados, con fundamentos en bienes jurídicos y criterios claros y transparentes; este sistema de fiscalización se ha implementado a cabalidad desde el 2018. Considerando que el foco de la Superintendencia no está en la sanción, sino en otorgar la posibilidad de que los establecimientos puedan mejorar aquellos incumplimientos detectados que afectan la entrega de una educación de calidad integral. En este contexto, se han adoptado medidas como la implementación de un período de subsanación para todas las faltas leves y menos graves, antes del inicio de procesos sancionatorios.

Por último, el **Consejo Nacional de Educación** tiene un rol de contrapeso otorgando la estabilidad que requiere el sistema para funcionar y desarrollarse de manera sostenible. En su función de revisar, evaluar y aprobar las bases curriculares, planes y programas, estándares y otros referentes de calidad, se encarga de cautelar que se entregue una educación de calidad en todos los niveles al amparo de los Criterios de Calidad del Consejo. (MINEDUC 2020)



Fuente: Mineduc, 2020 "Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación 2020-2023.

Para que el sistema educativo logre el desarrollo integral del ser humano, este debe construirse sobre la base de los principios de libertad, equidad y calidad.

Estos principios se despliegan de manera concreta en el sistema educativo al entregar autonomía a los establecimientos y confianza en las comunidades educativas, cuando se cree en la diversidad de los proyectos educativos y se garantiza la libertad de enseñanza, a la vez que el Estado mantiene su rol de apoyo y acompañamiento. (MINEDUC, 2020)

## **2.6. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.**

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 y jóvenes de Chile.

Los EID constituyen la base de la Evaluación Indicativa de Desempeño conducida por la Agencia de la Calidad de la Educación – la cual no está asociada a sanciones, y cuyo propósito es entregar recomendaciones para la mejora institucional- y, a la vez, son un marco orientador de buenas prácticas de gestión educativa para los establecimientos y sus sostenedores. Desde esta doble función, los estándares permiten que los establecimientos y sus sostenedores tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades, identifiquen la necesidad de desarrollar sus capacidades institucionales y diseñen adecuadamente sus planes de mejora.

(MINEDUC, 2021)

Los Estándares Indicativos de Desempeño se organizan en cinco dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares, como se observa en el siguiente cuadro:



Fuente: MINEDUC (2021), Estándares Indicativos de Desempeño.

### 2.6.1. Componentes de los Estándares Indicativos de Desempeño.

- **Definición:** Enunciado que describe de manera breve el proceso de gestión al que se refiere el estándar.
- **Rúbrica:** Criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión definido. Comprende cuatro niveles de desarrollo:

**-Desarrollo débil:** El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento.

Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.

**-Desarrollo incipiente:** El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.

Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.

**-Desarrollo satisfactorio:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.

Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.

**-Desarrollo avanzado:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.

Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el Nivel de Desarrollo Satisfactorio.

- **Medios de diagnóstico:** Fuentes de información que permiten diagnosticar el nivel de desarrollo del estándar. Estos medios son documentos que están disponibles en el establecimiento y que no requieren de preparación especial para la visita, o bien se refieren a entrevistas, grupos focales, encuestas u otros que organiza y ejecuta el equipo de visitas de la Agencia de Calidad de la Educación, en coordinación con el establecimiento.

## 2.6.2. Contribución de los Estándares Indicativos de Desempeño para Mejorar la Calidad de la Educación.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación con los Estándares Indicativos de Desempeño y su evaluación, impulsa un modelo de mejoramiento continuo que incide en el desarrollo de los procesos de gestión de los establecimientos y, por consiguiente, en la calidad de la educación que estos imparten.



Fuente: MINEDUC (2021). Estándares Indicativos de Desempeño.

## 2.7. Plan de Mejoramiento Educativo.

MINEDUC, 2012, señala en la *Guía para Diagnóstico Institucional* que: “La Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, explicitando que este plan estratégico con que contará cada establecimiento será el mismo que presentarán para postular a los recursos que otorga la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008)”.

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

La construcción de su Plan de Mejoramiento Educativo (PME) 2022 es una oportunidad para definir estrategias y acciones que articulen los horizontes, sellos e identidad que cada comunidad educativa ha plasmado en su Proyecto Educativo Institucional, así como los objetivos estratégicos ya trazados para su ciclo de mejora, con los desafíos que surgen este año en el contexto del reencuentro y la necesidad de una reactivación educativa integral. (MINEDUC 2022)

Por tema de pandemia se espera que en el PME 2022, se aborden los elementos necesarios para la reactivación educativa integral, definiendo estrategias y acciones a partir de la reflexión profunda, análisis y toma de decisiones de la comunidad educativa respecto a los siguientes ámbitos:



Fuente: MINEDUC, 2022. Orientaciones para el Proceso de Planificación de la Mejora Educativa.

- **Bienestar socioemocional para el desarrollo integral.** Atender integralmente la dimensión socioemocional en toda la comunidad educativa, propiciando el restablecimiento de vínculos, una convivencia respetuosa e inclusiva y el cuidado de la salud mental. Este aspecto incorpora una

dimensión de trabajo al interior de las comunidades educativas, relevando el papel de las acciones que planifiquen en convivencia escolar. Además, involucra el vínculo con las redes locales de salud y protección social para la atención de estudiantes y sus familias y el resguardo de sus derechos.

- **Aprendizajes priorizados para el desarrollo integral.** Cada comunidad educativa conoce en profundidad las brechas de aprendizaje que tienen sus estudiantes. Para abordarlas, los equipos educativos deben identificar aquellos aprendizajes nucleares y habilidades basales que permitan al estudiantado avanzar en sus trayectorias de aprendizaje. Esto se acompaña con el diseño de experiencias que favorezcan la integración de saberes, la vinculación con la vida cotidiana, el desarrollo de las habilidades y la implementación de evaluaciones formativas que permitan retroalimentar y orientar el proceso de aprendizaje (Decreto 67).
- **Revinculación y continuidad de trayectorias educativas.** Garantizar integralmente las trayectorias educativas de niños, niñas y adolescentes, fortaleciendo estrategias para asegurar el acceso, la asistencia y la permanencia escolar; identificar los riesgos de exclusión educativa y generar estrategias para la revinculación de quienes han dejado de asistir o lo hacen en forma intermitente.

Para avanzar en los desafíos de cada uno de los ámbitos antes mencionados es necesario considerar los desafíos en el **desarrollo profesional** para la mejora educativa, puesto que será necesario reforzar las capacidades de docentes y profesionales de la educación a través del desarrollo profesional continuo, a partir del aprendizaje, consolidación y socialización de experiencias y saberes construidos en los años anteriores, con acento en una formación que dé cuenta de los ámbitos antes señalados: desarrollo socioemocional de estudiantes y el conjunto de la comunidad educativa; foco en aprendizajes nucleares e integradores y la

revinculación y continuidad de la trayectoria educativa en el contexto y realidad de cada establecimiento.

Estos desafíos requieren que los equipos que lideran escuelas y liceos sean capaces de abordar el trabajo colaborativo, la reflexión pedagógica y la preparación de la enseñanza. El acompañamiento y la retroalimentación de los equipos directivos a docentes y asistentes de la educación son centrales en una perspectiva de mejoramiento continuo.

### **2.7.1. El PME como Eje Central de Planificación.**

El instrumento PME debe integrar los diversos planes normativos, identificando y registrando las acciones que responden a cada uno de ellos.

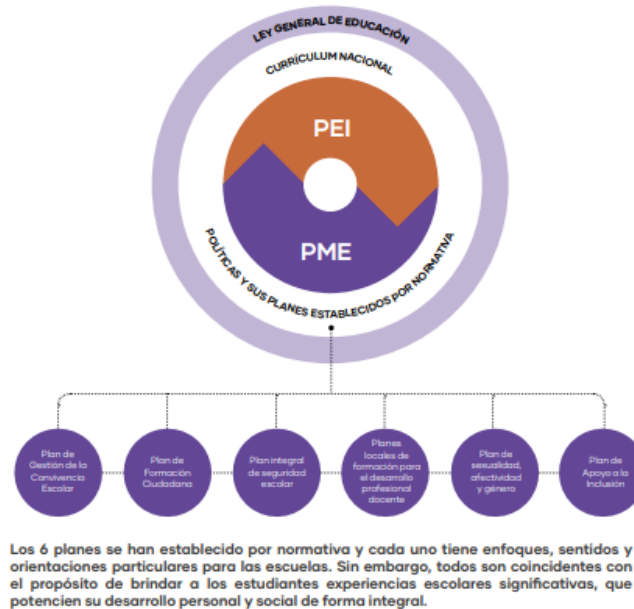
- Plan de Formación Ciudadana.
- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.
- Plan de Apoyo a la Inclusión.
- Plan de Desarrollo Profesional Docente.
- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.
- Plan Integral de Seguridad Escolar.

### **2.8. Ciclo de Mejoramiento Educativo Continuo.**

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

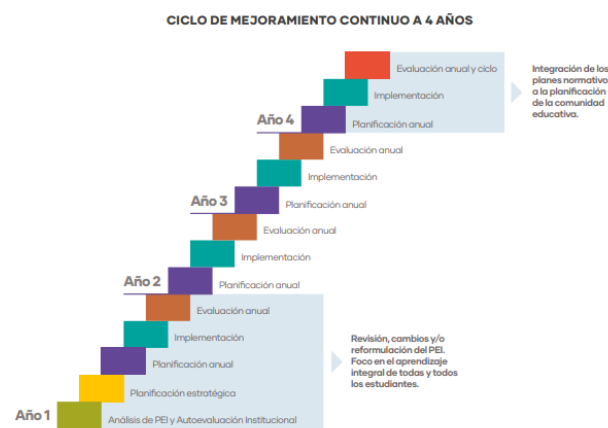
La gráfica siguiente muestra como la herramienta de gestión, PME, permite a los establecimientos educacionales articular de manera sistémica la normativa, el

currículo nacional, el PEI y cada uno de los 6 planes establecidos por normativa con foco en la trayectoria de mejora escolar.



Fuente: MINEDUC. Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su Elaboración.

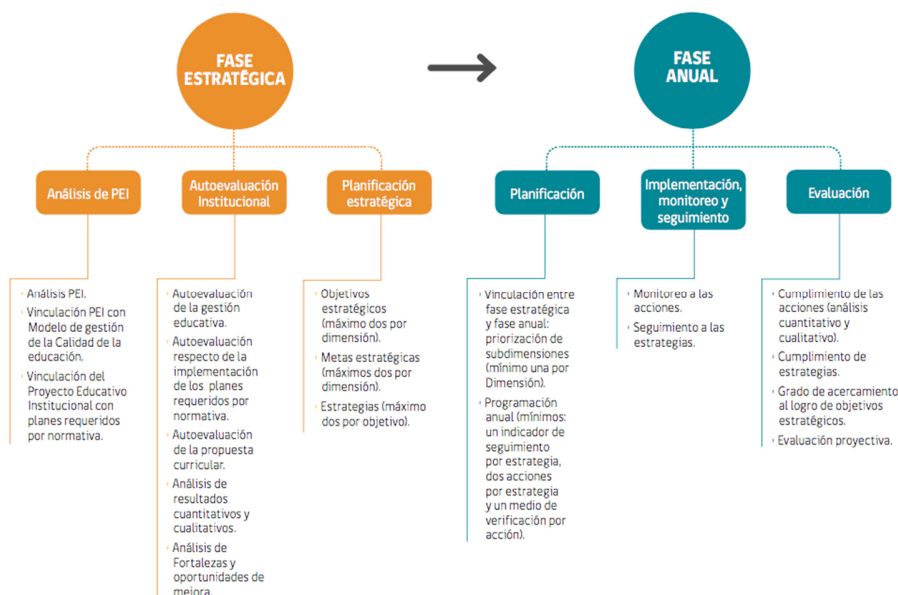
El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento.



Fuente: MINEDUC. Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su Elaboración.

## 2.9. Fases del PME.

A continuación, se presenta figura que resume las fases del PME.



Fuente: MINEDUC. Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su Elaboración.

- **La fase estratégica.** Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo. Se releva como una instancia participativa en la que los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años). Las etapas de esta fase son: Análisis del PEI, Autoevaluación institucional, Planificación estratégica.
- **La fase anual.** El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año. Las etapas de esta fase son: Planificación anual, Implementación, monitoreo y seguimiento, Evaluación.

## MARCO CONTEXTUAL

### 3.1. Síntesis de antecedentes del entorno.

La comuna de Tucapel está ubicada en la Provincia del Bío – Bío, Región del mismo nombre, limita al norte con la comuna de Yungay, región Ñuble; al sur con la comuna de Quilleco; al oriente con la comuna de Antuco y, al poniente, con la comuna de Los Ángeles. La capital comunal es Huépil, que queda a 55 kilómetros de Los Ángeles; a 90 kilómetros de Chillán y a 125 kilómetros de Concepción.

La comuna tiene una superficie de 914,9 kms<sup>2</sup>, cuenta con una población de 14.134 habitantes; de los cuales 6.876 son hombres y otras 7.258 son mujeres. La población urbana llega al 84.1% y los rurales al 15.9%. Las principales agrupaciones urbanas de la comuna son Huépil con 5.495 habitantes, Tucapel con 1.662; Polcura con 976 y Trupán con 857 habitantes.

La comuna de Tucapel fue creada por la llamada Ley de Comuna Autónoma de 27 de diciembre de 1891, como parte del Departamento de Rere de la Provincia de Concepción, pero su instalación se produce en 1793, siendo su primer alcalde don Francisco Friz.

En 1927 pasa a formar parte del Departamento de Yungay y de la Provincia de Ñuble y en 1980 sufre nuevamente un cambio de jurisdicción administrativa que la deja formando parte de la Provincia de Bío-Bío. La comuna y el pueblo de Tucapel adquieren este nombre desde que en 1724 fuera trasladado el fuerte homónimo situado en la banda occidental de la cordillera de Nahuelbuta, el mismo en cuyas inmediaciones cayera derrotado y muerto el gobernador Pedro de Valdivia en 1555.

Una gran sublevación indígena liderada por el cacique Vilumilla en 1723 obligó al Gobernador Gabriel Cano de Aponte a trasladar los fuertes situados al sur del río

Bío-Bío y de esta forma Tucapel es instalado a orillas del río Laja y en un fértil valle que lleva a los boquetes cordilleranos por donde entraban y salían indios pehuenches y chiquillanes.

### **3.2. Situación de la comunidad escolar.**

En 1972 se crea la enseñanza media en la comuna de Tucapel, ya que los alumnos que egresaban de octavo básico y querían hacer su enseñanza media debían trasladarse a Yungay o a Los Ángeles, ciudades distantes a varios kilómetros y con escasa locomoción.

Los profesores de enseñanza básica realizaron las gestiones para crear la enseñanza media, partiendo con un primero medio y así progresivamente hasta llegar a cuarto medio.

En el año 1986 se separó la enseñanza media de la enseñanza básica, creándose el Liceo B-67 y, en el año 1990, se instala en su dirección actual, calle 12 de Febrero 171, en la localidad de Huépil, comuna de Tucapel, provincia del Bío Bío. Contando, además, desde el año 2004 con la modalidad técnico profesional, específicamente, la carrera forestal.

En el año 1992 se crea el internado del Liceo, debido a la alta demanda de alumnos por estudiar la enseñanza media que eran de otras localidades de la comuna, tanto urbanas como del sector rural, lo cual permitió incrementar su matrícula.

En el año 2012, este internado cierra sus puertas, debido a que, con fondos de educación, se comenzó a costear transporte escolar para los y las estudiantes que viven fuera de Huépil, pero dentro de la comuna, ya sea en el radio urbano o rural.

En el año 2015 se crea el Curso Laboral que imparte la asignatura de Repostería (actualmente no cuentan con la preparación en Repostería, sino que se levantó otro proyecto que espera su aprobación, para apoyarlos en alguna destreza laboral,

pues los estudiantes actuales tienen serios problemas motrices y de movilidad). Posteriormente, se crea el Aula Hospitalaria, para atender en domicilio a los alumnos que están postrados, labor que realiza una educadora diferencial.

Hasta el año 2016 era el único establecimiento educacional de enseñanza media municipal en la comuna, que atendía estudiantes provenientes de Huépil, Polcura, Trupán, Tucapel y de sectores rurales, tales como: La Colonia, Rucamanqui, Huéquete, La Obra, Mañihual, Rastrojos, Pajal, entre otras.

El índice de vulnerabilidad actual estudiantil año 2021 es de 96% dado el contexto socio – económico – cultural, de pobreza, cesantía, etc.

El Liceo Huépil trabaja en jornada escolar completa diurna, en la actualidad su matrícula asciende a 367 estudiantes distribuidos en 16 cursos (incluidos Curso Laboral y Aula Hospitalaria). 322 estudiantes pertenecientes a la modalidad Humanístico Científico y 45 estudiantes de la Técnico Profesional, especialidad Forestal.

**Tabla n° 4. Datos de eficiencia interna del año 2021**

<b>Elemento</b>	<b>Cantidad de estudiantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Matrícula total	316	100%
Retirados	03	0,9%
Reprobados	09	2,8%
Aprobados	307	97,2%
Prioritarios		76,3%
Titulados	11	

En la actualidad el liceo desarrolla varios programas y proyectos en beneficio de sus estudiantes, como: Subvención Escolar Preferencial (SEP), Proyecto de Integración Escolar (PIE), Programa de Apoyo Efectivo para la Educación Superior (PACE).

Cumplen funciones profesionales 35 docentes, 13 asistentes de la educación y 6 auxiliares.

La unidad educativa ha pasado por años en donde su matrícula ha disminuido, debido a que hoy en día existe mejor locomoción, por lo que una gran cantidad de estudiantes viaja a otros establecimientos educacionales de Los Ángeles (a 50 kilómetros aprox.), en Huépil, se abrió un Colegio Subvencionado de la Fundación Juan XXIII, hace ya varios años, que también captó estudiantes en la comuna, además, de que la Municipalidad de Tucapel promovió que la Escuela E-1013 (de la misma comuna) se ampliara a enseñanza media, llamándose actualmente Liceo Andrés Alcázar, por lo que varios estudiantes se han matriculado en esa unidad educativa y, al ser escuela y carecer de profesores especialistas en varias asignaturas de Enseñanza Media, docentes del Liceo Huépil, deben ir a atender a la enseñanza media del otro Liceo de la comuna.

Actualmente la matrícula va al alza. Producto, en parte, de la pandemia, gran violencia en Santiago y otras ciudades de gran tamaño, varias familias están cambiándose de residencia a la comuna de Tucapel, ya que, a pesar de no tener grandes fuentes laborales, existe menor delincuencia y mayor acceso a postular a viviendas sociales.

Algunos de los logros de la unidad educativa son: categoría medio, sus índices de eficiencia interna han ido mejorando sistemáticamente, cuenta con planta docente y equipo directivo completo, un excelente equipo de Convivencia Escolar, que cobra gran relevancia, sobre todo hoy en día, debido al estado socioemocional de los estudiantes, el aumento de alumnos intervenidos por Fiscalía, PPF u otras entidades, considerando que la unidad educativa atiende a estudiantes de alta vulnerabilidad.

Algunas de las dificultades que ha enfrentado este último tiempo ha sido el tema de la pésima señal de internet en la comuna, lo que perjudicó enormemente las clases virtuales, por lo que se tuvo que complementar con otras vías de trabajo remoto.

Desde mediados del 2021 se volvió a clases presenciales por lo mismo. En el 2021, con clases en la mañana los terceros y cuartos y, en la tarde, los primeros y segundos, divididos en secciones, para mantener aforos y atención personalizada por el rezago pedagógico, lo que ocasionó un clima escolar favorecedor, donde hubo solo un hecho de violencia aislado.

Este año, por orden ministerial todos los estudiantes debían retornar en modalidad presencial, sin aforo, por lo que se trabaja en jornada completa con todos los estudiantes, sin posibilidad de distanciamiento físico, ya que las salas son pequeñas. Las diversas dificultades sociales, personales, judiciales, entre otros, y el brusco cambio de modalidad de trabajo ha hecho que este año se hayan desencadenado gran cantidad de hechos de violencia entre estudiantes, dentro y fuera de la unidad educativa, varios casos han sido denunciados y están en trámite en fiscalía de Yungay.

Otro aspecto que ha dificultado el trabajo ha sido el gran rezago pedagógico, ya que muchos estudiantes durante la pandemia, tuvieron que trabajar para apoyar económicamente a sus familias, dejando de lado los estudios, o brindándoles menor importancia, debido a las carencias económicas y necesidades más urgentes.

### **3.3. Base Pedagógica del Proyecto Educativo.**

El Proyecto Educativo del Liceo Huépil, tiene como sustento pedagógico a la teoría educativa de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, considerando que el establecimiento recibe alumnos de distintos sectores y con diversas capacidades y niveles de aprendizaje y además tiene el proyecto de Integración Escolar, cuyo objetivo es apoyar a los estudiantes con capacidades diferentes.

Establece que cada estudiante tiene un potencial de aprendizaje en algún área del conocimiento, el apoyar y orientar el desarrollo de ese potencial para que el alumno/a se desarrolle en plenitud.

El liceo debe ofrecer un servicio alternativo de aprendizaje, para que el alumno encuentre la forma y el área del conocimiento donde pueda lograr más ventajas en su aprendizaje.

### **3.4. Principios y enfoque educativos**

El modelo que se quiere lograr es holístico, una concepción basada en la integración total frente a un concepto o situación. que toma de los modelos conductista y constructivista lo mejor y pueda amalgamarlos en una fusión que dé respuesta a las necesidades de los y las estudiantes actuales y que permita a los y las docentes sumarles su creatividad, imaginación y el uso de los recursos que posee el establecimiento y otros a los que se puedan recurrir con el fin de entregar una educación de calidad, integral y que considere a todos y todas las estudiantes y sus diversas formas de aprender.

Para ello se propone fortalecer los aprendizajes a través de planes, programas y proyectos.

- **La Informática:** se propone renovar los recursos digitales, software educativo, recursos de Internet de calidad para el uso de profesores y alumnos promoviendo la utilización de éstos, en el proceso de enseñanza y aprendizaje desde 1° a 4° E M.
- **La utilización de los recursos CRA:** se proponen visitas en las distintas asignaturas, cuyo objetivo es apoyar el desarrollo del PRENAP.
- **Enlaces:** proyecto que permite el acceso a Internet y el uso de computadoras para el apoyo a la gestión de los aprendizajes como a la gestión Interna del establecimiento.
- **Pro-Retención:** Programa que permite impetrar recursos para apoyar de manera efectiva a los y las estudiantes que presentan inasistencias o están en franco riesgo de desertar del sistema educacional.

El Liceo Huépil está adscrito a Programas y Planes Ministeriales como: LEY SEP, por lo que debe elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo que cuenta con las orientaciones y apoyo del MINEDUC, el que también realizará un seguimiento y evaluación de su implementación. El PME debe incluir, entre otras, las siguientes áreas: Gestión Pedagógica; Liderazgo; Convivencia escolar; Gestión de recursos, cuyo fin último es mejorar los aprendizajes de los y las estudiantes, en especial los prioritarios, por lo que pone el énfasis en acciones como:

- **SEP:** Mejorar la calidad de los aprendizajes a través de perfeccionamiento sobre prácticas pedagógicas, de acuerdo a las reales necesidades del liceo y sus metas.

- **Plan de reforzamiento:** Establecido como práctica pedagógica permanente, para atender las necesidades de los alumnos de bajo rendimiento retraso pedagógico.

-**Programa de Integración PIE:** que incorpora alumnos con necesidades educativas permanentes y transitorias, siendo detectados y evaluados mediante el Reglamento de Evaluación PIE.

El PIE considera acciones de: coordinación y trabajo colaborativo entre profesores, profesionales de apoyo con la familia y con los estudiantes; de capacitación a la comunidad educativa en estrategias de atención a las NEE; de adaptación y flexibilización curricular; en convivencia escolar referidas al respeto a la diversidad; de monitoreo y evaluación del proyecto. Incorpora, a partir del año 2015, el Taller Laboral Nivel 1, para atender a estudiantes cuyas dificultades no les permiten avanzar en los procesos educativos comunes, por lo que se les prepara para desarrollar habilidades que les permitan integrarse con éxito a la vida del trabajo.

- **PISE:** Plan Integral de Seguridad Escolar, cuyo objetivo es resguardar la integridad de las personas que se encuentran en el establecimiento, cuando ocurra o pueda ocurrir un evento que ponga en riesgo la seguridad de la Comunidad Educativa.

- **PACE:** Programa de Acompañamiento Efectivo, que viene a igualar las oportunidades de ingreso, mantención y egreso de estudios superiores a estudiantes que son considerados con mérito académico y que puedan tener un acceso a los establecimientos superiores sin que sea necesario el proceso de selección universitaria. Programa que promueve y financia el MINEDUC y que está a cargo de, la Universidad de Concepción en nuestro establecimiento.

### **3.5. Ideario identitario de la unidad educativa. Misión y Visión.**

La identidad de nuestro Establecimiento Educacional está dada bajo la mirada de las siguientes interrogantes ¿Quiénes somos? y ¿Qué estudiantes queremos formar? Es por ello que nuestro sentido de identidad como institución educativa, tiene una sólida formación académica y formativa valórica, destacando los siguientes parámetros distintivos.

- **Visión.** Ser una institución reconocida por su formación centrada en el desarrollo socioemocional que potencia la formación de sus estudiantes y comunidad a través de experiencias significativas de aprendizaje y el fortalecimiento de trayectorias escolares reales de todos los estudiantes.
- **Misión.** Entregar una educación socioemocional no sexista, frente al contexto sociocultural de toda la comunidad educativa, mediante estrategias desafiantes e innovadoras que potencien la participación activa de las y los estudiantes como agentes de cambio, pensadores críticos, reflexivos y participativos de nuestra sociedad.

### **3.6. Cargos**

#### **Órgano de Dirección:**

- Director.
- Inspector General.

#### **Órgano Técnico Pedagógico y de Asesoramiento:**

- Jefa de UTP.
- Coordinadora PIE.
- Coordinador Carrera Forestal.
- Departamentos de Asignaturas.
- Asignaturas.
- Encargada CRA.
- Encargado de Enlaces.
- Convivencia Escolar.
- Encargado de Orientación.

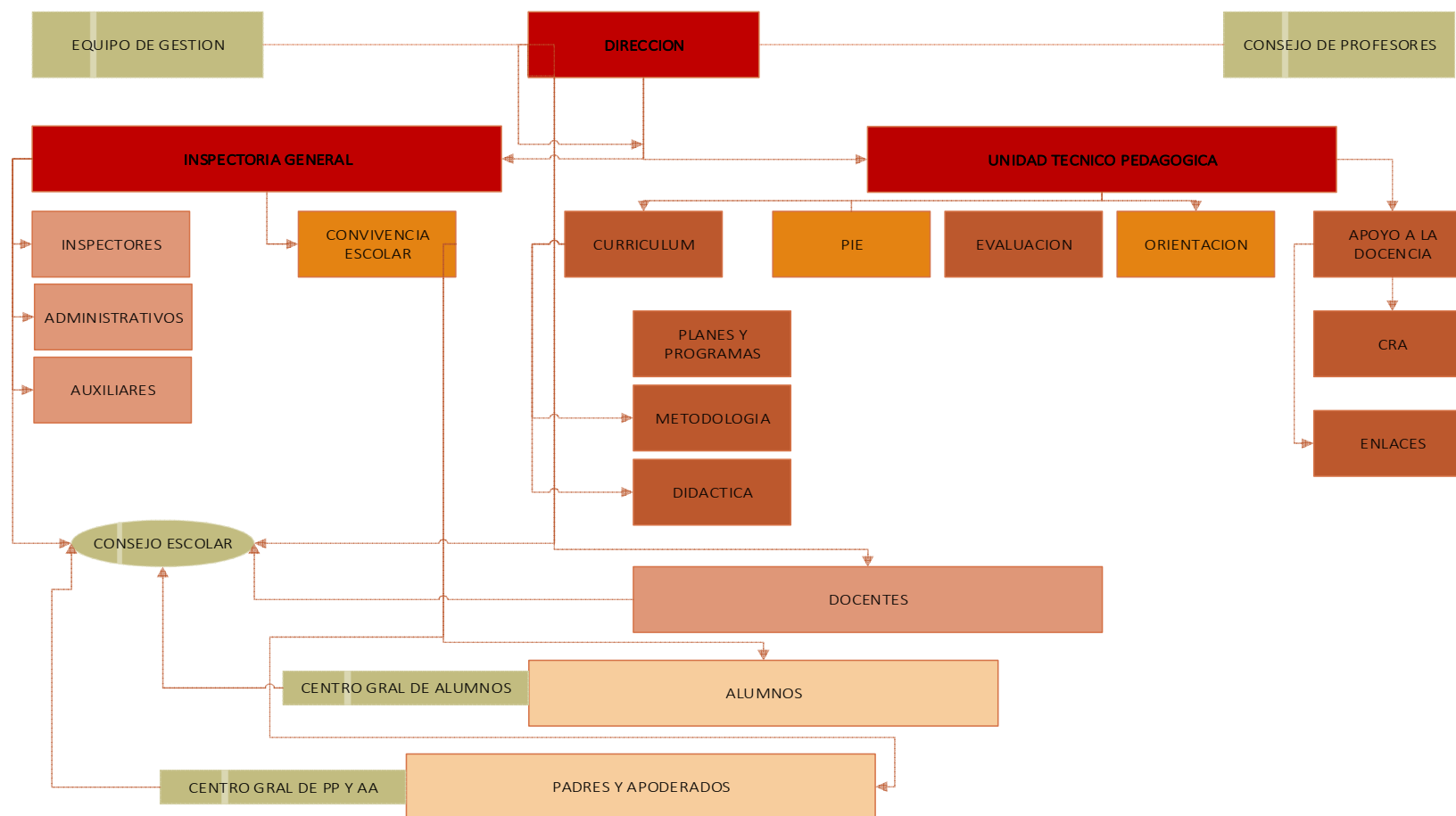
#### **Órgano de Ejecución y de Apoyo Administrativo.**

- Profesores (as).
- Secretaría de Dirección.
- Convivencia Escolar.
- Asistentes de la Educación Profesionales.
- Asistentes de la Educación no Profesionales.
- Personal Auxiliar.

#### **Órgano de Participación.**

- Consejo de Profesores.
- Consejo Escolar.
- Convivencia Escolar.
- Centro de Alumnos.
- Centro General de Padres y Apoderados.
- Asociación de personal Asistentes de la Educación

### 3.6.1. Dimensión organizativa operativa Liceo Huépil



### 3.7. Indicadores Demográficos y Económicos.

El contexto demográfico, social y económico considera diversos aspectos, tales como: la demanda para distintos niveles educativos, distribución de la población en las distintas zonas tanto urbanas y rurales, capacidad económica comunal y del país para financiar y orientar la demanda por una educación que permita la continuidad de estudios o la inserción en el mundo laboral. La composición demográfica es un factor en la proyección e implementación de las políticas educativas para atender a niños, de jóvenes y adultos considerando los recursos humanos y materiales para su desarrollo de acuerdo a los lineamientos actuales.

**Tabla n° 5. Población de comuna Tucapel, Provincia del Bío - Bío**

TOTAL POBLACIÓN EFECTIVAMENTE CENSADA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL ÁREA URBANA	HOMBRES ÁREA URBANA	MUJERES ÁREA URBANA	TOTAL ÁREA RURAL	HOMBRES ÁREA RURAL	MUJERES ÁREA RURAL
14.134	6.876	7.258	11.887	5.710	6.177	2.247	1.166	1.081

Fuente: INE: Censo 2017

**Comentario:** Según datos del Censo 2017, existe un 2,7% más de mujeres que hombres en la comuna, lo que equivale a 382 mujeres más que hombres.

**Tabla n° 6. Mediana de Años de escolaridad por ESCOLARIDAD COMUNA TUCAPEL**

**AREA # 08312 TUCAPEL**

Sexo	Casos	Mediana	%
Hombre	6 719,0	8,0	48,7
Mujer	7 090,0	8,0	51,3
<b>Total</b>	<b>13 809,0</b>	<b>8,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: INE: Censo 2017

**Comentario:** Tanto hombres como mujeres en la comuna tienen aproximadamente ocho años de escolaridad, es decir, su enseñanza básica completa.

### 3.7.1. Indicador Socio Económico

Usualmente el nivel socioeconómico se mide por el ingreso como individuo y/o como grupo, además de contemplar factores como la educación y ocupación. En el ámbito educativo, la Agencia de la Calidad realiza una clasificación en grupos socioeconómicos (GSE) de la población de los establecimientos educacionales, la clasificación corresponde a cinco grupos: Bajo, Medio Bajo, Medio, Medio Alto y Alto, para lo cual utiliza información entregada por JUNAEB, además de los cuestionarios que responden los padres, madres y apoderados que incluye el nivel de escolaridad y el ingreso económico del hogar. De acuerdo a la información entregada por la Agencia el Liceo Huépil está clasificado en Medio.

Un dato alarmante y que, en parte reflejan el aumento de la violencia de algunos estudiantes pueden estar sustentados en el aumento de la violencia intrafamiliar en la comuna, por lo que muchos estudiantes viven en constante ambiente de violencia, por lo que esta está validada en su círculo cercano. Las denuncias por violencia intrafamiliar, según Subsecretaría Prevención del Delito, Ministerio Interior, son las siguientes:

**Tabla n° 7. Tasa Denuncias c/100.000 hab. Por Violencia Intrafamiliar (VIF. Total)**

Territorio	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Comuna de Tucapel	507,7	593,2	584,3
Región del Bío Bío	456,2	422,8	468,5
País	502,8	484,1	524,7

Fuente: Subsecretaría del Delito, Min. Interior.

**Comentario:** La comuna de Tucapel tiene una tasa de denuncias más alta que la región y el país, sin considerar que muchas veces los actos de violencia intrafamiliar no se denuncian.

### 3.8. Indicadores Educativos

Los datos presentados a continuación, fueron extraídos de las bases puestas a disposición por el Ministerio de Educación, a través de los portales Datos Abiertos y Agencia de Calidad de la Educación, así como del DEMRE (Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo de la Universidad de Chile). Se presenta el número de establecimientos educacionales y matrícula escolar según dependencia administrativa para los años 2017 y 2019; matrícula según nivel de enseñanza impartido años 2017 y 2019; los puntajes promedio de la prueba SIMCE de Cuarto, Sexto y Octavo Básico y Segundo Medio, para los tres últimos años disponibles en cada caso, en las respectivas asignaturas evaluadas. En esta entrega de Reportes Comunales, se incluye también el porcentaje de puntajes PSU mayor o igual a 450 puntos, según dependencia administrativa del establecimiento escolar.

[https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?an](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?an)

**Tabla n° 8. Establecimientos educacionales según dependencia administrativa años 2018 y 2020.**

Dependencia Administrativa	Comuna		Región		País	
	2018	2020	2018	2020	2018	2020
Municipal	13	9	561	478	4.925	4.670
Particular Subvencionado	3	4	483	476	5.665	5.575
Particular Pagado	0	0	29	28	678	626
Corporación de Administración Delegada	0	0	8	8	70	70
Servicio Local de Educación	0	0	0	71	236	401
Total	16	13	1.081	1.061	11.574	11.342

Fuente: Centro de Estudios, MINEDUC

**Comentario:** Los establecimientos educacionales de dependencia municipal han disminuido en la comuna, pues se han cerrado escuelas rurales que tenían pocos estudiantes.

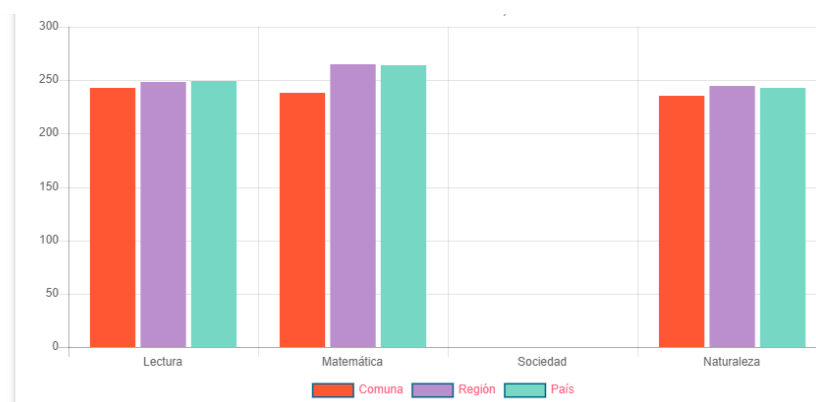
**Tabla n° 9. Resultados SIMCE II Medio, años 2016,2017, 2018**

Prueba	Comuna			Región			País		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Lectura	255	249	243	245	251	248	247	252	249
Matemática	238	233	238	262	264	265	266	266	264
Sociedad	No aplica	236	No aplica	No aplica	248	No aplica	No aplica	251	No aplica
Naturaleza	229	No aplica	235	239	No aplica	245	242	No aplica	243

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación, MINEDUC

**Comentario:** Los resultados en la Prueba Estandarizada SIMCE, indican que en la comuna los estudiantes tienen un rendimiento similar a los obtenidos a nivel regional en Lectura, pero con tendencia a la baja; en matemática son más bajos que a nivel regional, al igual que en Sociedad y Naturaleza.

**Figura 1. Resultados SIMCE 2° Medio, año 2018**



Fuente: Agencia de Calidad de la Educación, MINEDUC

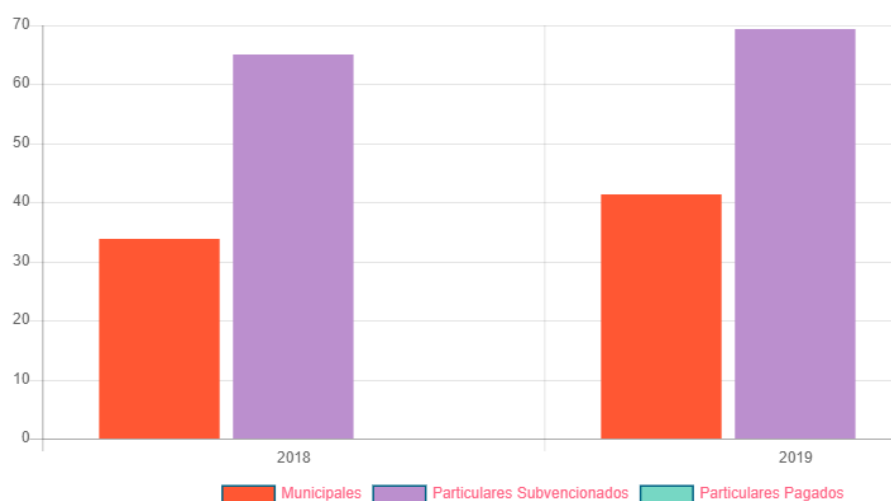
**Tabla n° 10. Porcentaje de puntajes PSU  $\geq$  450 en establecimientos municipales, subvencionados y particulares, años 2018 y 2019.**

Municipales		Particular Subvencionados		Particulares Pagados	
2018	2019	2018	2019	2018	2019
33,9	41,3	65,12	69,44	0,0	0,0

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación, MINEDUC

**Comentario:** Los resultados de los establecimientos municipales en la Prueba Estandarizada PSU se han incrementado; sin embargo, siguen siendo más bajos que los obtenidos por el establecimiento particular subvencionado.

**Figura 2. Porcentaje de puntajes PSU  $\geq$  450, dependencia administrativa.**



Fuente: Agencia de Calidad de la Educación, MINEDUC

**Comentario:** Entre el año 2018 y 2019 se mantiene la brecha en los resultados PSU entre establecimientos municipales y particular subvencionados en la comuna de Tucapel.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se presenta el diagnóstico realizado en una planilla, distribuidos por focos, además, cuenta con el análisis de los resultados, graficados en la justificación del nivel de desempeño, además de indicar las áreas que es necesario mejorar.

### 4.1. Niveles de Desarrollo Estándares Indicativos de Desempeño (EID)

<b>Desarrollo débil</b>	El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.
<b>Desarrollo incipiente</b>	El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.
<b>Desarrollo satisfactorio</b>	El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.
<b>Desarrollo avanzado</b>	El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el Nivel de Desarrollo Satisfactorio.

#### 4.2. FOCO 1: Evaluación, Nivelación y Monitoreo de los Aprendizajes.

EID	Evidencia	De acuerdo a su análisis y según la rúbrica de los EID, ¿en qué nivel de desarrollo se encuentran las prácticas del equipo de gestión?	Fundamente brevemente el nivel de desarrollo.	Identifique las capacidades del equipo de gestión que son necesarias de fortalecer o desarrollar.
4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reglamento de Evaluación</li> <li>-Calendario de evaluaciones</li> <li>-Instrumentos de evaluación</li> <li>-Pautas de observación y monitoreo</li> <li>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados)</li> <li>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.</li> </ul>	<b>Desarrollo incipiente</b>	Se cuenta con reglamento de evaluación construido en forma participativa, y cada docente entrega sus planificaciones, incluyendo el plan de evaluación, pero falta la revisión sistemática de los instrumentos y el correspondiente análisis de sus resultados, para tomar decisiones pedagógicas oportunas.	El Equipo de gestión debiera desarrollar un trabajo sistemático y programado respecto del monitoreo, seguimiento y evaluación de proceso de evaluación considerando las características de cada nivel y grupo, teniendo a una docente de apoyo a UTP a cargo. Además de sistematizar los datos y analizarlos periódicamente para tomar decisiones pedagógicas en forma oportuna y pertinente.
5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Registros de observación o acompañamiento de clases</li> <li>-Registros de refuerzos y reconocimientos a los estudiantes</li> <li>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados)</li> <li>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones</li> <li>-Otras</li> </ul>	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	Se cuenta con registros de observación y acompañamiento de clases, con registros de refuerzos y reconocimientos a los estudiantes, valorando el error	El equipo de gestión debería monitorear y hacer el seguimiento del grado de comprensión y de desempeño de los estudiantes, mediante registros individualizados que permitan ajustar con precisión las estrategias pedagógicas y de apoyo.

			como parte del aprendizaje, retroalimentando constantemente para favorecer aprendizajes significativos.	
6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluaciones diagnósticas</li> <li>-Actas del Consejo de Profesores</li> <li>-Registro de estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o NEE</li> <li>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados)</li> <li>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.</li> <li>-Otras</li> </ul>	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	Se cuenta con evaluaciones diagnósticas en todas las asignaturas, se realizan actas de consejo de profesores, por nivel, departamento o curso especial si se amerita, detectándose los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje, que tienen NEE o que requieren un reforzamiento adicional.	El equipo de gestión fortalecerá las instancias de intercambio de experiencias pedagógicas que permitan fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje centrándose en estrategias que ayuden a atender la diversidad educativa.

### 4.3. FOCO 2: Observación y Retroalimentación de las Prácticas Pedagógicas.

EID	Evidencia	De acuerdo a su análisis y según la rúbrica de los EID, ¿en qué nivel de desarrollo se encuentran las prácticas del equipo de gestión?	Fundamente brevemente el nivel de desarrollo.	Identifique las capacidades del equipo de gestión que son necesarias de fortalecer o desarrollar.
4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de funcionamiento del establecimiento</li> <li>-Planificaciones del proceso de enseñanza aprendizaje</li> <li>-Estrategias diversificadas implementadas</li> <li>-Informes de cobertura e implementación curricular</li> <li>-Calendario académico</li> <li>-Actas del Consejo de Profesores</li> <li>-Registros de observación o acompañamiento de clases</li> <li>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados)</li> <li>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.</li> </ul>	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	Se cuenta con plan de funcionamiento, planificaciones diversificadas, cobertura e implementación curricular, calendario académico, actas de consejo de profesores, registro de observación y acompañamiento a clases.	El director y el equipo técnico pedagógico harán un seguimiento de la cobertura curricular, por nivel y asignatura, para asegurar los aprendizajes y el desarrollo del PEI. Para esto, se llevará el detalle de los OA trabajados, según reporte de los docentes, la observación de clases y el análisis del trabajo de los estudiantes.
4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Registros de observación o acompañamiento de clases</li> <li>-Registros de retroalimentación a docentes</li> <li>-Registros de conformación de equipos de trabajo</li> <li>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados)</li> <li>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.</li> </ul>	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	Se cuenta con registros de acompañamiento al aula, basados en el Marco para la Buena Enseñanza y sus respectivas retroalimentaciones. Los equipos de trabajo están consolidados como departamento y asignaturas afines, lo que permite establecer una relación de	El director y el equipo técnico pedagógico usarán estrategias diversas para sacar mayor provecho a la retroalimentación, como la grabación voluntaria de clases para analizar y perfeccionar las prácticas pedagógicas, entre otras.

			respeto y confianza entre los docentes del establecimiento y el equipo directivo.	
--	--	--	---	--

#### 4.4. FOCO 3: Implementación de un Ambiente Escolar Organizado.

EID	Evidencia	De acuerdo a su análisis y según la rúbrica de los EID, ¿en qué nivel de desarrollo se encuentran las prácticas del equipo de gestión?	Fundamente brevemente el nivel de desarrollo.	Identifique las capacidades del equipo de gestión que son necesarias de fortalecer o desarrollar.
2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	-Proyecto Educativo Institucional. -Calendario y actas de reuniones de Coordinación. -Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados). -Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	Se cuenta con un PEI construido en forma colaborativa, conocido por todos los miembros de la comunidad. Todas las reuniones están calendarizadas y se levanta acta de cada reunión de coordinación.	Desarrollar instancias de monitoreo, seguimiento y evaluación respecto del impacto de las acciones diseñadas y anticiparse a los problemas para el buen funcionamiento del establecimiento y el logro de las metas institucionales.
8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.	-Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar. -Registros de asistencia, ingresos y salidas. -Reglamento de Convivencia. -Protocolos de acción frente a vulneración de derechos, agresiones sexuales y hechos de connotación sexual. -Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la	<b>Desarrollo incipiente</b>	Se cuenta con registro de asistencia, ingresos y salidas, reglamento de convivencia, protocolos y acciones de resguardo sanitario.	Falta registro sistemático de todos los momentos de permanencia del estudiante en el establecimiento: recreo, desayuno, almuerzo, otros. Esto debido a la carencia de personal. Falta actualizar los reglamentos y sus protocolos, incluyendo a los representantes de toda la comunidad educativa,

	<p>Agencia de Calidad de la Educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados)</li> <li>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.</li> </ul>			para luego difundirlos y aplicarlos.
--	--	--	--	--------------------------------------

#### 4.5. FOCO 4: Fortalecimiento y Desarrollo de la Participación, la Convivencia Escolar y el Resguardo Socioemocional.

EID	Evidencia	De acuerdo a su análisis y según la rúbrica de los EID, ¿en qué nivel de desarrollo se encuentran las prácticas del equipo de gestión?	Fundamente brevemente el nivel de desarrollo.	Identifique las capacidades del equipo de gestión que son necesarias de fortalecer o desarrollar.
6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnósticos pedagógicos y psicosociales de los estudiantes.</li> <li>-Registro de estudiantes que requieren planes de acompañamiento.</li> <li>-Planes de acompañamiento a estudiantes.</li> <li>-Actas del Consejo de Profesores.</li> <li>-Convenios con centros o profesionales de salud mental.</li> <li>-Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social.</li> <li>-Registro de observaciones de prácticas de convivencia.</li> <li>-Plan de gestión de la convivencia</li> <li>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados).</li> </ul>	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	Existe una preocupación por el desarrollo integral de los estudiantes y se ha incorporado en la comunidad educativa una cultura de derivación de los estudiantes según las necesidades. Se deja registro de cada caso y se entrega la información relevante en instancias como consejo de profesores. Se activan redes de apoyo, estableciendo alianzas de trabajo permanente.	Observamos la necesidad de fortalecer al comunicación efectiva y asertiva entre la comunidad educativa. Es necesario fomentar el registro escrito, que propicie la formalidad y atención oportuna de las derivaciones o apoyos a los estudiantes.

	-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.			
8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.	-Proyecto Educativo Institucional. -Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar. -Plan de gestión de la convivencia -Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social. -Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados). -Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	Se promueve en la comunidad educativa una convivencia inclusiva y respetuosa con docentes y directivos, a través de reuniones del consejo de profesores, orientación, reunión de padres, madres y apoderados en una secuencia de capacitaciones sobre el tema. Además, existe un trabajo colaborativo con redes provinciales de convivencia escolar para compartir experiencias exitosas y actualización de lineamientos en la política nacional de convivencia.	El trabajo en el área socioemocional que propicia una adecuada convivencia escolar, debe ser constante y en continuidad con los apoderados y asistentes de la educación, ya que en los docentes y estudiantes es una acción instalada.
9.5 El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.	-Actas de reuniones de los distintos estamentos de la comunidad educativa. -Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados). -Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	Se realizan jornadas de trabajo para reflexionar y analizar el estado de desarrollo de las acciones según nuestro PEI y PME. Además, se incentiva en estudiantes, padres, madres y apoderados la participación en los respectivos centros de padres, estudiantes y consejo escolar.	Gestionar la participación de los distintos apoderados del establecimiento, reconociendo en ellos su colaboración en las diferentes instancias que se presentan en el ámbito escolar. Capacitaciones para los departamentos que se encuentran activos en el establecimiento, perfeccionando en las

				diferentes áreas de desempeño.
--	--	--	--	--------------------------------

#### 4.6. FOCO 5: Promoción de la Asistencia a Clases y Prevención de la Deserción Escolar.

EID	Evidencia	De acuerdo a su análisis y según la rúbrica de los EID, ¿en qué nivel de desarrollo se encuentran las prácticas del equipo de gestión?	Fundamente brevemente el nivel de desarrollo.	Identifique las capacidades del equipo de gestión que son necesarias de fortalecer o desarrollar.
6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para prevenir la deserción escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Indicadores de Desarrollo Personal y Social.</li> <li>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados).</li> <li>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.</li> <li>-Uso de estrategias o herramientas para la prevención de la deserción como el Sistema de Alerta Temprana y/o la Herramienta de Gestión de Contacto.</li> </ul>	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	La unidad educativa cuenta con un sistema de alerta temprana, a cargo de profesores jefes, de asignatura, dupla PIE, Equipo de Convivencia Escolar, que ejecutan diversas acciones o estrategias para evitar la deserción escolar.	Falta un registro sistemático en el caso de ausentismo escolar, desde el área de Inspectoría General, resguardando la comunicación efectiva con la familia para mejorar los aprendizajes y la asistencia, para así tomar las decisiones oportunas por parte de los docentes que atienden a esos estudiantes, cautelando el resguardo socioemocional y su trayectoria en los aprendizajes.
11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Registro de matrícula y vacantes.</li> <li>-Registro de asistencia de los estudiantes.</li> <li>-Indicadores de Desarrollo Personal y Social.</li> <li>-Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la</li> </ul>	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	El equipo directivo desarrolla una política de gestión de matrícula que ha dado fruto en el último año, con un	Fortalecer el trabajo con las redes del establecimiento y con énfasis en potenciar el trabajo con los Centros Generales de Estudiantes y de

	<p>Agencia de Calidad de la Educación.</p> <p>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados).</p> <p>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.</p>		<p>aumento sostenido de aproximadamente un 20% de matrícula.</p>	<p>Apoderados de otros Liceos de enseñanza media de nuestra comuna, para vivenciar nuestros sellos y valores institucionales, conociendo otras realidades de estudiantes del mismo rango etareo.</p>
--	--	--	--	--

#### 4.7. FOCO 6: Desarrollo Profesional Docente Colaborativo.

EID	Evidencia	De acuerdo a su análisis y según la rúbrica de los EID, ¿en qué nivel de desarrollo se encuentran las prácticas del equipo de gestión?	Fundamente brevemente el nivel de desarrollo.	Identifique las capacidades del equipo de gestión que son necesarias de fortalecer o desarrollar.
<p>2.4 El director instaure en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.</p>	<p>-Actas del Consejo de Profesores.</p> <p>-Banco de recursos educativos.</p> <p>-Registro de actividades y talleres con el personal.</p> <p>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados).</p> <p>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.</p>	<p><b>Desarrollo satisfactorio</b></p>	<p>Se cuenta con las actas de los consejos de profesores, donde se estipulan las exigencias académicas, se promueve el trabajo colaborativo, para lograr mejorar los resultados del establecimiento. Junto con ello, se exige el compromiso de todos los docentes para sacar adelante el PEI, la aplicación de los reglamentos y el cumplimiento de las metas</p>	<p>Fortalecer la construcción de un banco de recursos educativos y aumentar el trabajo colaborativo o en equipo.</p>

			del PME y las metas de gestión del director.	
10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>-Plan de mejoramiento.</li> <li>-Plan local de formación.</li> <li>-Registro de instancias y participantes de desarrollo profesional y técnico.</li> <li>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados).</li> <li>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.</li> </ul>	<b>Desarrollo incipiente</b>	Si bien se planifican instancias de perfeccionamiento del personal y se solicitan oportunamente, no todas se llevan a cabo por falta de recursos por parte del sostenedor.	El equipo directivo gestiona según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento, a pesar de los esfuerzos, no se concretan por parte del sostenedor por falta de recursos (DAEM).

#### 4.8. FOCO PME: Estándares Transversales para la Gestión del PME.

EID	Evidencia	De acuerdo a su análisis y según la rúbrica de los EID, ¿en qué nivel de desarrollo se encuentran las prácticas del equipo de gestión?	Fundamente brevemente el nivel de desarrollo.	Identifique las capacidades del equipo de gestión que son necesarias de fortalecer o desarrollar.
3.1 El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>-Plan de mejoramiento.</li> <li>-Informe verificación PME.</li> <li>-Pautas y registro del proceso de autoevaluación.</li> <li>-Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación.</li> <li>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados).</li> <li>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.</li> </ul>	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	Se cuenta con PEI, PME, Informe de verificación de PME, pautas y registros del proceso de autoevaluación.	El director, en conjunto con el equipo directivo deben elaborar un PME basado en los resultados y las conclusiones del proceso de autoevaluación, incluyendo los siguientes componentes: objetivos y metas concretas y

				medibles, acciones para alcanzar las metas, indicadores o medios de verificación, responsables, etc.
3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de mejoramiento.</li> <li>-Informe verificación PME.</li> <li>-Reportes de seguimiento y monitoreo del plan de mejoramiento.</li> <li>-Registros de la asesoría ministerial (contenidos, acuerdos, resultados).</li> <li>-Acciones de mejora implementadas y sus evaluaciones.</li> </ul>	<b>Desarrollo satisfactorio</b>	El director evalúa anualmente los resultados y el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento, considerando indicadores concretos.	El director, en conjunto con el equipo directivo, debieran publicar en un lugar visible las metas del plan de mejoramiento y su grado de avance para lograr que todo el personal se enfoque en su logro.

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 5.1. Fase Estratégica.

#### 5.1.2. Análisis del PEI.

##### Valores y competencias específicas.

- **Ideario identitario de la unidad educativa:** La identidad de nuestro Establecimiento Educacional está dada bajo la mirada de las siguientes interrogantes ¿Quiénes somos? y ¿Qué estudiantes queremos formar? Es por ello que nuestro sentido de identidad como institución educativa, tiene una sólida formación académica y formativa valórica, destacando los siguientes parámetros distintivos.
- **Visión:** Ser una institución reconocida por su formación centrada en el desarrollo socioemocional que potencia la formación de sus estudiantes y comunidad a través de experiencias significativas de aprendizaje y el fortalecimiento de trayectorias escolares reales de todos los estudiantes.
- **Misión:** Entregar una educación socioemocional no sexista, frente al contexto sociocultural de toda la comunidad educativa, mediante estrategias desafiantes e innovadoras que potencien la participación activa de las y los estudiantes como agentes de cambio, pensadores críticos, reflexivos y participativos de nuestra sociedad.
- **Sellos**

**-Liceo con énfasis en la formación socioemocional:** con perspectiva integral de la educación y el aprendizaje, que incluya tanto aspectos cognitivos como emocionales y éticos de toda la comunidad educativa.

**-Liceo ambientalista:** Nuestra comunidad educativa busca fomentar una cultura de cuidado medioambiental, desarrollando progresivamente una relación armónica y responsable con el entorno natural con acciones tales como: reducir cantidad de basura del establecimiento, aprovechar residuos orgánicos, hermosear el Liceo, aplicar las tres R (reducir, reutilizar y reciclar).

**-Liceo activo:** Favorecemos el cuidado del ser humano desde una perspectiva integral, con énfasis en prácticas de vida saludable, sexualidad responsable y resolución pacífica de conflictos, en donde toda la comunidad escolar tenga las capacidades para abordar el desafío de una vida activa.

**-Liceo democrático:** Nuestros estudiantes promueven tipos de liderazgo positivos pertinentes a la sociedad actual, formando ciudadanos respetuosos y tolerantes para convivir en sociedad de manera armónica.

- **Valores**

**-Respeto:** Se define como la forma de reconocer, apreciar y valorar a mi persona, así como a los demás y a mi entorno.

**-Responsabilidad:** El cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

**-Comprensión:** capacidad de cada individuo para lograr entender las acciones y emociones de otros, empatizando con sus pares.

**-Competencias**

**Maneras de pensar**

-Creatividad e innovación

-Pensamiento Crítico

-Metacognición

**Maneras de trabajar.**

-Comunicación

-Colaboración

**Herramientas para trabajar.**

- Alfabetización digital
- Uso de la información

**Maneras de vivir en el mundo.**

- Ciudadanía local y global
- Vida y carrera
- Responsabilidad personal y social

**-Competencias socioemocionales:** Regulación emocional, autoestima, empatía, asertividad, resolución de problemas.

### 5.1.3. Vinculación PEI con el Modelo de la Gestión Escolar

Sello	Dimensión Gestión Pedagógica	Dimensión Liderazgo	Dimensión Convivencia Escolar	Dimensión Gestión de Recursos
<p><b>Liceo con énfasis en la formación socioemocional:</b> con perspectiva integral de la educación y el aprendizaje, que incluya tanto aspectos cognitivos como emocionales y éticos de toda la comunidad educativa.</p>	<p>En lo pedagógico, se realizan adaptaciones curriculares para los estudiantes con NEE, las planificaciones por unidad incorporan el sello socioemocional, las clases y material didáctico, contemplan la diversificación de la evaluación, revinculando y dando continuidad a las trayectorias educativas presentes en el aula, promoviendo desde el trabajo interdisciplinario la comprensión y respeto, evitando cualquier forma de discriminación</p>	<p>El sostenedor en conjunto con el equipo directivo cautelan que transversalmente se trabaje con énfasis en formación socioemocional y ético en la comunidad educativa.</p>	<p>El equipo de convivencia escolar lideran la socialización y aplicación de los protocolos de autocuidado, promoviendo estrategias de regulación emocional, desde una perspectiva integral. Además de promover: la empatía, cuidado socioemocional, entre todos los miembros de la comunidad educativa, para una buena convivencia y clima escolar que favorezcan los</p>	<p>El sostenedor gestiona los recursos humanos, materiales, mantención y mejoramiento de la infraestructura (sistema eléctrico, baño disponible para personas con capac. movilidad reducida, mantención semestral de medios de calefacción) considerando horas de orientación para profesores jefes, orientador con 44 horas y profesor coordinador CRA con horario completo, docentes de Educación Diferencial para atención de de estudiantes NEE, Atención psicosocial para estudiantes.</p>

	sexista, utilizando el nombre social para estudiantes que lo soliciten de acuerdo al género con el cual se sientan identificados.		aprendizajes de los estudiantes mejorando las relaciones entre pares; articulando con redes de apoyo disponibles.	Monitores para talleres acordes a intereses, gestión de emociones y comunicación asertiva. Gestión de recursos Tics y educativos.
<b>Liceo Ambientalista:</b> Nuestra comunidad educativa busca fomentar una cultura de cuidado medioambiental, desarrollando progresivamente una relación armónica y responsable con el entorno natural con acciones tales como: reducir cantidad de basura del establecimiento, aprovechar residuos orgánicos, hermosear el Liceo, aplicar las tres R (reducir, reutilizar y reciclar).	En lo pedagógico, las planificaciones por unidad incorporan el sello ambientalista al trabajo colaborativo, generando instancias que promuevan las actividades de sana convivencia escolar donde todos los integrantes de la comunidad educativa participen de manera quincenal o mensualmente.	El sostenedor en conjunto con el equipo directivo contarán con la totalidad de los funcionarios certificados en contención emocional y manejo de episodios disruptivos por parte de nuestros estudiantes. Además, periódicamente se actualizarán los protocolos y planes de convivencia escolar. El equipo directivo promueve, lidera y ejecuta proyectos de prevención psicosocial, con redes de apoyo	El equipo de convivencia escolar, junto con el encargado de orientación lideran la implementación de diferentes actividades que promuevan el cuidado y la integridad (física, psicológica, emocional), entre otras, de toda la comunidad educativa, especialmente con aquellos estudiantes que presentan mayores problemas conductuales.	El sostenedor, entrega los recursos necesarios y suficientes oportunamente para que el Liceo se transforme en una institución con competencias psicosociales, gestionando los recursos humanos y materiales para el acompañamiento socioemocional (coaching) para grupos de estudiantes, profesores y asistentes de la educación, entre otros.

		externos (instituciones de educación superior, servicios de salud bomberos, PDI y otras instituciones territoriales).		
<b>Liceo Activo:</b> Favorecemos el cuidado del ser humano desde una perspectiva integral, con énfasis en prácticas de vida saludable, sexualidad responsable y resolución pacífica de conflictos, en donde toda la comunidad escolar tenga las capacidades para bordar el desafío de una vida activa.	Las planificaciones de las asignaturas y módulos por unidad contemplan transversal y sistemáticamente acciones relacionadas con la vida saludable, sexualidad responsable, educación no sexista, además de reconocer las diversidades de identidad sexual y la resolución pacífica de conflictos, vinculándolos con los aprendizajes y habilidades nucleares de cada una de ellas.	El sostenedor en conjunto con el equipo directivo promueve, lideran y gestionan acciones sistemáticas para el cuidado de todos los miembros de la comunidad educativa de una forma integral (física y emocional). Además de, propender a la realización de actividades culturales, deportivas y/o recreativas, en alianzas con otras unidades educativas u organizaciones provinciales.	El equipo de convivencia escolar detecta oportunamente necesidades de atención integral de los estudiantes, con énfasis en lo socioemocional, diseñando acciones de co-cuidado y vida saludable, para todos los integrantes de la unidad educativa.	El sostenedor gestiona los recursos humanos y materiales para las acciones que genere la unidad educativa y que tengan relación con promover el cuidado integral del ser humano.
<b>Liceo Democrático:</b> Nuestros estudiantes promueven tipos de	En lo pedagógico, las planificaciones por unidad incorporan el	El sostenedor en conjunto con el equipo directivo crea	El equipo de convivencia escolar en conjunto con los	El sostenedor gestiona los recursos humanos y materiales

liderazgo positivos pertinentes a la sociedad actual, formando ciudadanos respetuosos y tolerantes para convivir en sociedad de manera armónica.	sello democrático, fomentando el respeto por las ideas divergentes y el desarrollo de las habilidades del siglo XXI.	las condiciones necesarias para la participación democrática de toda la comunidad educativa, considerando a los diversos estamentos en la toma de decisiones claves para el buen funcionamiento de la organización.	estamentos de la unidad educativa brinda espacios de participación democrática a toda la comunidad liceana, por ejemplo, elección Centro de Padres y Apoderados, alumnos y representantes de docentes, asistentes de la educación, entre otros.	para las acciones que genere la unidad educativa y que tengan relación con promover la participación democrática.
--	--	---	---	---

#### 5.1.4. Vinculación PEI.

Sello	Plan de Convivencia Escolar	Plan de Sexualidad, Afectividad y Género	Plan de Seguridad Escolar	Plan de Formación Ciudadana	Plan de Inclusión	Plan de Desarrollo Profesional Docente
<b>Liceo con énfasis en la formación socioemocional:</b> con perspectiva integral de la educación y el aprendizaje, que incluya	Plan en ejecución que promueve la diversidad cultural y social desarrollando una cultura cívica e inclusiva con	Plan de ejecución que cautela el cumplimiento de la normativa vigente referida a sexualidad, afectividad y	Plan en ejecución que aborda la participación democrática y dialogada de todos los miembros de la comunidad educativa	Plan en ejecución que fomenta el conocimiento y la práctica de los deberes y derechos de todo ciudadano de	Plan en ejecución que involucra la participación inclusiva de todos los estudiantes, a través de diversas estrategias	Plan en ejecución que incentiva el desarrollo de procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social

tanto aspectos cognitivos como emocionales y éticos de toda la comunidad educativa.	énfasis en el aspecto socioemocional y el buen clima escolar.	género, en un ambiente de respeto y tolerancia.	que permitan la consolidación del comité de seguridad integrado por representantes de los diversos estamentos, lo que facilita canalizar sugerencias y necesidades para prevenir cualquier situación que atente contra la seguridad física, emocional o psicológica de los integrantes para convivir en un ambiente armónico y de respeto.	este país, que nos permite visualizar la problemática del ser humano y su inserción en la vida en democracia, con énfasis en vivenciar los valores institucionales, conducente a una resolución pacífica de conflictos inherentes a todo ser humano.	conducentes a fomentar el desarrollo personal y social.	incluyendo el ámbito espiritual, ético -moral, afectivo y físico de los estudiantes.
<b>Liceo Ambientalista:</b>	Plan en ejecución que	Plan en desarrollo	Plan en desarrollo	Plan en ejecución que	Plan en ejecución que	Plan en ejecución que

<p>Nuestra comunidad educativa busca fomentar una cultura de cuidado medioambiental, desarrollando progresivamente una relación armónica y responsable con el entorno natural con acciones tales como: reducir cantidad de basura del establecimiento, aprovechar residuos orgánicos, hermosear el Liceo, aplicar las tres R (reducir, reutilizar y reciclar).</p>	<p>implementa estrategias y acciones para abordar la gestión, regulación y contención de emociones para una sana convivencia al interior de la unidad educativa. Además, de mediar en la resolución pacífica de conflictos, entre otros.</p>	<p>donde se consolida la aceptación a la diversidad y equidad de género, evitando cualquier sesgo y/o forma de discriminación, incorporando los lineamientos ministeriales vigentes sobre educación no sexista, desarrollando jornadas nacionales no sexistas, extrayendo conclusiones para la toma de decisiones que permitan mejorar las relaciones</p>	<p>que gestiona sus acciones para que las y los miembros de la comunidad educativa se desenvuelvan en un ambiente seguro.</p>	<p>nos permite visualizar la problemática del ser humano y su inserción en la vida en democracia.</p>	<p>promueve y modela una conducta inclusiva, respetuosa y proactiva en todas las instancias y espacios de la vida escolar, además, contribuye en el desarrollo de una comunidad educativa inclusiva, arraigada en los valores que promueve nuestro PEI.</p>	<p>promueve el perfeccionamiento continuo en conductas de autocuidado de toda la comunidad educativa, considerando prioritario el bienestar emocional en tiempo de pandemia.</p>
--	--	---	---	---	---	--

		interpersonales e intrapersonales al interior de la comunidad educativa.				
<b>Liceo Activo:</b> Favorecemos el cuidado del ser humano desde una perspectiva integral, con énfasis en prácticas de vida saludable, sexualidad responsable y resolución pacífica de conflictos, en donde toda la comunidad escolar tenga las capacidades para bordar el desafío de una vida activa.	Plan en ejecución que considera la resolución pacífica de conflictos en todos los ámbitos de la comunidad educativa y el cuidado integral del ser humano.	Plan en ejecución que aborda la educación con perspectiva de género, sexualidad responsable y promueve la educación no sexista, de acuerdo a la normativa vigente.	Plan en ejecución que considera la prevención de situaciones de riesgo para la integridad y seguridad de todos los miembros de la comunidad educativa, fomentando el autocuidado.	Plan en ejecución que considera acciones de responsabilidad ciudadana y un compromiso cívico.	Plan en ejecución que incentiva, en los estudiantes, el respeto por la diversidad en todo el quehacer de la comunidad educativa, fortaleciendo las competencias para el siglo XXI, de maneras de vivir en el mundo y competencias socioemocionales tales como empatía y asertividad.	Plan en ejecución que aborda el trabajo colaborativo, entre pares, unificando criterios que aborden el ámbito socioemocional, práctica de vida saludable, educación no sexista y que fomente las competencias para el siglo XXI tales como, maneras de pensar, maneras de trabajar y maneras de vivir en el mundo y competencias socioemocionales

						s como autoestima, asertividad, empatía, entre otros.
<p><b>Liceo Democrático:</b> Nuestros estudiantes promueven tipos de liderazgo positivos pertinentes a la sociedad actual, formando ciudadanos respetuosos y tolerantes para convivir en sociedad de manera armónica.</p>	<p>Plan en ejecución considerando al ser humano en todas sus dimensiones desde una perspectiva integral.</p>	<p>Plan en ejecución que aborda integralmente a la comunidad educativa proponiendo prácticas de sexualidad, afectividad responsable e igualdad de género.</p>	<p>Plan en ejecución que aborda, por medio de distintas acciones, promover en la comunidad educativa estilos de vida saludable, conductas de autocuidado y cuidado colectivo.</p>	<p>Plan en ejecución que nos permite visualizar la problemática del ser humano y su inserción en la vida en democracia.</p>	<p>Plan en ejecución que promueve al interior del establecimiento el socializar la ley 20.845, proveer orientaciones a los actores del sistema educativo para la comprensión del enfoque inclusivo en el marco de la ley respectiva, con la finalidad de construir una comunidad educativa como espacio de aprendizaje, encuentro, participación y reconocimiento</p>	<p>Plan en ejecución que permite una cultura de aprendizaje colaborativa entre pares y retroalimentación constante.</p>

					de la diversidad de quienes la integran.	
--	--	--	--	--	--	--

### 5.1.5. Autoevaluación Institucional.

- **Gestión Institucional**

Título	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones ejecutadas?	El cumplimiento de los objetivos, se ha logrado en un 75%, dado que algunas acciones no pudieron concretarse por una deficiente distribución de los recursos económicos.
Dimensiones	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?	Se mejoró considerablemente la realización de las clases sincrónicas y asincrónicas, más sistemáticas, rigurosas y efectivas. Se cuenta con una plataforma digital, con acceso a los estudiantes y sus apoderados para lo académico y administrativo. Se brinda atención a estudiantes que no cuentan con acceso a Internet. Los resultados de la PDT, se mantienen a pesar del contexto de pandemia.
Dimensiones	¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del último PME implementado?	Se ha podido visualizar un logro significativo durante el 2020 en los indicadores de eficiencia interna: promovidos, retirados, asistencia, deserción escolar, tasa de titulación área TP. Los años 2020 y 2021 se desarrolla el currículum priorizado emanado del MINEDUC, considerando las habilidades más relevantes y que les permiten progresar en sus aprendizajes. Lo cual es validado por la cobertura curricular, planificaciones y resultados obtenidos en general.
Dimensión de resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?	El cumplimiento de metas de la planificación estratégica, fue de un 75% en promedio; las de eficiencia interna fueron de un

		95% manteniendo un incremento en la asistencia promedio del liceo y disminuyendo la tasa de repitencia y deserción; aunque se mantiene sin variación la tasa de titulación (TP). El 100% de docentes evaluados en competente y destacado.
Dimensión de resultados	¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestra efectos respecto del logro de los objetivos?	No hubo aplicación de prueba SIMCE a segundos medios año 2021 (pandemia), por lo tanto, no contamos con la información cuantitativa para hacer el análisis correspondiente. En relación a puntajes PTU, se mantiene el porcentaje de estudiantes que obtuvo puntaje para postular e ingresar a las Universidades del CRUCH y privadas, Fuerzas Armadas y Carabineros de Chile, destacando el ingreso a la universidad, a través del programa PACE.
Dimensión de resultados	Si los resultados fueron favorables en relación a lo esperado ¿qué prácticas perdurarán en el tiempo?	Todas aquellas que estén en estrecha relación con la mejora continua y sistemática de la gestión docente y su repercusión en el aprendizaje y rendimiento escolar: observación de aula y retroalimentación, plan de apoyo: -Temáticas curriculares, reflexiones pedagógicas, perfeccionamiento entre pares, DIA, uso de tics, ABP, trabajo colaborativo, apoyo socioemocional.
Dimensión de resultados	Si los resultados no fueron favorables de acuerdo a lo esperado ¿Qué decisiones se deben adoptar?	Aunque los resultados fueron adecuados, entendiendo el contexto de actual pandemia, tomaremos decisiones respecto a mejorar la calidad de las acciones relacionadas con su objetivo, de manera tal que estas apunten a la mejora continua de los aprendizajes dentro y fuera del aula, que desarrolle los sellos educativos planteados. Además de continuar socializando el PME con todos los estamentos a través de publicaciones en diversas instancias.

- **Implementación de Planes**

<b>Título</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia). Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia).	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela / liceo?	Se ha avanzado mucho, por ejemplo, el Plan de Convivencia, está actualizado y socializado según la normativa vigente, encontrándose en ejecución, según las circunstancias sanitarias actuales, considerando las necesidades detectadas en la comunidad educativa. Se cuenta con un equipo de convivencia escolar consolidado que es un apoyo fundamental al trabajo pedagógico y socioemocional.
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia). Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia).	¿Qué nos falta por mejorar?	Promover una mayor adherencia, compromiso y participación de los padres, madres y apoderados en la educación de sus pupilos, logrando aumentar la presencia en actividades programadas por el establecimiento (charlas, talleres socioemocionales, otros) y a las citaciones para resolver situaciones puntuales.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género). Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género).	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela / liceo?	Hemos avanzado considerablemente, con un plan de Sexualidad, Afectividad y Género actualizado y en ejecución, que cautela el cumplimiento de la normativa vigente en relación a la educación no sexista y en el cumplimiento de las jornadas nacionales emanadas del MINEDUC referidas al tema, en un ambiente de respeto y tolerancia.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género). Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género).	¿Qué nos falta por mejorar?	Fortalecer el perfeccionamiento continuo en temáticas de sexualidad, afectividad y género (talleres, consejerías, debates, entre otros) logrando habilidades parentales en padres, madres y apoderados para apoyar directamente a sus hijos o hijas en estas materias, actividades que se encuentran en proceso de definir su identidad de género.

Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar). Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar).	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela / liceo?	Hemos avanzado mucho, pues existe un PISE actualizado y socializado, que considera acciones de prevención y gestión. Se diseñó un plan de retorno seguro con los lineamientos del MINEDUC. Además, se cuenta con docente encargado PISE y TENS con horario parcial, personal dispuesto a desarrollar las actividades que presenta este con los protocolos creados.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar). Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar).	¿Qué nos falta por mejorar?	Desarrollar ensayos de evacuaciones con apoyo de las redes locales de servicios de emergencias. Orientar a la comunidad escolar sobre evacuaciones, uso de extintores y comportamiento en momentos de crisis y/o pandemia, en forma virtual. Mejorar la señalización de las vías de escape. Contratar a TENS con horario completo.
Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión). Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión).	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela / liceo?	Hemos avanzado mucho ya que es una política instalada en nuestra institución, acorde con los lineamientos vigentes.
Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión). Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión).	¿Qué nos falta por mejorar?	Nos falta considerar un responsable específico que lidere la aplicación del plan, quien será la coordinadora del PIE en trabajo colaborativo con la dupla PIE serán las encargadas de ejecutar, monitorear y evaluar dicho plan, socializándolo con la comunidad educativa y cautelando que el plan sea operativo. Falta incrementar la cantidad de horas de las profesionales específicas para esta función (psicólogo (a), asistente social, coordinador PIE).
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana). Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana).	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela / liceo?	Hemos tenido un avance intermedio, pues existe Plan de Formación Ciudadana socializado y actualizado aprobado según legislación vigente y este se operacionaliza en las clases de forma transversal al currículum.

Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana). Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana).	¿Qué nos falta por mejorar?	Nos falta considerar un responsable con horas asignadas para que lidere este trabajo, además de mejorar la participación y compromiso cívico de alumnos y apoderados en las elecciones de sus directorios y otras y, la participación efectiva en las actividades generadas por el liceo, tales como: reuniones de apoderados, charlas, efemérides y otras.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente). Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente).	¿Cuáles son las tres principales necesidades de desarrollo profesional docente, en su comunidad?	1.Observación al aula con retroalimentación entre pares. 2.Refleión pedagógica sistemática con el fin de mejorar el quehacer pedagógico, los aprendizajes y el rendimiento escolar, mediante rearticulación y revinculación de las prácticas pedagógicas. 3.Capacitación docente para fortalecer las competencias socioemocionales en el aula.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente). Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente).	Considerará acción de mejora que involucren / considera la formación / capacitación de sus docentes en el transcurso del año?	Sí, se fortalecerá el perfeccionamiento continuo entre pares y empleando las acciones formativas que ofrece el MINEDUC a través del CPEIP, además de las iniciativas personales de perfeccionamiento.

- **Implementación Curricular**

Pregunta	Respuesta
Describe la(s) principal(es) dificultad (es) respecto de la implementación curricular	El impacto de la pandemia ha sido muy fuerte, por el índice de vulnerabilidad, situación socioeconómica, ubicación geográfica con señal de Internet inestable o nula. Generando una brecha de aprendizaje detectados a través del DIA y estado socioemocional poco favorable para el aprendizaje (preocupación por familiares enfermos por COVID, duelos,

detectadas por os docentes y equipo de gestión.	hacinamientos y poco acceso a conectividad, desmotivación, violencia entre pares, entre otros).
¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?	La cobertura curricular fue de un 75% aproximadamente, hubo que priorizar el estado socioemocional de los estudiantes y adaptarse a la presencialidad y los frecuentes incidentes disruptivos en el establecimiento.
¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?	Se ha considerado la priorización curricular emanada por el MINEDUC, promoviendo los sellos y valores institucionales desde el currículum. Incorporando de forma transversal, los planes normativos según la unidad de aprendizaje que se esté abordando. También se realiza un trabajo sistemático personalizado de aula de recursos con los estudiantes que pertenecen al programa PIE. El ámbito socioemocional ha sido una demandante necesidad de nuestros estudiantes, liderado por el equipo de convivencia.
¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular?, ¿Cuál?	Los sellos y valores de la unidad educativa se abordan de forma transversal en todas las asignaturas, módulos y talleres, tanto del área Científico Humanista, TP, Aula Hospitalaria y Curso Laboral. Por otro lado, también se refuerzan a través de otras instancias como la difusión en RRSS de las diversas actividades del establecimiento, quedando el registro en las planificaciones de los docentes, libro de clases y en los libros de actas respectivos.

- **Análisis de los Resultados.**

### ¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?

Del análisis de los datos cuantitativos de Eficiencia Interna podemos señalar: el % de estudiantes prioritarios es de 76,3%, 2,8% de repitencia, 97% de promoción, 0,9% de estudiantes retirados (una de las cuales falleció), titulados 11 estudiantes

y se sostuvo la cantidad de estudiantes con puntajes para postular a las universidades y la matrícula final en relación al año anterior. En síntesis, obtuvimos aumento sostenido en la matrícula, disminución de repitencia y deserción escolar.

### **De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?**

Producto de la pandemia, el trabajo escolar se desarrolló de dos formas: presencial y remota. Un 55% asistía de manera presencial y el resto de los estudiantes trabajaban con material impreso, esto produjo un retraso pedagógico significativo en los estudiantes y el porcentaje de cobertura curricular.

### **¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?**

El no reemplazo oportuno y en su totalidad de licencias médicas, la señal intermitente de Internet en la comuna, lo que afecta las clases sincrónicas. La débil autonomía de trabajo presente en nuestros estudiantes (desmotivación escolar), las consecuencias de la emergencia sanitaria (2020 – 2021).

### 5.1.6. Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento.

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Oportunidades de Mejoramiento
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes.	Personal con idoneidad docente, comprometido y dispuesto; evaluados en los niveles de desempeño destacado y competentes, Liceo con profesores especialistas que apoyan a las NEE, se cuenta con equipo de convivencia escolar. Estudiantes participativos, comprometidos y motivados. La cantidad de estudiantes por sala permiten una atención personalizada.	La gran oportunidad de mejoramiento es el diagnóstico integral de aprendizajes que este año se realizará en tres momentos a lo largo del año académico. El programa PACE UDEC fortalecerá las áreas de lenguaje, matemática, orientación vocacional y socioemocional, dirigido a terceros y cuartos medios. Por segundo año consecutivo se participa con éxito en ADECO, cuyo énfasis fue el trabajo colaborativo con utilización de TICs.
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y equipo directivo.	Se trabaja en mejorar el clima laboral, favoreciendo relaciones interpersonales de buen trato, asertividad, empatía, capacidad de diálogo. Se cuenta con equipo directivo completo y alineado en objetivos comunes, el que apoya liderazgos intermedios, iniciativas innovadoras.	Incrementar en forma progresiva el buen clima laboral, buscando que todos se involucren y comprometan en las actividades planificadas por la unidad educativa. A partir del análisis y sistematización de datos del DIA se levanta plan de acción con el objetivo de disminuir la brecha y retroalimentar aprendizajes, con la toma oportuna y sistemática de decisiones pedagógicas.
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el	Se cuenta con un equipo de Convivencia Escolar consolidado,	Con el empleo de medios tecnológicos se puede tener una

	desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional.	que atiende al estudiante y comunidad educativa de modo integral. El equipo tiene un amplio conocimiento del estudiantado que atiende el establecimiento y su trabajo lo sustentan en una batería de protocolos actualizados de acuerdo a la normativa vigente y a cada necesidad. Tienen una buena y amplia coordinación con redes de apoyo externas y se encuentran en permanente actualización. Por último, modelan con su ejemplo la sana convivencia.	cobertura mayor de atención física, psicológica y emocional, en forma presencial o remota. El contar con un Equipo de Convivencia Escolar consolidado y que desarrolla un trabajo sistemático permite disminuir la deserción escolar, cuentan con protocolos actualizados que ha permitido disminuir los casos de deserción escolar, y aumentar la asistencia a clases presenciales. Son el puente directo entre familia y liceo.
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a constar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos.	Se cuenta con un equipo docente, asistentes de la educación y directivos suficientes y con experiencia. Sala CRA, Enlaces, Laboratorio de idiomas y de Ciencias, Sala de música, Enfermería, Centro de Práctica TP, Talleres extraprogramáticos, Becas y Proretención, PACE, PIE y Movámonos por la Educación Pública, Junaeb, Dcto. 170, Recursos educativos destinados en su totalidad al trabajo con estudiantes y PME en ejecución.	La contratación oportuna de docentes y funcionarios reemplazantes en caso de licencias médicas, permitirá la continuidad de clases sistemáticas y funcionamiento del liceo favoreciendo los aprendizajes. La contratación de recursos humanos debe ser pertinente a su especialización.

### **5.1.7. Conclusiones de la Autoevaluación.**

**¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?**

El director, el equipo Técnico Pedagógico y los docentes reconocen que se ha mejorado en los resultados en cuanto al rendimiento académico y los indicadores generales del establecimiento. Se observan grados de desarrollo en la sistematización de procesos internos: planificación de la enseñanza, programación de actividades de cada estamento, como también una mayor participación y compromiso.

**¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?**

Mejorar las prácticas resolutivas de arte del sostenedor que permita la capacidad de reacción para solucionar o cubrir oportunamente las necesidades presentadas por el establecimiento. Se debe brindar mayor autonomía al establecimiento para la toma de decisiones en el uso de sus recursos.

**¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia Escolar?**

Se detecta un desarrollo progresivo y sostenido en el tiempo de la gestión y planificación de la convivencia escolar. Se preocuparon y ocuparon de planificar y ejecutar planes de contención psicosocial en todos los estamentos de la comunidad escolar de manera eficiente.

**¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión de recursos?**

Esta área presenta un desarrollo importante en relación a su gestión oportuna, sin embargo, la institución carece de autonomía de gestión de los recursos financieros por lo que debe esperar que el sostenedor realice y responda a los requerimientos solicitados.

**¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de Resultados?**

Mejora en los procesos de gestión de la enseñanza, de los resultados, de la mantención, de la obtención de recursos y de la organización y planificación interna. Sin embargo, se deben mantener algunas acciones o prácticas que han dado buenos resultados y agregar otras que aporten a la superación continua de los procesos

**Conclusiones Finales**

Se establece que, para la elaboración del próximo PME, se debe considerar: la evaluación formativa, retroalimentación, trabajo colaborativo, recuperación de aprendizajes, revinculación educativa, cuidado socioemocional, en el contexto de la pandemia vigente, mejorar los canales de comunicación y que ésta sea asertiva, oportuna y eficiente, lo cual debe ser modelado desde la figura del director y replicado por todos los miembros de la comunidad educativa del Liceo Huépil.

## 5.2. Planificación Estratégica.

### 5.2.1. Objetivos y Metas.

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Fortalecer continuamente las prácticas profesionales docentes por medio de un proceso reflexivo y colaborativo sistemático, aprovechando las competencias instaladas, además de considerar un perfeccionamiento continuo entre pares y aprovechando las instancias que entrega el CPEIP y otros.	90% de los docentes participa en sesiones de trabajo mensual por departamentos y/o niveles, para desarrollar trabajo colaborativo e interdisciplinario y compartir prácticas o experiencias pedagógicas exitosas.
Gestión Pedagógica	Garantizar integralmente la recuperación de saberes y habilidades, considerando la evaluación formativa y la retroalimentación como herramientas fundamentales para la re - enseñanza, re – aprendizaje y fortalecimiento de los aprendizajes y habilidades nucleares, que les permitan continuar y consolidar sus aprendizajes, además de garantizar la revinculación y continuidad de la trayectoria educativa de los estudiantes.	90% de los docentes elaboran sus planificaciones de manera interdisciplinaria para promover sellos y valores transversalmente, cautelando el empleo de diversas estrategias e instrumentos de evaluación formativa y de retroalimentación efectiva. Además, se realizará monitoreo mensual de quienes asisten en forma intermitente y/o tienen ausencias prolongadas, posibles desertores del

		sistema educativo, generando estrategias para revinculación.
Liderazgo	Garantizar que el equipo directivo genere espacios de reflexión sistemática del quehacer pedagógico, como así, también para la organización y el buen funcionamiento del establecimiento, elaborando una red de comunicación efectiva y activa con todos sus estamentos.	100% del equipo directivo y técnico pedagógico mantienen reuniones de trabajo semanalmente para organizar el funcionamiento de la institución a nivel administrativo y pedagógico, cautelando que la comunicación sea efectiva, asertiva y oportuna.
Liderazgo	Consolidar el equipo directivo y técnico en relación a planificación y gestión de los resultados del establecimiento para su análisis, mejoramiento y toma de decisiones educativas que consideren a toda la comunidad liceana.	90% de los integrantes del Equipo de Gestión se reúnen trimestralmente para planificar y coordinar trabajo colaborativo articulado entre, dirección, equipo docente, asistentes profesionales de la educación, asistentes no profesionales, para promover una reflexión pedagógica profunda a partir de los datos de la unidad educativa, considerando lineamientos generales consensuados para mejorar los resultados de aprendizaje y el clima escolar.
Convivencia Escolar	Fortalecer las experiencias formativas con enfoque socioemocional, promoviendo encuentros y participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, para construir un espacio caracterizado por el buen trato y el respeto entre todos sus miembros, fomentando el sentido de pertenencia y participación de toda la comunidad en torno a un proyecto común.	90% de los integrantes de la comunidad educativa conocen, participan y se involucran en los protocolos de autocuidado y de contención emocional para el normal desarrollo de las actividades, tales como: clases, actividades extra programáticas, jornadas recreativo – culturales, entre otros, del establecimiento.

Convivencia Escolar	Promover y vivenciar una cultura preventiva y de auto – cuidado en la unidad educativa de manera permanente, potenciando los aprendizajes, autoestima académica, motivación escolar, participación y formación ciudadana de los y las estudiantes.	90% de docentes aborda como objetivo transversal en las distintas asignaturas el fortalecimiento de un clima de sana convivencia escolar, que favorezca el proceso de enseñanza y aprendizaje, potenciando principalmente autoestima académica, motivación escolar, participación y formación ciudadana.
Gestión de Recursos	Potenciar los espacios, tiempos, recursos para fortalecer lo pedagógico y lo administrativo, organizando, incentivando y monitoreando su uso pertinente.	90% de los integrantes del equipo de gestión realiza monitoreo, seguimiento y evaluación de los recursos humanos, educativos y tecnológicos considerando los registros con los que cuentan estos, en relación al impacto en los aprendizajes de los estudiantes.
Gestión de Recursos	Asegurar el desarrollo de mejores procesos educativos a través del perfeccionamiento y/o capacitación de los profesionales, asistentes profesionales y no profesionales de la educación, en coherencia con los requerimientos actuales, ya sea en forma interna o externa.	90% de los profesionales de la educación y de asistentes profesionales y no profesionales del establecimiento participan de perfeccionamiento y/o capacitaciones en las funciones y tareas que les sean pertinentes.
Área de Resultados	Consolidar un alza progresiva en los indicadores de eficiencia interna del establecimiento educacional.	90% de los indicadores de eficiencia interna se sostienen o aumentan progresivamente.
Área de Resultados	Monitorear y evaluar en forma sistemática el plan de trabajo participativo que busca instalar prácticas interdisciplinarias, para favorecer logros de aprendizaje en asignaturas y módulos.	90% de los docentes participa activamente en proyectos interdisciplinarios que apuntan a mejorar habilidades y aprendizajes nucleares, destacando el valor pedagógico

		que esto reviste, integrando variadas asignaturas y módulos.
--	--	--

### 5.2.2. Estrategias de Mejoramiento.

Dimensiones	Otros instrumentos de gestión que se vinculan con el objetivo estratégico	Objetivo	Estrategia 4° Periodo
Gestión Pedagógica	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Desarrollo Profesional Docente.	Fortalecer continuamente las prácticas profesionales docentes por medio de un proceso reflexivo, colaborativo sistemático, aprovechando las competencias instaladas, además de considerar un perfeccionamiento continuo entre pares y aprovechando las instancias que entrega el CPEIP y otros.	Se consolidan las prácticas pedagógicas a través de perfeccionamientos continuos, mejorando considerablemente, los aprendizajes de nuestros estudiantes.
Gestión Pedagógica	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Desarrollo Profesional Docente.	Garantizar integralmente la recuperación de saberes y habilidades, considerando la evaluación formativa y la retroalimentación como herramientas fundamentales para la re - enseñanza, re – aprendizaje y fortalecimiento de los aprendizajes y habilidades nucleares, que les	Se instala una cultura de monitoreo constante por parte de los docentes respecto a la comprensión y desempeño de sus estudiantes, además de retroalimentar constantemente su desempeño de manera individual y grupal, utilizado diversas estrategias e instrumentos que

		<p>permitan continuar y consolidar sus aprendizajes, además de garantizar la revinculación y continuidad de la trayectoria educativa de los estudiantes.</p>	<p>permitan entender lo que deben lograr y auto – evaluar su nivel de logro.</p>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.</li> <li>-Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.</li> <li>-Plan de Apoyo a la Inclusión.</li> <li>-Plan de Desarrollo Profesional Docente.</li> </ul>	<p>Garantizar que el equipo directivo genere espacios de reflexión sistemática del quehacer pedagógico, como así, también para la organización y el buen funcionamiento del establecimiento, elaborando una red de comunicación efectiva y activa con todos sus estamentos.</p>	<p>El director logra transmitir la convicción de que todos los miembros de la comunidad educativa pueden desarrollar mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje. Además de ejercer un liderazgo pedagógico, para lo cual, destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje y los aspectos formativos, manteniendo una presencia activa en el liceo.</p>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.</li> <li>-Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.</li> <li>-Plan Integral de Seguridad Escolar.</li> <li>-Plan de Formación Ciudadana.</li> <li>-Plan de Apoyo a la Inclusión.</li> </ul>	<p>Consolidar el equipo directivo y técnico en relación a planificación y gestión de los resultados del establecimiento para su análisis, mejoramiento y toma de decisiones educativas que consideren a toda la comunidad liceana.</p>	<p>Trabajo colaborativo articulado entre el sostenedor y profesionales y no profesionales de la unidad educativa, para promover una reflexión profunda a partir de los resultados y así levantar propuestas para mejorar la gestión institucional.</p>

	-Plan de Desarrollo Profesional Docente.		
Convivencia Escolar	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan Integral de Seguridad Escolar. -Plan de Formación Ciudadana. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Desarrollo Profesional Docente.	Fortalecer las experiencias formativas con enfoque socioemocional, promoviendo encuentros y participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, para construir un espacio caracterizado por el buen trato y el respeto entre todos sus miembros, fomentando el sentido de pertenencia y participación de toda la comunidad en torno a un proyecto común.	Se instala una cultura que promueva facilitar el vínculo familia – escuela; formación socioemocional de docentes y estudiantes; ambientes sanos para el aprendizaje. Los miembros de la comunidad educativa modelan intencionadamente actitudes de trato equitativo y vivencian los valores institucionales, enseñando el apreciar y tomar conciencia de lo positivo de vivir en un ambiente de trato amable, de confianza y con sólida identidad liceana.
Convivencia Escolar	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan Integral de Seguridad Escolar. -Plan de Formación Ciudadana. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Desarrollo Profesional Docente.	Promover y vivenciar una cultura preventiva y de auto – cuidado en la unidad educativa de manera permanente, potenciando los aprendizajes, autoestima académica, motivación escolar, participación y formación ciudadana de los y las estudiantes.	Todos los miembros de la comunidad escolar difunden y vivencian los valores, sellos, principios y tradiciones del establecimiento adscritos al PEI a través de la ejecución de actividades contempladas en el plan anual, desde la preparación de la enseñanza y como una práctica cotidiana.

Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.</li> <li>-Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.</li> <li>-Plan Integral de Seguridad Escolar.</li> <li>-Plan de Formación Ciudadana.</li> <li>-Plan de Apoyo a la Inclusión.</li> <li>-Plan de Desarrollo Profesional Docente.</li> </ul>	Potenciar los espacios, tiempos, recursos para fortalecer lo pedagógico y lo administrativo, organizando, incentivando y monitoreando su uso pertinente.	Se destinarán los recursos educativos disponibles para la óptima mantención de los implementos tecnológicos y espacios de aprendizaje de todo el establecimiento, además de, cautelar que los recursos humanos sean los suficientes, y que, de existir licencias médicas, estas sean cubiertas a la brevedad con personal idóneo.
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.</li> <li>-Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.</li> <li>-Plan Integral de Seguridad Escolar.</li> <li>-Plan de Formación Ciudadana.</li> <li>-Plan de Apoyo a la Inclusión.</li> <li>-Plan de Desarrollo Profesional Docente.</li> </ul>	Asegurar el desarrollo de mejores procesos educativos a través del perfeccionamiento y/o capacitación de los profesionales, asistentes profesionales y no profesionales de la educación, en coherencia con los requerimientos actuales, ya sea en forma interna o externa.	Se priorizan y ejecutan las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal, elaborándose planes anuales: desarrollo del PEI, resultados EID, y los indicadores de DPS, acompañamiento, evaluaciones de desempeño y necesidades manifestadas por el personal docente, asistentes y personal administrativo.
Área de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.</li> <li>-Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.</li> </ul>	Consolidar un alza progresiva en los indicadores de eficiencia interna del establecimiento educacional.	Se ejecuta y evalúa plan de trabajo participativo con el objetivo de mejorar los resultados de eficiencia interna del establecimiento.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan Integral de Seguridad Escolar.</li> <li>-Plan de Formación Ciudadana.</li> <li>-Plan de Apoyo a la Inclusión.</li> <li>-Plan de Desarrollo Profesional Docente.</li> </ul>		
Área de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.</li> <li>-Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.</li> <li>-Plan Integral de Seguridad Escolar.</li> <li>-Plan de Formación Ciudadana.</li> <li>-Plan de Apoyo a la Inclusión.</li> <li>-Plan de Desarrollo Profesional Docente.</li> </ul>	Monitorear y evaluar en forma sistemática el plan de trabajo participativo que busca instalar prácticas interdisciplinarias, para favorecer logros de aprendizaje en asignaturas y módulos.	Se instala una cultura de trabajo participativo en la comunidad educativa, fomentando prácticas interdisciplinarias que resulten significativas para el aprendizaje de los estudiantes.

### 5.3. Planificación Anual.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Estrategia	Cantidad Indicadores	Cantidad Acciones
Gestión Pedagógica	-Gestión Curricular -Enseñanza y aprendizaje en el aula. -Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer continuamente las prácticas profesionales docentes por medio de un proceso reflexivo, colaborativo sistemático, aprovechando las competencias instaladas, además de considerar un perfeccionamiento continuo entre pares y aprovechando las instancias que entrega el CPEIP y otros.	Se consolidan las prácticas pedagógicas a través de perfeccionamientos continuos, mejorando considerablemente, los aprendizajes de nuestros estudiantes.	2	2
	-Gestión Curricular -Enseñanza y aprendizaje en el aula. -Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Garantizar integralmente la recuperación de saberes y habilidades, considerando la evaluación formativa y la retroalimentación como herramientas fundamentales para la re - enseñanza, re – aprendizaje y	Se instala una cultura de monitoreo constante por parte de los docentes respecto a la comprensión y desempeño de sus estudiantes, además de retroalimentar constantemente su desempeño de manera individual y grupal, utilizado diversas estrategias e instrumentos que permitan	3	2

		fortalecimiento de los aprendizajes y habilidades nucleares, que les permitan continuar y consolidar sus aprendizajes, además de garantizar la revinculación y continuidad de la trayectoria educativa de los estudiantes.	entender lo que deben lograr y auto – evaluar su nivel de logro.		
Liderazgo	-Liderazgo del sostenedor. -Liderazgo del director. -Planificación y gestión de resultados.	Garantizar que el equipo directivo genere espacios de reflexión sistemática del quehacer pedagógico, como así, también para la organización y el buen funcionamiento del establecimiento, elaborando una red de comunicación efectiva y activa con todos sus estamentos.	El director logra transmitir la convicción de que todos los miembros de la comunidad educativa pueden desarrollar mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje. Además de ejercer un liderazgo pedagógico, para lo cual, destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje y los aspectos formativos, manteniendo una presencia activa en el liceo.	3	2
	-Liderazgo del sostenedor.	Consolidar el equipo directivo y técnico en relación a planificación y	Trabajo colaborativo articulado entre el sostenedor y profesionales y no	2	2

	-Liderazgo del director. -Planificación y gestión de resultados.	gestión de los resultados del establecimiento para su análisis, mejoramiento y toma de decisiones educativas que consideren a toda la comunidad liceana.	profesionales de la unidad educativa, para promover una reflexión profunda a partir de los resultados y así levantar propuestas para mejorar la gestión institucional.		
Convivencia Escolar	-Formación. -Convivencia Escolar. -Participación y vida democrática.	Fortalecer las experiencias formativas con enfoque socioemocional, promoviendo encuentros y participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, para construir un espacio caracterizado por el buen trato y el respeto entre todos sus miembros, fomentando el sentido de pertenencia y participación de toda la comunidad en torno a un proyecto común.	Se instala una cultura que promueva facilitar el vínculo familia – escuela; formación socioemocional de docentes y estudiantes; ambientes sanos para el aprendizaje. Los miembros de la comunidad educativa modelan intencionadamente actitudes de trato equitativo y vivencian los valores institucionales, enseñando el apreciar y tomar conciencia de lo positivo de vivir en un ambiente de trato amable, de confianza y con sólida identidad liceana.	2	2
	-Formación. -Convivencia Escolar.	Promover y vivenciar una cultura preventiva y de auto – cuidado en la unidad educativa de manera permanente,	Todos los miembros de la comunidad escolar difunden y vivencian los valores, sellos, principios y tradiciones del establecimiento adscritos al	2	2

	-Participación y vida democrática.	potenciando los aprendizajes, autoestima académica, motivación escolar, participación y formación ciudadana de los y las estudiantes.	PEI a través de la ejecución de actividades contempladas en el plan anual, desde la preparación de la enseñanza y como una práctica cotidiana.		
Gestión de Recursos	-Gestión de personal. -Gestión de los resultados financieros. -Gestión de los recursos educativos.	Potenciar los espacios, tiempos, recursos para fortalecer lo pedagógico y lo administrativo, organizando, incentivando y monitoreando su uso pertinente.	Se destinarán los recursos educativos disponibles para la óptima mantención de los implementos tecnológicos y espacios de aprendizaje de todo el establecimiento, además de, cautelar que los recursos humanos sean los suficientes, y que, de existir licencias médicas, estas sean cubiertas a la brevedad con personal idóneo.	2	2
	-Gestión de personal. -Gestión de los resultados financieros. -Gestión de los recursos educativos.	Asegurar el desarrollo de mejores procesos educativos a través del perfeccionamiento y/o capacitación de los profesionales, asistentes profesionales y no profesionales de la educación, en coherencia con los requerimientos	Se priorizan y ejecutan las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal, elaborándose planes anuales: desarrollo del PEI, resultados EID, y los indicadores de DPS, acompañamiento, evaluaciones de desempeño y necesidades manifestadas por	2	2

		actuales, ya sea en forma interna o externa.	el personal docente, asistentes y personal administrativo.		
--	--	--	--	--	--

### 5.3.1. Indicadores.

Dimensión	Estrategia	Indicador	Descripción Indicador
Gestión Pedagógica	Se instala una cultura de monitoreo constante por parte de los docentes respecto a la comprensión y desempeño de sus estudiantes, además de retroalimentar constantemente su desempeño de manera individual y grupal, utilizando diversas estrategias e instrumentos que permitan entender lo que deben lograr y auto – evaluar su nivel de logro.	Apoyo educativo y progreso	% de estudiantes que reciben apoyo y que avanzan en su nivel de aprendizaje.
Gestión Pedagógica	Se instala una cultura de monitoreo constante por parte de los docentes respecto a la comprensión y desempeño de sus estudiantes, además de retroalimentar constantemente su desempeño de manera individual y grupal, utilizando diversas estrategias e instrumentos que permitan entender lo que deben lograr y auto – evaluar su nivel de logro.	Apoyo educativo y seguimiento	% de estudiantes detectados con retraso pedagógico, mal rendimiento académico e inasistencia y/o riesgo de deserción, estableciendo medidas de apoyo, seguimiento y monitoreo con Dcto. 170/83/67.
Gestión Pedagógica	Se instala una cultura de monitoreo constante por parte de los docentes respecto a la comprensión y desempeño de sus estudiantes, además de retroalimentar constantemente su desempeño de manera individual y grupal, utilizando diversas estrategias e instrumentos que permitan	Nuevas formas de enseñar y evaluar	% de profesores que planifican sus clases y complementan con proyectos pedagógicos que potencian el proceso de enseñanza – aprendizaje en el

	entender lo que deben lograr y auto – evaluar su nivel de logro.		aula, uso de estrategias efectivas y logro de OA.
Gestión Pedagógica	Se consolidan las prácticas pedagógicas a través de perfeccionamientos continuos, mejorando considerablemente, los aprendizajes de nuestros estudiantes.	Acompañamiento pedagógico	% de docentes observados en aula y retroalimentados por el observador (director, UTP, par u otro) en cuanto a sus prácticas docentes y apoyados con estrategias efectivas para recuperar el aprendizaje.
Gestión Pedagógica	Se consolidan las prácticas pedagógicas a través de perfeccionamientos continuos, mejorando considerablemente, los aprendizajes de nuestros estudiantes.	Actualización de saberes pedagógicos	% de docentes que incorporan lo aprendido en capacitaciones sobre DUA, MBE-2, Adaptaciones Curriculares y otras, en sus prácticas pedagógicas cotidianas.
Liderazgo	Trabajo colaborativo articulado entre el sostenedor y profesionales y no profesionales de la unidad educativa, para promover una reflexión profunda a partir de los resultados y así levantar propuestas para mejorar la gestión institucional.	Instancias de análisis y reflexión de datos institucionales.	N° de miembros del Equipo de Gestión que analizan y verifican datos institucionales importantes para el establecimiento, mediante un trabajo colaborativo que permita transformarlo en información útil.
Liderazgo	Trabajo colaborativo articulado entre el sostenedor y profesionales y no profesionales de la unidad educativa, para promover una reflexión profunda a partir de los resultados y así levantar propuestas para mejorar la gestión institucional.	Tomando decisiones.	N° de miembros del Equipo de Gestión y Cuerpo de Profesores que reflexionan y toman decisiones sobre los datos institucionales para permitir con

			esta información la mejora continua.
Liderazgo	El director logra transmitir la convicción de que todos los miembros de la comunidad educativa pueden desarrollar mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje. Además de ejercer un liderazgo pedagógico, para lo cual, destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje y los aspectos formativos, manteniendo una presencia activa en el liceo.	Comunicación asertiva	El director modela el buen trato y la comunicación asertiva hacia todos los miembros de la comunidad educativa y estos lo replican en el quehacer diario.
Liderazgo	El director logra transmitir la convicción de que todos los miembros de la comunidad educativa pueden desarrollar mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje. Además de ejercer un liderazgo pedagógico, para lo cual, destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje y los aspectos formativos, manteniendo una presencia activa en el liceo.	Instancias de conversación	N° de participantes en los conversatorios integrados por los distintos estamentos del establecimiento para mejorar el tipo y forma de comunicación en pro de los aprendizajes y habilidades blandas.
Liderazgo	El director logra transmitir la convicción de que todos los miembros de la comunidad educativa pueden desarrollar mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje. Además de ejercer un liderazgo pedagógico, para lo cual, destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje y los aspectos formativos, manteniendo una presencia activa en el liceo.	Satisfacción de la comunidad educativa.	Grado de satisfacción de la comunidad educativa.

Convivencia Escolar	Todos los miembros de la comunidad escolar difunden y vivencian los valores, sellos, principios y tradiciones del establecimiento adscritos al PEI a través de la ejecución de actividades contempladas en el plan anual, desde la preparación de la enseñanza y como una práctica cotidiana.	Participando en actividades.	N° de instancias y participantes por cada estamento orientadas a la participación y desarrollo de una identidad positiva hacia la comunidad.
Convivencia Escolar	Todos los miembros de la comunidad escolar difunden y vivencian los valores, sellos, principios y tradiciones del establecimiento adscritos al PEI a través de la ejecución de actividades contempladas en el plan anual, desde la preparación de la enseñanza y como una práctica cotidiana.	Vivenciando los valores liceanos.	N° de actividades establecidas en el plan anual del Liceo a nivel pedagógico y extra programático que difunden y vivencian los valores liceanos.
Convivencia Escolar	Se instala una cultura que promueva facilitar el vínculo familia – escuela; formación socioemocional de docentes y estudiantes; ambientes sanos para el aprendizaje. Los miembros de la comunidad educativa modelan intencionadamente actitudes de trato equitativo y vivencian los valores institucionales, enseñando el apreciar y tomar conciencia de lo positivo de vivir en un ambiente de trato amable, de confianza y con sólida identidad liceana.	Instancias de promoción de sana convivencia.	% de cursos que participan en actividades de promoción de la sana convivencia y la seguridad implementadas en espacios recreativos y aulas de clases.
Convivencia Escolar	Se instala una cultura que promueva facilitar el vínculo familia – escuela; formación socioemocional de docentes y estudiantes; ambientes sanos para el aprendizaje. Los miembros de la comunidad educativa modelan	Me siento seguro en mi Liceo.	N° de actividades orientadas al desarrollo integral implementadas de manera activa por la comunidad educativa a través de diferentes

	intencionadamente actitudes de trato equitativo y vivencian los valores institucionales, enseñando el apreciar y tomar conciencia de lo positivo de vivir en un ambiente de trato amable, de confianza y con sólida identidad liceana.		estrategias como jornadas, charlas, talleres, otros.
Gestión de Recursos	Se priorizan y ejecutan las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal, elaborándose planes anuales: desarrollo del PEI, resultados EID, y los indicadores de DPS, acompañamiento, evaluaciones de desempeño y necesidades manifestadas por el personal docente, asistentes y personal administrativo.	Capacitación interna.	N° de Talleres, a partir de las necesidades detectadas, al 100% del personal, potenciando las capacidades instaladas en la comunidad educativa.
Gestión de Recursos	Se priorizan y ejecutan las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal, elaborándose planes anuales: desarrollo del PEI, resultados EID, y los indicadores de DPS, acompañamiento, evaluaciones de desempeño y necesidades manifestadas por el personal docente, asistentes y personal administrativo.	Perfeccionamiento al personal.	N° de perfeccionamientos y capacitaciones al 100% del personal.
Gestión de Recursos	Se destinarán los recursos educativos disponibles para la óptima mantención de los implementos tecnológicos y espacios de aprendizaje de todo el establecimiento, además de, cautelar que los recursos humanos sean los suficientes, y que, de existir licencias médicas, estas sean cubiertas a la brevedad con personal idóneo.	Implementación educativa.	% señalado en la pauta de inspección de aseguramiento de la infraestructura y equipamiento necesario en apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje.
Gestión de Recursos	Se destinarán los recursos educativos disponibles para la óptima mantención de los	Personal idóneo acorde al PEI.	% del personal que cumple con procedimientos y perfil

	implementos tecnológicos y espacios de aprendizaje de todo el establecimiento, además de, cautelar que los recursos humanos sean los suficientes, y que, de existir licencias médicas, estas sean cubiertas a la brevedad con personal idóneo.		necesarios requeridos y asociados al PEI, para desarrollar funciones en el establecimiento.
--	--	--	---

### 5.3.2. Acciones.

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Fortalecer continuamente las prácticas profesionales docentes por medio de un proceso reflexivo, colaborativo sistemático, aprovechando las competencias instaladas, además de considerar un perfeccionamiento continuo entre pares y aprovechando las instancias que entrega el CPEIP y otros.
Estrategia	Se consolidan las prácticas pedagógicas, a través de perfeccionamientos continuos, mejorando considerablemente los aprendizajes de nuestros estudiantes.
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión curricular</li> <li>-Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>-Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>
Acción	<b>AVANZANDO HACIA COMUNIDADES DE APRENDIZAJE.</b>
Descripción	Se gestiona perfeccionamiento docente entre pares y/o ATE pertinente al nivel de enseñanza media sobre DUA, MBE2, Adaptaciones Curriculares y otros temas atinentes a las necesidades del cuerpo docente y profesionales del Liceo. Evaluación Docente en indicadores descendidos.
Fecha Inicio	29/3/2022
Fecha Término	31/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director

Recursos Ejecución	Necesarios	Recursos humanos: horas disponibles del Equipo Directivo y Técnico. Recursos materiales: Material pedagógico diverso, financiamiento de capacitación, arriendo local, transporte, servicios de alimentación y hospedaje para docentes y profesionales de apoyo. ATE.
Ate		Sí
Tic		Laboratorio
Plan (es)		-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan de Desarrollo Profesional Docente.
Medios de Verificación		Informe Ejecutivo Cualitativo y Cuantitativo.
Monto General	Subvención	\$0
Monto SEP		\$7.000.000
Monto PIE		\$1.000.000
Monto EIB		\$0
Monto Mantenimiento		\$0
Monto Pro retención		\$0
Monto Internado		\$0
Monto Reforzamiento		\$0
Monto FAEP		\$0
Monto Aporte Municipal		\$0
Monto Total		\$8.000.000

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Fortalecer continuamente las prácticas profesionales docentes por medio de un proceso reflexivo, colaborativo sistemático, aprovechando las competencias instaladas, además de considerar un perfeccionamiento continuo entre pares y aprovechando las instancias que entrega el CPEIP y otros.
Estrategia	Se consolidan las prácticas pedagógicas, a través de perfeccionamientos continuos, mejorando considerablemente los aprendizajes de nuestros estudiantes.
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión Curricular</li> <li>-Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>-Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>
Acción	<b>OBSERVANDO NUESTRAS PRÁCTICAS PARA REFLEXIONAR Y MEJORAR.</b>
Descripción	El equipo de gestión implementa acciones para fortalecer de manera continua las prácticas profesionales desde todos los ámbitos disponibles: Preparación de la Enseñanza (planificación, priorización y flexibilidad del currículo, uso de estándares de aprendizaje, MBE-2). Observación de la Enseñanza (pauta de observación consensuada, otros). Retroalimentación del proceso de Enseñanza.
Fecha Inicio	28/3/2022
Fecha Término	31/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefe Técnico
Recursos Necesarios Ejecución	<p>Recursos humanos: horas disponibles del Equipo Directivo y Técnico.</p> <p>Recursos materiales: pautas de observación, horas y lugar físico para el proceso de análisis y retroalimentación, recursos didácticos y materiales didácticos.</p>
Ate	No
Tic	Salas de clases.
Plan (es)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.</li> <li>-Plan de Apoyo a la Inclusión.</li> <li>-Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.</li> <li>-Plan de Desarrollo Profesional Docente.</li> </ul>

Medios de Verificación	Informe Ejecutivo Cualitativo y Cuantitativo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$6.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$6.000.000

<b>Dimensión</b>	<b>Gestión Pedagógica</b>
Objetivo Estratégico	Garantizar integralmente la recuperación de saberes y habilidades, considerando la evaluación formativa y la retroalimentación como herramientas fundamentales para la re -enseñanza, re – aprendizaje y fortalecimiento de los aprendizajes y habilidades nucleares, que les permitan continuar y consolidar sus aprendizajes, además de garantizar la revinculación y continuidad de la trayectoria educativa de los estudiantes.
Estrategia	Se instala una cultura de monitoreo constante por parte de los docentes respecto a la comprensión y desempeño de sus estudiantes, además de retroalimentar constantemente su desempeño de manera individual y grupal, utilizando diversas estrategias e instrumentos que permitan entender lo que deben lograr y auto – evaluar su nivel de logro.
Subdimensiones	-Gestión curricular -Enseñanza y aprendizaje en el aula. -Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Acción	<b>ASISTO A CLASES Y RECUPERO MIS SABERES.</b>
Descripción	Los docentes planifican y estructuran sus clases en base al currículum priorizado, considerando la utilización de los indicadores de cada OA para el desarrollo de habilidades y competencias de las diversas asignaturas y/o módulos, potenciando la diversificación de estrategias evaluativas (diagnósticas, formativas y sumativas), el uso de recursos tecnológicos y didácticos diversos.
Fecha Inicio	30/3/2022
Fecha Término	31/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Docentes
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: horas no lectivas docentes. Recursos materiales: implementos de tecnología, equipos reproductores de imagen (Smart TV 50 pulgadas para salas), materiales de enseñanza, implementos para proyectos pedagógicos y otros, contratación de servicio de buses traslado de estudiantes zonas rurales y urbanas fuera de Huépil, pago antena internet Trupán y Polcura de uso exclusivo alumnos, preuniversitario para alumnos 3° y 4° medio. Recursos y materiales didácticos especialidad técnico Forestal y transporte para las actividades propias de la especialidad y del Liceo en general con fines pedagógicos.
Ate	No
Tic	Salas de clases.
Plan (es)	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan de Desarrollo Profesional Docente.
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo Cualitativo y Cuantitativo
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$25.000.000
Monto PIE	\$0

Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$25.000.000

<b>Dimensión</b>	<b>Gestión Pedagógica</b>
Objetivo Estratégico	Garantizar integralmente la recuperación de saberes y habilidades, considerando la evaluación formativa y la retroalimentación como herramientas fundamentales para la re -enseñanza, re – aprendizaje y fortalecimiento de los aprendizajes y habilidades nucleares, que les permitan continuar y consolidar sus aprendizajes, además de garantizar la revinculación y continuidad de la trayectoria educativa de los estudiantes.
Estrategia	Se instala una cultura de monitoreo constante por parte de los docentes respecto a la comprensión y desempeño de sus estudiantes, además de retroalimentar constantemente su desempeño de manera individual y grupal, utilizando diversas estrategias e instrumentos que permitan entender lo que deben lograr y auto – evaluar su nivel de logro.
Subdimensiones	-Gestión curricular -Enseñanza y aprendizaje en el aula. -Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	<b>SACÁNDOLE PARTIDO AL ABP Y OTRAS FORMAS DE ENSEÑANZA.</b>
Descripción	El Liceo implementa acciones de diagnóstico, nivelación, reforzamiento, retroalimentación, monitoreo, reflexión pedagógica y otros, en el marco de la recuperación, para garantizar la continuidad educativa, considerando diversidad de formas de enseñar y evaluar, para lo cual

	el ABP, Aprendizaje y Servicio, Proyectos de Aula u otros con enfoque no sexista, se convierten en herramientas valiosas.
Fecha Inicio	29/3/2022
Fecha Término	30/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: organización de horas no lectivas de profesores. Recursos materiales: recursos de carácter formativo, didáctico, académico y pedagógico, insumos tecnológicos u otros, de acuerdo a las necesidades de los proyectos o actividades de aprendizaje planificadas, viajes, entradas a eventos educativos, culturales y deportivos, tales como museos, zoológicos, exposiciones, giras y otras visitas a lugares con objetivos educativos. Transporte, visitas a empresas, entre otros.
Ate	No
Tic	Laboratorio
Plan (es)	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan de Formación Ciudadana. *Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa. *Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país. *Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público. *Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela. *Fomentar una cultura de transparencia y la probidad. *Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo. -Plan Integral de Seguridad Escolar.
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo Cualitativo y Cuantitativo.
Monto Subvención General	\$0

Monto SEP	\$22.000.000
Monto PIE	\$2.000.000
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$24.000.000

<b>Dimensión</b>	<b>Liderazgo</b>
Objetivo Estratégico	Garantizar que el equipo directivo genere espacios de reflexión sistemática del quehacer pedagógico, como así, también para la organización y el buen funcionamiento del establecimiento, elaborando una red de comunicación efectiva y activa con todos sus estamentos.
Estrategia	El director logra transmitir la convicción de que todos los miembros de la comunidad educativa pueden desarrollar mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje. Además de ejercer un liderazgo pedagógico, para lo cual, destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje y los aspectos formativos, manteniendo una presencia activa en el liceo.
Subdimensiones	-Liderazgo del sostenedor. -Liderazgo del director. -Planificación y gestión de resultados.
Acción	<b>LA BUENA COMUNICACIÓN ES LA CLAVE DEL ÉXITO.</b>
Descripción	El director propicia que los canales de comunicación sean eficaces para la logística y el buen funcionamiento de la unidad educativa. Para lograr esto, se realizan reuniones semanales

	con el equipo directivo – técnico, en un horario estable y haciendo partícipe de los acuerdos y/o actividades a quienes complete dentro del establecimiento de modo asertivo y oportuno.
Fecha Inicio	29/3/2022
Fecha Término	30/12/2022
Programa Asociado	Ninguno
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: horas disponibles del equipo directivo y técnico. Recursos materiales: materiales de enseñanza y recursos didácticos, insumos tecnológicos, transporte, alimentación, estímulos tangibles y otros.
Ate	No
Tic	No
Plan (es)	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan de Desarrollo Profesional Docente.
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo Cualitativo y Cuantitativo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$1.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$1.000.000

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	Garantizar que el equipo directivo genere espacios de reflexión sistemática del quehacer pedagógico, como así, también para la organización y el buen funcionamiento del establecimiento, elaborando una red de comunicación efectiva y activa con todos sus estamentos.
Estrategia	El director logra transmitir la convicción de que todos los miembros de la comunidad educativa pueden desarrollar mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje. Además de ejercer un liderazgo pedagógico, para lo cual, destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje y los aspectos formativos, manteniendo una presencia activa en el liceo.
Subdimensiones	-Liderazgo del sostenedor. -Liderazgo del director. -Planificación y gestión de resultados.
Acción	<b>ESPACIOS PARA CONVERSAR EN FORMA ASERTIVA.</b>
Descripción	El director genera y lidera espacios de conversación, mínimo una vez por semestre, entre todos los miembros de la comunidad educativa para mejorar la salud socioemocional de los funcionarios del establecimiento y, a su vez, que mejoren las actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje de nuestros estudiantes.
Fecha Inicio	28/3/2022
Fecha Término	31/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: horas no lectivas. Recursos materiales: recursos de enseñanza, materiales y didácticos, traslado, arriendo de local, alimentación, movilización.
Ate	No
Tic	No
Plan (es)	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Apoyo a la Inclusión.

	-Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan de Desarrollo Profesional Docente.
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo Cualitativo y Cuantitativo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$6.000.000
Monto PIE	\$2.000.000
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$8.000.000

<b>Dimensión</b>	<b>Liderazgo</b>
Objetivo Estratégico	Consolidar el equipo directivo y técnico en relación a planificación y gestión de los resultados del establecimiento para su análisis, mejoramiento y toma de decisiones educativas que consideren a toda la comunidad liceana.
Estrategia	Trabajo colaborativo articulado entre el sostenedor y profesionales y no profesionales de la unidad educativa, para promover una reflexión profunda a partir de los resultados y así levantar propuestas para mejorar la gestión institucional.
Subdimensiones	-Liderazgo del sostenedor. -Liderazgo del director. -Planificación y gestión de resultados.
Acción	<b>ANALIZO LOS DATOS PARA MEJORAR RESULTADOS.</b>

Descripción	Se organiza un sistema continuo de recopilación y análisis de datos que se refieren al proceso de: enseñanza – aprendizaje – socioemocional. La información entregada por mecanismos validados como el DIA y otros, se utiliza para la toma oportuna de decisiones pedagógicas, mediante la identificación de necesidades y/o reasignando recursos para una mejora continua de los resultados del Liceo.
Fecha Inicio	29/3/2022
Fecha Término	31/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de Gestión
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: horas no lectivas de los integrantes del Equipo de Gestión. Recursos materiales: Plataforma Appoderado.cl, impresoras y multcopiadora, recursos educativos y materiales didácticos (notebook, netbook, Tablet u otro equipo informático).
Ate	No
Tic	CRA
Plan (es)	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan de Desarrollo Profesional Docente.
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo Cualitativo y Cuantitativo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$14.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0

Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$14.000.000

<b>Dimensión</b>	<b>Liderazgo</b>
Objetivo Estratégico	Consolidar el equipo directivo y técnico en relación a planificación y gestión de los resultados del establecimiento para su análisis, mejoramiento y toma de decisiones educativas que consideren a toda la comunidad liceana.
Estrategia	Trabajo colaborativo articulado entre el sostenedor y profesionales y no profesionales de la unidad educativa, para promover una reflexión profunda a partir de los resultados y así levantar propuestas para mejorar la gestión institucional.
Subdimensiones	-Liderazgo del sostenedor. -Liderazgo del director. -Planificación y gestión de resultados.
Acción	<b>TOMANDO DECISIONES A PARTIR DE LOS DATOS ANALIZADOS.</b>
Descripción	El Equipo de Gestión presenta a la comunidad educativa un informe descriptivo de la realidad del Liceo durante el primer semestre de cada año en cuanto a datos de eficiencia interna y propone remediales en conjunto con el Consejo de Profesores, que deben ejecutarse durante el segundo semestre, con un monitoreo, seguimiento y evaluación mensual para la toma de decisiones, liderado por el director.
Fecha Inicio	29/3/2022
Fecha Término	30/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de Gestión
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: horas profesionales. Recursos materiales: materiales pedagógicos, equipos informáticos y licencias: software, hardware y servicios de carácter tecnológico.

Ate	No
Tic	No
Plan (es)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.</li> <li>-Plan de Apoyo a la Inclusión.</li> <li>-Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.</li> <li>-Plan de Formación Ciudadana.</li> <li>*Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</li> <li>*Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</li> <li>*Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>*Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</li> <li>*Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> <li>-Plan Integral de Seguridad Escolar.</li> <li>-Plan de Desarrollo Profesional Docente.</li> </ul>
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$3.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$3.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Fortalecer las experiencias formativas con enfoque socioemocional, promoviendo encuentros y participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, para construir un espacio caracterizado por el buen trato y el respeto entre todos sus miembros, fomentando el sentido de pertenencia y participación de toda la comunidad en torno a un proyecto común.
Estrategia	Se instala una cultura que promueva facilitar el vínculo familia – escuela; formación socioemocional de docentes y estudiantes; ambientes sanos para el aprendizaje. Los miembros de la comunidad educativa modelan intencionadamente actitudes de trato equitativo y vivencian los valores institucionales, enseñando el apreciar y tomar conciencia de lo positivo de vivir en un ambiente de trato amable, de confianza y con sólida identidad liceana.
Subdimensiones	-Formación -Convivencia escolar -Participación y vida democrática.
Acción	<b>APRENDIENDO MÁS QUE CONTENIDO EN MI LICEO.</b>
Descripción	E.C.E., PIE y docentes trabajan desarrollando acciones para promover la formación socioemocional y bienestar de la comunidad educativa, construyendo una identidad positiva, talleres de liderazgo para apoderados y alumnos y gestionando la revinculación de las trayectorias educativas, a través de objetivos transversales, charlas, talleres, jornadas, debates, intervenciones individuales y grupales.
Fecha Inicio	06/3/2022
Fecha Término	30/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Encargado de Convivencia.
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: horas contratadas, tiempo disponible para diseño y ejecución de las actividades. Recursos materiales: recursos pedagógicos y didácticos, insumos computacionales (mouse, teclado, pendrive, tóner de impresión u otro artículo computacional), servicio de alimentación, estímulos tangibles y certificaciones.

Ate	No
Tic	Sala de recursos audiovisuales.
Plan (es)	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan Integral de Seguridad Escolar.
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo Cualitativo y Cuantitativo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$25.000.000
Monto PIE	\$1.000.000
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$26.000.000

<b>Dimensión</b>	<b>Convivencia Escolar</b>
Objetivo Estratégico	Fortalecer las experiencias formativas con enfoque socioemocional, promoviendo encuentros y participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, para construir un espacio caracterizado por el buen trato y el respeto entre todos sus miembros, fomentando el sentido de pertenencia y participación de toda la comunidad en torno a un proyecto común.
Estrategia	Se instala una cultura que promueva facilitar el vínculo familia – escuela; formación socioemocional de docentes y estudiantes; ambientes sanos para el aprendizaje. Los miembros de la comunidad educativa modelan intencionadamente actitudes de trato

	equitativo y vivencian los valores institucionales, enseñando el apreciar y tomar conciencia de lo positivo de vivir en un ambiente de trato amable, de confianza y con sólida identidad liceana.
Subdimensiones	-Formación -Convivencia escolar -Participación y vida democrática.
Acción	<b>NOS SEGUIMOS CUIDANDO ENTRE TODOS.</b>
Descripción	El equipo directivo, equipo de convivencia, docentes y asistentes de la educación, participan de actividades de autocuidado, reconocimiento y expresión emocional, para así promover en la comunidad educativa, prácticas de gestión socio afectiva, que favorezcan el clima escolar y los aprendizajes.
Fecha Inicio	25/3/2022
Fecha Término	30/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Encargado de Convivencia.
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: horas de profesionales contratadas. Recursos materiales: materiales pedagógicos y recursos didácticos, insumos computacionales, servicios de alimentación, estímulos tangibles, insumos de protección personal e higiene (COVID), insumos para atención de TENS a estudiantes, afiches sobre cuidado personal, comunitario y retorno seguro, compara de desfibrilador y medidores de CO2, silla de ruedas.
Ate	No
Tic	Sala de recursos audiovisuales.
Plan (es)	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan Integral de Seguridad Escolar.
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo Cualitativo y Cuantitativo.

Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$5.000.000
Monto PIE	\$1.000.000
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$6.000.000

<b>Dimensión</b>	<b>Convivencia Escolar</b>
Objetivo Estratégico	Promover y vivenciar una cultura preventiva y de auto – cuidado en la unidad educativa de manera permanente, potenciando los aprendizajes, autoestima académica, motivación escolar, participación y formación ciudadana de los y las estudiantes.
Estrategia	Todos los miembros de la comunidad escolar difunden y vivencian los valores, sellos, principios y tradiciones del establecimiento adscritos al PEI a través de la ejecución de actividades contempladas en el plan anual, desde la preparación de la enseñanza y como una práctica cotidiana
Subdimensiones	-Formación -Convivencia escolar -Participación y vida democrática.
Acción	<b>MOTIVADO APRENDO MÁS Y MEJOR.</b>
Descripción	Incentivar y motivar la mejora de nuestros estudiantes de forma integral, gestionando actividades para destacar sus logros, responsabilidades y actitudes, ya sea de manera individual o grupal. Destacar habilidades socioemocionales y desempeño académico.

Fecha Inicio	23/3/2022
Fecha Término	30/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Encargado de Convivencia.
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: horas contratadas. Recursos materiales: materiales y recursos pedagógicos, diplomas, trofeos, medallas, estímulos.
Ate	No
Tic	CRA
Plan (es)	<p>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.          -Plan de Apoyo a la Inclusión.          -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.          -Plan de Formación Ciudadana</p> <p>*Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes.          *Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.          *Promover el conocimiento, comprensión y análisis del Estado de Derecho y de la institucionalidad local, regional y nacional, y la formación de virtudes cívicas en los estudiantes.          *Promover el conocimiento, comprensión y compromiso de los estudiantes con los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de la República y en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile, con especial énfasis en los derechos del niño.          *Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.          *Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.          *Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.          *Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</p> <p>-Plan Integral de Seguridad Escolar.</p>

	-Plan de Desarrollo Profesional Docente.
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$2.000.000
Monto PIE	\$1.500.000
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$3.500.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Promover y vivenciar una cultura preventiva y de auto – cuidado en la unidad educativa de manera permanente, potenciando los aprendizajes, autoestima académica, motivación escolar, participación y formación ciudadana de los y las estudiantes.
Estrategia	Todos los miembros de la comunidad escolar difunden y vivencian los valores, sellos, principios y tradiciones del establecimiento adscritos al PEI a través de la ejecución de actividades contempladas en el plan anual, desde la preparación de la enseñanza y como una práctica cotidiana
Subdimensiones	-Formación -Convivencia escolar -Participación y vida democrática.
Acción	<b>APRENDIENDO A CONVIVIR POR UNA SOCIEDAD MEJOR.</b>

Descripción	El Equipo de Convivencia Escolar coordina y vincula con el departamento de orientación, estrategias de promoción del buen trato y sana convivencia, actuando para prevenir cualquier tipo de maltrato, logrando sensibilizar sobre sus consecuencias y modelando actitudes de reconocimiento y validación de otro, compartiendo experiencias positivas de buen trato en todos los contextos.
Fecha Inicio	29/3/2022
Fecha Término	30/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Encargado de Convivencia.
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: horas de monitores y coordinadores. Recursos materiales: recursos pedagógicos, servicios de alimentación y transporte, reconocimientos, diplomas, trofeos, medallas y estímulos en general.
Ate	No
Tic	Sala de recursos audiovisuales.
Plan (es)	<p>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.</p> <p>-Plan de Apoyo a la Inclusión.</p> <p>-Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.</p> <p>-Plan de Formación Ciudadana</p> <p>*Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes.</p> <p>*Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</p> <p>*Promover el conocimiento, comprensión y análisis del Estado de Derecho y de la institucionalidad local, regional y nacional, y la formación de virtudes cívicas en los estudiantes.</p> <p>*Promover el conocimiento, comprensión y compromiso de los estudiantes con los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de la República y en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile, con especial énfasis en los derechos del niño.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</li> <li>*Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> <li>*Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>*Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</li> </ul> <p>-Plan Integral de Seguridad Escolar.</p>
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$2.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$2.000.000
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$4.000.000

<b>Dimensión</b>	<b>Gestión de Recursos</b>
Objetivo Estratégico	Potenciar los espacios, tiempos, recursos para fortalecer lo pedagógico y lo administrativo, organizando, incentivando y monitoreando su uso pertinente.
Estrategia	Se destinarán los recursos educativos disponibles para la óptima mantención de los implementos tecnológicos y espacios de aprendizaje de todo el establecimiento, además de, cautelar que los recursos humanos sean los suficientes, y que, de existir licencias médicas, estas sean cubiertas a la brevedad con personal idóneo.
Subdimensiones	-Gestión del personal.

	-Gestión de los resultados financieros. -Gestión de los recursos educativos.
Acción	<b>EQUIPAMIENTO EDUCATIVO SIEMPRE LISTO.</b>
Descripción	Se monitorea el estado del equipamiento educativo e infraestructura del liceo, con instrumento formal, para realizar adquisición, mantención y/o reparación necesaria oportuna, dando cumplimiento a los requerimientos y normativas vigentes, para el normal desarrollo de las clases sistemáticas y el aprendizaje de todos los estudiantes.
Fecha Inicio	29/3/2022
Fecha Término	30/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de Gestión.
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: Encargado de aplicar pauta de inspección. Recursos materiales: Pauta de inspección, presupuesto de reparación y/o reposición de implementos, órdenes de compra o similar.
Ate	No
Tic	No
Plan (es)	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan Integral de Seguridad Escolar.
Medios de Verificación	Certificado de Conformidad. Informe Ejecutivo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$4.000.000
Monto PIE	\$3.000.000
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0

Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$7.000.000

<b>Dimensión</b>	<b>Gestión de Recursos</b>
Objetivo Estratégico	Potenciar los espacios, tiempos, recursos para fortalecer lo pedagógico y lo administrativo, organizando, incentivando y monitoreando su uso pertinente.
Estrategia	Se destinarán los recursos educativos disponibles para la óptima mantención de los implementos tecnológicos y espacios de aprendizaje de todo el establecimiento, además de, cautelar que los recursos humanos sean los suficientes, y que, de existir licencias médicas, estas sean cubiertas a la brevedad con personal idóneo.
Subdimensiones	-Gestión del personal. -Gestión de los resultados financieros. -Gestión de los recursos educativos.
Acción	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL IDÓNEO Y COMPETENTE.</b>
Descripción	Implementación de estrategias y procedimientos efectivos para la contratación de personal idóneo vinculado al perfil requerido en el PEI y normativas vigentes. Creación de manual de cargos, actualización del organigrama y de los contratos docentes ley 20.903, asistentes de la educación (código del trabajo), contratación de reemplazos oportunos para cubrir licencias breves o prolongadas.
Fecha Inicio	29/3/2022
Fecha Término	31/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedor.
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: horas de personal experto para manual de cargos, organigrama y contratos.

	Recursos materiales: manual de cargos, organigrama, contratos de docentes y de asistentes de la educación.
Ate	No
Tic	No
Plan (es)	<p>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.          -Plan de Apoyo a la Inclusión.          -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.          -Plan de Formación Ciudadana</p> <p>*Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes.          *Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.          *Promover el conocimiento, comprensión y análisis del Estado de Derecho y de la institucionalidad local, regional y nacional, y la formación de virtudes cívicas en los estudiantes.          *Promover el conocimiento, comprensión y compromiso de los estudiantes con los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de la República y en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile, con especial énfasis en los derechos del niño.          *Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.          *Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.          *Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.          *Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.          *Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</p> <p>-Plan Integral de Seguridad Escolar.          -Plan de Desarrollo Profesional Docente.</p>
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo.
Monto Subvención General	\$0

Monto SEP	\$0
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$0

<b>Dimensión</b>	<b>Gestión de Recursos</b>
Objetivo Estratégico	Asegurar el desarrollo de mejores procesos educativos a través del perfeccionamiento y/o capacitación de los profesionales, asistentes profesionales y no profesionales de la educación, en coherencia con los requerimientos actuales, ya sea en forma interna o externa.
Estrategia	Se priorizan y ejecutan las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal, elaborándose planes anuales: desarrollo del PEI, resultados EID, y los indicadores de DPS, acompañamiento, evaluaciones de desempeño y necesidades manifestadas por el personal docente, asistentes y personal administrativo.
Subdimensiones	-Gestión del personal. -Gestión de los resultados financieros. -Gestión de los recursos educativos.
Acción	<b>ME CAPACITO PROFESIONAL Y TÉCNICAMENTE.</b>
Descripción	Se realiza una priorización de necesidades de desarrollo profesional docente, asistentes de la educación y profesionales no docentes, para realizar, al menos una capacitación anual, implementando instancias de capacitación y/o perfeccionamiento externo, que brinde las herramientas necesarias a la comunidad para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje acorde a las necesidades actuales.

Fecha Inicio	30/3/2022
Fecha Término	31/12/202
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: tiempo disponible del personal del establecimiento. Recursos materiales: Plan Local de Desarrollo Profesional Docente, compra de capacitación externa, alimentación, materiales pedagógicos, arriendo de local, traslado.
Ate	Sí
Tic	No
Plan (es)	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. -Plan Integral de Seguridad Escolar. -Plan de Desarrollo Profesional Docente.
Medios de Verificación	Informe Técnico de la ATE. Informe Ejecutivo Cualitativo y Cuantitativo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$6.000.000
Monto PIE	\$2.000.000
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$8.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Asegurar el desarrollo de mejores procesos educativos a través del perfeccionamiento y/o capacitación de los profesionales, asistentes profesionales y no profesionales de la educación, en coherencia con los requerimientos actuales, ya sea en forma interna o externa.
Estrategia	Se priorizan y ejecutan las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal, elaborándose planes anuales: desarrollo del PEI, resultados EID, y los indicadores de DPS, acompañamiento, evaluaciones de desempeño y necesidades manifestadas por el personal docente, asistentes y personal administrativo.
Subdimensiones	-Gestión del personal. -Gestión de los resultados financieros. -Gestión de los recursos educativos.
Acción	<b>NOS CAPACITAMOS Y CRECEMOS ENTRE TODOS.</b>
Descripción	Se priorizan temas de interés para capacitación entre pares: MB2, EID, Estrategias de Evaluación Diversificadas, Retroalimentación efectiva, Uso de Tics, Gestión de Emociones, Tipos de comunicación (asertiva, pasiva, agresiva) y otros, en donde los profesionales se inscriben para preparar los talleres que más se adaptan a sus fortalezas, generando instancias innovadoras de participación.
Fecha Inicio	29/3/2022
Fecha Término	30/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefe Técnico
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humanos: horas no lectivas de todo el personal. Recursos materiales: materiales pedagógicos, coffe breake, data, parlantes, telón, netbook, alargador, certificación, reconocimientos.
Ate	No
Tic	No
Plan (es)	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. -Plan de Apoyo a la Inclusión. -Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.

	-Plan Integral de Seguridad Escolar. -Plan de Desarrollo Profesional Docente.
Medios de Verificación	Informe Ejecutivo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$4.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$4.000.000

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de la Calidad de Educación (2019). Resultados Simce 2018.
- Agencia de la Calidad de la Educación (2020). Categoría de Desempeño.
- Contreras Moreno, B.P. (2019). Incidencia de la Gestión Escolar y Liderazgo en las Instituciones Educativas: Perspectivas de Análisis. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 14 (1), 52,68.
- Del Castillo, G. y Azuma, A. (2009). *La Reforma y las Políticas Educativas. Impacto en la Supervisión Escolar*. México. Flacso.
- Hernández, S. (2014). *Metodología de Investigación*. México: McGrawHill education.
- García Olalla, A.; Poblete, M. y Villa, A. (2006). La Función directiva: un Problema sin Resolver. *Tres Décadas de Formación, Investigación y Acción*. XXI. *Revista de Educación*, 8, 13-34.
- Rodríguez, D. (2006). *Modelos para la Creación y Gestión del Conocimiento: Una Aproximación Teórica*. México: Educar.
- Maturana, H. (1989). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Santiago de Chile: Hachette. p. 36.
- Minakata, A. (2009). *Gestión del Conocimiento en Educación y Transformación en la Escuela*. *Sinectica*, 70-71.
- MINEDUC (2009). *Ley General de Educación 20.370*. Santiago: LEYCHILE.
- MINEDUC (2011). *Ley 20.529. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización*. MINEDUC.
- MINEDUC (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Santiago: CPEIP.
- MINEDUC (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago: CPEIP.
- MINEDUC (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago: CPEIP.
- MINEDUC (2015). *División de Educación General. Orientaciones para la Revisión y Actualización del Proyecto Educativo Institucional*.
- MINEDUC (2020). *Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación 2020 -2023*.
- MINEDUC (2022). *Orientaciones para el Proceso de Planificación de la Mejora Educativa 2022*.
- MINEDUC. *Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su Elaboración*.
- MINEDUC. (2022). *Política de Reactivación Educativa Integral*.

- Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4), 11-24.
- Namó de Mello, G. y Da Silva, T.R. (2004). La gestión de la Escuela en las Nuevas Perspectivas de las Políticas Educativas. En Ezpeleta, J. y Furlán, A. (comps.). *La Gestión Pedagógica de la Escuela* (pp. 44-63). México: UNESCO.
- Pérez – Ruiz, A. (2014). Enfoques de la Gestión Escolar: Una Aproximación desde el Contexto Latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17 (2), 357-369.
- Pozner de Weinberg, P. (2003). La Gestión Escolar. En Secretaría de la Educación Pública (SEP). *Antología de Gestión Escolar* (pp. 35-58). México: SEP.