



Magíster En Educación Mención

Gestión de Calidad

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento

Profesor: Rocío Riffo San Martín

Alumno: Rodrigo Retamal Gamonal

Santiago- Chile, 14 de diciembre de 2020

Índice

I.	Resumen	3
II.	Introducción	4
III.	Marco Teórico	5
IV.	Marco Contextual	11
V.	Diagnóstico Institucional	21
VI.	Análisis de Resultados	29
VII.	Plan de Mejoramiento	50
VIII.	Bibliografía	67
IX.	Anexos	70

I. Resumen

El presente trabajo de grado está abocado al Liceo Huara, Provincia del Tamarugal Comuna de Huara, en la región de Tarapacá, perteneciente al Departamento de Administración de Educación Municipal, y pretende ser un aporte a este establecimiento educacional para dar respuesta a varios aspectos que requieren atención e intervención para lograr un mejor servicio educacional para ofrecer a su comunidad educativa.

Para obtener información necesaria se tuvo acceso a la documentación pertinente del establecimiento (Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Evaluación, Reglamento Interno, Planes Normativos, Protocolos de Actuación, Cuentas Públicas, entre otros) como también estadística de sus resultados académicos y de mediciones externas, principalmente el Simce. Se realizaron entrevistas con directivos y docentes a través de plataformas digitales por el contexto de pandemia que nos encontramos actualmente producto de COVID-19, destacando la colaboración en forma abierta a este trabajo, teniendo así una información concreta y veraz de la situación presente del Liceo.

En la realización del diagnóstico se utilizó una metodología mixta de tipo cualitativa y cuantitativa para tener una visión acuciosa de la situación del establecimiento para que la propuesta de mejora fuera atingente y acorde a las necesidades reales que presenta, y así se pueda lograr que el Liceo Huara se constituya en:

“Ser un Liceo donde se trabaja en equipo con un compromiso de toda la comunidad educativa, con docentes con vocación por una educación de calidad, un liceo que no discrimina, reconocido como inclusivo y comprometido con el medio ambiente.” (Misión, según su Proyecto educativo Institucional).

II. Introducción

El presente trabajo de Grado, nace de la necesidad de aportar a la comunidad del Liceo Huara en la construcción de una Plan de Mejoramiento Educativo.

Es importante mencionar que un Plan de Mejoramiento es un proceso de construcción colectiva y, resultado del compromiso y la participación de todos los que forman parte de la unidad educativa, en este caso el Liceo Huara, colaboro en el desarrollo de proceso. Este PME, se presenta como una alternativa para la gestión estratégica dentro del marco del nuevo modelo propuesto por la normativa vigente.

Una Gran problemática que se presenta hoy a nivel mundial es la pandemia por COVID-19, que ha llevado a nuestra realidad a reestructurarnos en el contexto educativo, hemos experimentado lo es el teletrabajo o trabajo a distancia, donde la tecnología juega un rol fundamental en el quehacer pedagógico en las comunidades educativas.

Previo a la construcción del plan de mejoramiento obtendremos información relevante en las áreas de gestión que coexisten en la institución y cuya coordinación es esencial para el logro de las metas y objetivos que se establecieron en el proyecto educativo de la institución. Al elaborar y ejecutar un plan de mejoramiento se está fortaleciendo la unidad educativa, en un tiempo y en un espacio determinados que no son necesariamente transferibles a otra institución.

Se realizará un diagnóstico institucional que abarque las cuatro áreas de la gestión: liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recurso.

Como parte del diagnóstico se aplica un Instrumento de Diagnóstico Institucional al equipo de gestión y docentes del establecimiento del

Liceo Huara basada en el formato entregada por la Universidad Miguel de Cervantes, que propone un plan de mejoramiento en cada área a partir del análisis de la información obtenida.

Para finalizar es importante mencionar, que, si bien el compromiso del equipo de gestión y docentes estuvo presente durante la fase de recogida de datos, hubo dificultades por la conectividad, recepción del instrumento aplicado y claramente se perdió, a lo que estábamos acostumbrados a realizar previo a esta pandemia, el contacto y debate técnico en una sala de reunión física, en donde creo en lo personal genera más riqueza en los datos, tanto para el análisis cuantitativo y el cualitativo.

III. Marco Teórico

Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Por otra parte, toda acción de mejoramiento no debe situarse fuera de los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula. Si una innovación no incide en la calidad de los aprendizajes de los alumnos difícilmente se la podría calificar como mejora. Este esfuerzo es el que puede demandar cambios a otros niveles, como por ejemplo la gestión organizacional de las escuelas, pero sin perder el foco en el aprendizaje.

“Tal como plantea CIAE (informe 4 la literatura internacional sobre modelos de mejoramiento educativo ha tendido a coincidir en torno a que la escuela sea el centro de los procesos de cambio, que las condiciones internas de las instituciones educativas son determinantes para potenciar o inhibir procesos de cambio y que, por tanto, deben ser explícitamente abordadas y que

estos procesos deben estar centrados en un conjunto reducido pero estratégico de metas, definidas en torno a los aprendizajes de los alumnos, que la sostenibilidad de cualquier proceso de mejoramiento se basa en la generación de capacidades autónomas a nivel de la escuela, y que las propuestas de mejoramiento deben estar basadas en conocimiento relevante, evidencia científica o experiencia de docentes efectivos (Fullan, 1991; Hopkins, 1998).” (ASISTENCIA TÉCNICA EDUCATIVA EXTERNA, MINEDUC)

Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educativas. La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica. (Competencias para la profesionalización. Cap. II. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000.)

Ante las formas rutinarias, formales y, por tanto, rígidas con que han sido tratadas las situaciones educativas, se están proponiendo diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos. La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas.

Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar

aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, sobre todo: la generación de nuevas competencias de alto orden.

Asumir que las organizaciones se han tornado de tal forma compleja que no alcanza sólo con nuevas recetas sino *“una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver; necesitamos cambiar los anteojos”* (Serieyx 1994:96).

Trabajo en equipo

La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la capacidad de adaptarse a situaciones límites, cómo lo es esta pandemia producto del COVID-19, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo.

Apertura al aprendizaje y a la innovación.

Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. Las estructuras de conservación creadas por el modelo de la administración escolar eran excelentes para mantener funcionando lo dado. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

Hoy en día vemos como este concepto hace sentido en la totalidad de establecimientos educacionales, no tan sólo en nuestro país, sino también a nivel mundial, donde la innovación juega un papel fundamental para adaptarse ante la contingencia sanitaria que viven las realidades educativas.

Asesoramiento y orientación al profesionalismo.

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción,

ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones. Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad provincial y local que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún.

Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro

La claridad de metas, la orientación hacia los fines, la visión de futuro supera las pocas informaciones de la lógica administrativista. Por otra parte, se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad. La recuperación del sentido de toda la comunidad educativa de generar aprendizajes es prioritaria en tiempos de cambios vertiginosos permanentes, y es tarea de gestores.

La gestión, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso, y que dé lugar al desarrollo de ambientes de trabajo basados en la confianza.

Liderazgo pedagógico

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la

construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña, pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

Calidad como meta

Si se considera a la calidad como la meta del proceso en la educación, este debe de considerar a cada uno de los elementos que lo integran e innovador, entre los múltiples y variantes significados al concepto de calidad cabe señalar el criterio de calidad como eficacia, entendida como el logro de los objetivos propuestos por el propio sistema educativo (Programa calidad y equidad de la educación, 2001-2002), hoy la preocupación está centrada en el diseño de las estrategias que articulen los elementos externos internos del sistema escolar con la finalidad de crear más y mejores oportunidades de aprendizaje atendiendo a la diversidad de la población.

Existen varios paradigmas como modelos que buscan en forma completa obtener la educación total o integral (Seibold, 2000) donde la

primera la relaciona con cuatro características fundamentales, la primera de ellas pone un énfasis en la satisfacción del "cliente" que puede llegar a ser descubiertas o satisfechas, la segunda el proceso de "mejora continua" de la gestión como del proceso, unido a esto una "participación" de todos los agentes que intervienen y por último se requiere que exista un nivel de "interpelación" que desde el punto de vista educativo con una vinculación al sector productivo y educativo entre universidades. La segunda se incorpora a la equidad, que es un valor como un elemento que sería difícil de medir, por lo tanto, no es fácil de evaluar por ello se debe apelar a nuevas formas de evaluación y de autoevaluación que garanticen en forma y fondo que las medidas tomadas y ejecutadas están logrando los resultados previstos. Ya que el interés por la calidad en la educación y de los servicios educativos se asocia a la preocupación por realizar adecuadas actividades de aprendizaje para la totalidad de los alumnos. Siendo que la evaluación, así como la calidad educativa es una realidad compleja (Bertoni,1997), depende de una gran cantidad de factores y no permite ser acotada por un solo indicador que de un resultado, dado que la evaluación está relacionado con "un rendimiento de cuentas" esta permite ser usadas por las autoridades educativas como el medio para determinar los apoyos brindados y permite analizar cada una de las acciones realizadas, encaminadas a una educación dinámica integral, la evaluación debe de dejar de ser instrumento que se utiliza para controlar el nivel educativo de la población estudiantil, es preciso que estos instrumentos educativos sean transformados en un medio que utilicen las propias instituciones para mejorar su calidad educativa, ya que la enseñanza en las condiciones de la practica real o en el servicio debe preparar profesionales capaces de trabajar en colectivo para enfrentar los cambios acelerados que ocurren en el ámbito de toda la sociedad. Considerando la creciente implementación de sistemas para el control, el aseguramiento, el perfeccionamiento o la planificación de la calidad dándose en las empresas, así como, el renovado tratamiento que durante los últimos años sufrieron los conceptos de calidad, evidencia que esta se ha convertido en una "arma competitiva" de una importancia no solo en las organizaciones modernas (Cañedo,1996) sino también en las instituciones educativas. Sin embargo, López Ruperez (1997) afirma que en el ámbito de la

educación el cliente es el ciudadano-colectividad, dándose esto a través de la opinión pública y los diferentes organismos sociales, con una visión de los retos productivos del país. Se requiere de personas creando, aportando ideas que ejerzan un liderazgo, ya que la verdadera educación de calidad significa más que seguir cierto curso de estudios. Es amplia, incluye el desarrollo armonioso de todas las facultades físicas y mentales.

Dado que la evaluación es clave del proceso de mejoramiento su diseño debe ser muy creativo y bien analizado; y a su vez pueda ir respaldado por una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad. Los modelos pueden ser sujetos a modificaciones y realizar una adaptación de la institución o mejor, diseñar un modelo propio fundamentado en cada uno de los elementos que forman parte de la educación. Existen diferentes modelos donde esto hace notar algún elemento en particular, ya sea la institución, el docente, el entorno socioeconómico o el alumno, Los enfoques que se representan como una base en la calidad de la educación superior supone una relación de coherencia entre cada uno de los componentes del sistema. Dentro de los modelos relacionados con la calidad de la educación superior, la función del docente puede ser tomadas desde diferentes puntos, en el enfoque sistémico supone una relación de coherencia o unión entre cada uno de los componentes que integran el sistema.

IV. Marco Contextual

El Liceo Huara, es una institución escolar municipalizada, que incluye educación diurna y vespertina, perteneciente a la comuna de Huara, provincia del Tamarugal, región de Tarapacá y que imparte enseñanza en los niveles de Educación Parvularia, Educación General Básica, Educación Media en la modalidad Humanística-Científica, en primer y segundo año medio y modalidad Técnico Profesional en tercer y cuarto año medio en la

especialidad de administración y Educación para Jóvenes y Adultos desde los niveles combinados de 1° año básico a 4° año medio,

Sus raíces se sustentan en la Educación Básica, ex Escuela G-105 y desde el año 1997 se transforma en Liceo Huara.

Ubicación geográfica: El Liceo Huara se ubica en el sector o casco antiguo de la comuna de Huara, en parte de la manzana comprendida entre las calles Sotomayor, Eleuterio Ramírez y Avenida Arturo Prat.

Datos Establecimiento.

Nombre: Liceo Huara

N° res. RECOFI/n° 662. Fecha Resolución: 10/06/1997.

Dirección: Av Prat S/N Comuna Huara, Provincia Tamarugal, Región Tarapacá.

Código Postal: 1140000

Fono: 57 2 267930

Celular: 982995113

Email: carol_brantes@hotmail.com

Georreferencia: Longitud (-69.77263641) Latitud (-19.99687576)

Datos Director

RUN director: 12.439.428-7

Nombre director: Carol Brantes Nuñez

Teléfono Celular: 982995113

Email director: carol_brantes@hotmail.com

Infraestructura.

Biblioteca

Gimnasio

Patio Central educación básica

Patio educación media

Laboratorio Computación

Laboratorio Ciencias

Énfasis del Proyecto educativo

Enfoque Inclusivo

Desarrollo Integral

Inserción Laboral

Orientación religiosa

No religioso

Política de Uniforme

Se usa uniforme propio

Tipo de Enseñanza

Educación Parvularia

Enseñanza Básica

Educación Básica Adultos Sin Oficio

Enseñanza Media Humanista-Científica niños y jóvenes

Educación media H-C adultos (EPJA)

Enseñanza media Técnico-Profesional Comercial niños

Programa Integración Escolar

Cursos

Educación Parvularia.

1° Nivel De Transición (Pre-Kínder)

2° Nivel De Transición (Kínder)

Enseñanza Básica

1° Básico A, 2° Básico A, 3° Básico A, 4° Básico A,

5° Básico A, 6° Básico A, 7° Básico A, 8° Básico A.

Educación Básica Adultos Sin Oficio

Nivel Básico 1 (1° A 4° Básico) A

Nivel Básico 2 (5° y 6° Básico) A

Nivel Básico 3 (7° y 8° básico) A

Enseñanza Media Humanista-Científica niños y jóvenes

1° Medio A, 2° Medio A

Educación media H-C adultos

1° Nivel (1° y 2° medio) A

2° nivel (3° y 4° medio) A

Enseñanza media Técnico-Profesional Comercial niños

3° Medio A

4° Medio A

Número de Docentes del Establecimiento: 30

Número de Asistentes de la Educación del establecimiento: 35

Huara corresponde a una comuna rural con 2.730 habitantes (según Censo año 2017) que pertenece a la provincia del Tamarugal. Geográficamente se ubica en una zona climática de extrema aridez, marcada por un aislamiento respecto de centros urbanos más poblados. En este contexto, se emplaza el Liceo Huara, la única institución educacional municipal de la comuna que ofrece Educación Básica y Educación Media.

En sus comienzos, el establecimiento impartía únicamente Educación Básica, llevando el nombre de Escuela G-105, y desde 1997 se transforma en el Liceo Huara. A contar de 2012, se comienza a impartir la formación Técnico-Profesional (TP), con la especialidad de técnico de nivel medio en Administración, (actualmente con Mención en Recursos Humanos).

En la actualidad, el liceo cuenta con Educación Parvularia, Básica y Media, para niños, jóvenes y adultos y su matrícula total es de 367 estudiantes (al 27/11/2018), con un solo curso por nivel. Un alto porcentaje de estudiantes pertenece a familias de nivel socioeconómico bajo y medio-bajo, alcanzando alrededor de un 83% de Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE). A su vez, aproximadamente el 60% de ellos pertenece a pueblos originarios, principalmente aymara, de localidades ubicadas al interior de la comuna.

Por otro lado, el equipo de gestión está conformado por el director, el inspector general, dos jefes de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) de Enseñanza Básica y otro de Enseñanza Media, y un Orientador. Se encuentra adscrito a la Jornada Escolar Completa (JEC), a la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y al Programa de Integración Escolar (PIE). Además, cuenta con el Programa de Educación Intercultural Bilingüe (PEIB).

El Liceo Huara, es una institución escolar municipalizada, diurna y vespertina, perteneciente a la comuna de Huara, provincia del Tamarugal, región de Tarapacá y que imparte enseñanza en los niveles de Educación Parvularia, Educación General Básica, Educación Media en la modalidad Humanística-Científica, en primer y segundo año medio y modalidad Técnico Profesional en tercer y cuarto año medio en la especialidad de administración. (Artículo n° 1 del Reglamento de Evaluación y Promoción escolar 2019 Liceo Huara) Educación para Jóvenes y Adultos desde los niveles combinados de 1° año básico a 4° año medio,

La disposición que identifica el quehacer educativo del Establecimiento Liceo Huara, es la formación de competencias técnicas, en función de proporcionar a nuestros egresados herramientas que le permitan enfrentar con

éxito las exigencias y desafíos de un mundo globalizado, desarrollándose en el ámbito personal, familiar y social.

Nuestro Liceo se define como Técnico Profesional, siendo su tarea la formación de personas capaces de desarrollarse valóricamente, donde cobran importancia los principios de respeto, solidaridad, tolerancia, identidad cultural, responsabilidad, honestidad y disciplina. Formación que facilitará integrarse positivamente a la vida laboral o en la prosecución de estudios en instituciones superiores.

En el Liceo Huara todos los alumnos y alumnas, sin distinción de etnias ni problemas de aprendizajes especiales, se desarrollan integralmente, existiendo atención y apoyo a las diferencias particulares de los estudiantes.

Los alumnos y alumnas del Establecimiento podrán incorporarse activamente a la sociedad a través de una preparación que considere el contexto histórico social y cultural en que se desenvuelve.

A continuación, se desglosan datos relevantes del establecimiento; cantidad de matrícula, planta docente, resultados SIMCE Y PSU.

Cuadro 1.0 Histórico matrícula, desde año 2015 a 2020

AÑO	ED. PARVILARIA	EDUCACIÓN BÁSICA	EDUCACIÓN MEDIA CIENTIFICO HUMANISTA	EDUCACIÓN PARA JOVENES Y ADULTOS	TOTAL
2015	22	164	74	-	260
2016	38	176	53	-	267
2017	37	182	57	-	276
2018	39	182	47	60	328
2019	43	182	73	59	357

2020	46	195	86	39	369
------	----	-----	----	----	-----

Información obtenida de SIGE

En relación al cuadro 1.0, se puede describir un alza en la matrícula del Liceo Huara, considerando los años de cohorte desde el 2015 al año 2020, destacando que desde el año 2018, comenzó a impartir educación para los adultos de la comuna de Huara.

Cuadro 2.0 Planta Docente y Asistentes de la Educación año 2020

DOCENTES Y ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN	CANTIDAD
DIRECTOR	1
ENCARGADO EDUCACIÓN NOCTURNA	1
INSPECTOR GENERAL	1
JEFE U.T.P.	1
ENCARGADO CONVIVECIA ESCOLAR	1
COORDIADOR EXTRAESCOLAR	1
EDUCADORA DE PÁRVULOS	2
DOCENTES ED. BÁSICA	10
DOCENTES EDUCACIÓN MEDIA	6
DOCENTES ESPECIALIDAD TP	2
DOCENTE INGLÉS	1
DOCENTE MÚSICA	1

DOCENTE ED. FÍSICA	1
DOCENTES PIE	2
ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN PROFESIONALES	7
ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN NO PROFESIONALES	28
TOTAL, FUNCIONARIOS LICEO HUARA	66

Información obtenida de SIGE, y PADEM 2019

Cuadro 3.0 Resultados SIMCE

Cuadro 3.1 resultados SIMCE 4° año básico

		Resultados Año 2016		Resultados Año 2017		Resultados Año 2018	
Asignatura	Tendencia últimos 3 años	N° Estudiantes	Porcentaje Promedio	N° Estudiantes	Porcentaje Promedio	N° Estudiantes	Porcentaje Promedio
Lenguaje	Alza	19	253	21	221	25	259
Matemática	Fluctuante	19	228	21	223	25	238
Historia	Constante	*	*		*		*
Ciencias Naturales	Constante	*	*		*		*

Fuente agencia de calidad

Cuadro 3.2 resultados SIMCE 6° año básico

		Resultados Año 2016		Resultados Año 2017		Resultados Año 2018	
Asignatura	Tendencia últimos 3 años	N° Estudiantes	Porcentaje Promedio	N° Estudiantes	Porcentaje Promedio	N° Estudiantes	Porcentaje Promedio

Lenguaje	Fluctuante	22	219	*	*	21	240
Matemática	Fluctuante	21	217	*	*	21	218
Historia	Constante	22	223	*	*	*	*
Ciencias Naturales.	Constante	*	*	*	*	21	217

Fuente agencia de calidad

Cuadro 3.3 resultados SIMCE 2° año medio

Asignatura	Tendencia últimos 3 años	Resultados Año 2016		Resultados Año 2017		Resultados Año 2018	
		N° Estudiantes	Porcentaje Promedio	N° Estudiantes	Porcentaje Promedio	N° Estudiantes	Porcentaje Promedio
Lenguaje	Fluctuante	21	232	18	248	19	220
Matemática	Fluctuante	21	211	18	239	19	197
Historia	*	*	*	*	*	*	*
Ciencias Naturales	Alza	21	211	*	*	19	195

Fuente agencia de calidad

En relaciona los datos SIMCE del Liceo Huara, información extraída de la página web de la agencia de calidad y en virtud a todos los antecedentes recabado, actualmente aún prima en los niveles de aprendizaje de los alumnos, INSUFICIENTE, cerca de un 75% en los cursos que se les aplicó la prueba, el nivel ELEMENTAL, alcanza un 15% aproximadamente, y el nivel de aprendizaje ADECUADO alcanza un 10% aproximadamente.

Por otro lado, en la categorización que establece la Agencia de Calidad, el Liceo Huara, se categoriza de la siguiente forma; Educación Básica, categoría: **MEDIO BAJO** y Educación Media, categoría: **MEDIO**.

Cuadro 3.4 Resultados Indicadores de Desarrollo Personal y Social IDPS

Colegios	Autoestima Académica y Motivación Escolar		Clima Convivencia Escolar		Participación y Formación Ciudadana		Hábitos de Vida Saludable	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
4° básico	77	77	58	66	75	76	71	75
6° básico	75	72	71	69	78	80	69	72
2° medio	66	78	66	-	72	80	68	72

Fuente agencia de calidad

Cuadro 4.0 Resultados Prueba Selección Universitaria PSU

AÑO	CANTIDAD ALUMNOS	PROMEDIO PRUEBAS	% INGRESO
2014	08/08	435	75%
2015	11/13	381	54,5%
2016	06/09	374	67%
2017	09/10	422	67%
2018	07/11	413	38%
2019	10/14	410	35%

Indicadores internos Liceo Huara, y página oficial DEMRE

V. Diagnostico Institucional

Para situar al Liceo como un Liceo que trabaja en equipo, con un compromiso de toda la comunidad educativa, con docentes con vocación por una educación de calidad como lo declara su PEI, se recurrió a entrevistas con directivos, docentes, revisión de documentación institucional del Liceo, que amablemente fue facilitada, se obtiene el siguiente diagnóstico que a

continuación se entrega tomando cuatro grandes áreas que son propias de toda institución escolar: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. A cada una de estas áreas se les asocia dimensiones, que son un conjunto de ejes temáticos o contenidos establecidos, que dan cuenta de cómo se está dando esa área al interior del liceo. Se entregará un cuadro esquemático de la asociación de áreas y dimensiones con su comentario al término de cada área, pues en el apartado siguiente se hará el desarrollo detallado de los mismos acordes a evidencias existentes como el nivel de implementación que se encuentra. Es importante informar que producto la situación actual que se encuentra la comunidad educativa producto la pandemia, no se pudo extraer información valiosa por parte de los apoderados y alumnos.

Cuadro N° 5: Áreas de gestión institucional, sus dimensiones y comentario

áreas	Dimensiones	Comentario
	Visión Estratégica	- El Liceo cuenta con una planificación anual de actividades mes a mes, como lo dispone el Calendario Regional Ministerial que se ha visto alterado este año producto la contingencia sanitaria. Eso ha llevado a readecuar aquellas actividades institucionales, que se están llevando mediante plataformas digitales (zoom y teams, whatsapp, entre otras.)

Liderazgo		<ul style="list-style-type: none"> - El Proyecto educativo Institucional está presente en el establecimiento, pero no ha podido ser actualizado durante este año. - Debido al PME que lo requiere la Ley SEP, se tiene la obligación de implementar y evaluar acciones de mejoramiento.
	Conducción y Guía	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa una articulación y coordinación prioritaria que favorece el logro del PME, restando el logro de las acciones del PEI. - Finalizando cada semestre se aprecia que docentes directivos aplican evaluaciones de carácter cualitativo con el cuerpo docente en relación a sus Funciones en los consejos de profesores.
	Información y Análisis	<ul style="list-style-type: none"> - Se evidencia un clima institucional que favorece las relaciones interpersonales del personal a través de varias instancias institucionales (Consejos de Profesores, Reflexiones Pedagógicas, entre otras) - Dirección da cuenta anualmente de su gestión y de los resultados obtenidos, tanto en pruebas de mediciones externas como de eficiencia interna (tasa de promoción y repitencia)

Comentario General del Área

En general, el área de liderazgo se ve que favorece el clima laboral, existiendo una buena relación con su comunidad en general, pero ha sido poco efectiva en llevar a la institución a estándares de calidad más altos en cuanto a rendimiento obtenido por sus alumnos, como se aprecia en resultados de medición Simce.

Gestión Curricular	Organización Curricular	- El establecimiento tiene ya instalado un sistema de planificación anual, que permite calendarizar los aprendizajes esperados para tener una mayor cobertura curricular que se articula con plan de estudio, pero no existiendo claridad de la articulación con su PEI, esto se puede deber a la dificultad que se ha tenido durante este año. Por otro lado, el establecimiento se encuentra en un proceso de priorización curricular, para poder entregar los contenidos a sus alumnos.
	Preparación de la Enseñanza	- Los docentes tienen instaladas prácticas de planificación institucional, que tratan de estar acorde a la realidad e intereses de sus alumnos.

	Acción Docente en el Aula	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo ha implementado el acompañamiento al aula con pauta consensuada que busca mejorar prácticas pedagógicas. - En el acompañamiento se aprecia que existen profesores que buscan desarrollar aprendizajes sólidos en sus alumnos, gracias a las expectativas para con éstos.
	Evaluación de la Implementación Curricular	<ul style="list-style-type: none"> - En las instancias dadas por el Ministerio de Educación al término de cada semestre que otorga tiempo para evaluar su camino recorrido, se da la ocasión de evaluar la cobertura curricular lograda. (Instancia realizada a través de videoconferencia, calendarizadas en su plan anual) - A través de sus acciones en el PME, se están aplicando mediciones que dan cuenta del logro de los aprendizajes de sus alumnos, según el Marco Curricular. - No existen evidencias concretas que den cuenta de ajustes para una mejor implementación del currículum.

Comentario General del Área

Existen varios intentos para mejorar la gestión curricular, una de ellas es la implementación de su PME, que les obliga a cumplir con las metas establecidas, aunque deben mejorar en varios aspectos como la evaluación, estrategias efectivas de aprendizajes institucionales con una mejor didáctica de aula, un acompañamiento más efectivo para lograr su objetivo de mejoras.

Cabe destacar que hoy producto de la pandemia, se está priorizando aquellos Objetivos de Aprendizaje a través de un plan remoto.

	Convivencia Escolar en Función del PEI	<ul style="list-style-type: none">- El Liceo cuenta con su Reglamento Interno formulado con participación de toda su comunidad educativa.- El liceo cuenta con Equipo de Convivencia lo que ha permitido mejorar la convivencia entre la comunidad educativa. Abordando todas las problemáticas y dificultades que se puedan presentar en esta área.
Convivencia Escolar		<ul style="list-style-type: none">- Las familias son consideradas en variadas actividades del establecimiento, logrando una mejor relación con padres y apoderados.- actualmente se tiene un seguimiento semanal con aquellas familias que se encuentran en cuarentena, o aquellos casos complejos que se encuentran en seguimiento y monitoreo.

	<p>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizar talleres que ayudan a una mejor formación con los alumnos, (a través de video conferencias con cursos) - La conformación de un equipo multiprofesional apoya situaciones sicosociales que presentan alumnos, como apoderados. - Para asegurar la continuidad de estudio de sus alumnos, el liceo ha instaurado una acción de seguimiento y monitoreo con sus alumnos.
<p><u>Comentario General del Área</u></p> <p>La Convivencia Escolar, en lo que respecta a los alumnos, se observa que se deben abordar casos para el cambio de actitud positiva, tanto lo relacionado a comportamiento como compromiso hacia el estudio.</p> <p>Aunque se realizan actividades para atraer a los padres y apoderados al establecimiento, en los cursos superiores la asistencia a reuniones sobrepasa levemente el 50%, y en algunos casos, no alcanza ese porcentaje. Lamentablemente las condiciones socio demográficas que presenta la comuna de Huara, en algunos casos no ha sido complico dar seguimiento y monitoreo a todas las situaciones que presenta actualmente el Liceo, sumando la condición sanitaria que se encuentran.</p>		
<p>Gestión de recursos</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento cuenta con los docentes y asistentes de la educación necesarios para la atención del Plan de Estudios y de sus alumnos. - Existen instancias en que realizan capacitaciones entre pares que permite

		mejorar falencias de los docentes en variadas temáticas (didáctica, manejo conductual, evaluación)
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - El liceo cuenta con recursos materiales adecuados para una buena atención de sus alumnos, como también obtención de los que se requieran. - A través del PME pueden tener recursos financieros para satisfacer las necesidades que les afectan. - Se cuenta con recursos informáticos para poder potenciar las clases, pero hace falta una mayor capacitación para su mejor uso.
	Procesos de Soporte y Servicios	- Este aspecto está deficiente, pues está poco claro abordado por la institución.

Comentario General del Área

Existe una variada gama de material de recursos que posee el liceo, pero el uso eficiente no ha sido evaluado.

Los docentes tienen las competencias necesarias para el tipo de alumno que atiende, gracias al apoyo constante del PIE, no todos los docentes están con las capacidades adecuadas, sobre todo en manejo de grupo al interior del aula.

Los recursos tecnológicos son suficientes y acorde a la cantidad de alumnos, se debe realizar una capacitación para el efectivo uso de éstos y obtener mejores resultados de aprendizajes mediante esta herramienta, tomando en cuenta que hoy en día se realizan clases a distancia.

VI. Análisis de resultados

De acuerdo a los antecedente recopilados, insistiendo que, gracias a la gentileza de los actores de esta Comunidad Educativa, se presenta este diagnóstico institucional con el desarrollo de los descriptores, es decir, las áreas de gestión, sus dimensiones, agregando a éstas sus descriptores, las evidencias que dan cuenta de ellos y el nivel en que se encuentra la institución evaluado de 0 a 4 para obtener un promedio en cada área diagnosticada y tener la visión del estado del colegio en general. La escala de niveles de evaluación será la propuesta por este Programa de Magíster de la Universidad Miguel de Cervantes.

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

Evaluación de la Institución: Liceo Huara

Área de gestión del currículum

a. Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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
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
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.	3
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	3

un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	2
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.	3
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.	3
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	2
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.	2
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.	2

11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	2
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.	3
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.	2

b. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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

2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	3
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.	2
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	3
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.	3
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	2
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.	3
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.	3

c. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	3
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
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	3
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.	2
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	3

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.	3
---	----------

Área Liderazgo Escolar

a. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

b. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura

de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	2
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
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.	3
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.	2
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.	3
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la	3

identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	
7. El director promueve una ética de trabajo.	3

c. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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
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
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	3
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	3

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.	3
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	3

Área Convivencia Escolar

a. Dimensión: Formación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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
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	2

responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	3
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.	3
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.	3
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.	3

b. Dimensión: Convivencia escolar

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

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
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.	3
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	3
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).	3
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.	2
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	3

c. Dimensión: Participación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	2
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.	2
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.	2
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	2
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	3
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.	3
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	2
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	3

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.	3
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.	3

Área Gestión de Recursos

a. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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.	3
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	3

3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	3
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	3
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.	3
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	3
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	2
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	3

b. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos	3

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

c. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	3
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
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	3
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	3
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.	3

1.0 Objetivo Estratégico Gestión Curricular

Gestión curricular.

1. Acordar con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del curriculum.
2. Promover entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

Enseñanza y aprendizaje en el aula.

1. Impartir las clases en función de los objetivos de aprendizaje estipuladas en las Bases Curriculares y/o priorización curricular.
2. Utilizar estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje dentro y fuera del aula, mirando una posible continuidad del teleclases o trabajo a distancia producto del COVID-19.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

1. Contar con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.
2. Identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.

1.1 Objetivo Estratégico Liderazgo

Liderazgo del Sostenedor.

1. Definir las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, cumpliendo con sus compromisos.
2. Generar canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.
3. Establecer reuniones mensual o bimensual para atender las necesidades que presente la comunidad educativa, así también realizar un real monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos educativos.

Liderazgo del director.

1. Lograr que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.

2. Instaurar un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.
3. Mantener o aumentar instancias de participación de los docentes y asistentes de la educación.

Planificación y gestión de recursos.

1. Contar con un plan de mejoramiento Educativo que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuesto.
2. Recopilar y sistematizar continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.
3. Realizar trimestralmente instancias de monitores, seguimientos y evaluación del PME, donde participe el Consejo Escolar y equipo de Gestión.

1.2 Objetivo Estratégico Convivencia

Formación.

1. Promover hábitos de vida saludable y prevenir conductas de riesgo entre los estudiantes.
2. Promover de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.
3. Instalar hábitos de autocuidado, higiene y seguridad producto de la pandemia que se vive actualmente.

Convivencia.

1. Contar con un Reglamento Interno de Convivencia Escolar que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.
2. Enfrentar y corregir formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.

Participación y vida democrática.

1. Promover entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.
2. Contar con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.

1.3 Objetivo Estratégico Gestión De Recursos

Gestión del personal

1. Implementar medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño laboral
2. Contar con un clima laboral positivo.
3. Fomentar estrategias de autocuidado y salud mental.

Gestión de recursos financieros.

1. Elaborar un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controlar los gastos y cooperar en la sustentabilidad de la institución.
2. Velar por el cumplimiento de la normativa educativa vigente.

3. Articular con el Departamento de Administración de Educación Municipal el proceso de compra, para dar cumplimiento a las acciones del PME.

Gestión de recursos educativos.

1. Contar con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.

2. Contar con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.

1.4 Objetivos estratégicos de resultados.

Resultados de aprendizajes.

1. Mejorar los resultados de aprendizajes en las evaluaciones estandarizadas SIMCE, de todos los cursos participantes en el año correspondiente.

2. Mejorar los resultados de las pruebas PSU, de los estudiantes de 4° año medio.

Resultados institucionales.

1. Mejorar los resultados institucionales para obtener SNED.

2. Participar de ADECO.

Porcentajes de asistencia y matrícula.

1. Mejorar el promedio de asistencia de todo el establecimiento.

2. Mejorar el promedio de matrícula de todo el establecimiento.

Participación de la comunidad.

1. Mejorar la participación de la comunidad educativa en las actividades Instituciones y extraescolares.

2. Mejorar la asistencia de los apoderados a las reuniones de padres madres y apoderados.

Categorización desempeño Educación básica y media.

1. Mejorar los resultados de categorización de desempeño en educación básica y mantener o mejora el resultado de categorización de educación media.

VII. Plan de Mejoramiento

Objetivo Estratégico Gestión Curricular			
Gestión curricular.			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Acordar con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del curriculum.	100% de los docentes participa en los acuerdos de lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del curriculum.	Instalar semanalmente consejo técnico por nivel para trabajar los lineamientos pedagógicos durante el año.	DIRECTOR UTP
Promover entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.	El 80% de los docentes promueve un aprendizaje colaborativo y participa en intercambios de recursos educativos generados.	Formar comunidades de aprendizajes entre los docentes, fomentado la co-enseñanza e intercambio de experiencias pedagógicas.	EQUIPO DIRECTIVO
Enseñanza y aprendizaje en el aula.			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables

Impartir las clases en función de los objetivos de aprendizaje estipuladas en las Bases Curriculares y/o priorización curricular.	100% de los docentes imparte las clases en función de los objetivos de aprendizaje estipuladas en las Bases Curriculares y/o priorización curricular.	Implementar el “acompañamiento al aula” como estrategias de apoyo directo al docente.	UTP
Utilizar estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje dentro y fuera del aula, mirando una posible continuidad del teleclases o trabajo a distancia producto del COVID-19.	90% de los docentes utiliza estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje dentro y fuera del aula, mirando una posible continuidad del teleclases o trabajo a distancia producto del COVID-19.	Realizar un proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación durante el año lectivo, a través de plataformas Teams y Webclass.	UTP
Apoyo al desarrollo de los estudiantes.			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Contar con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.	80% de los docentes cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.	Realizar capacitaciones y acciones de perfeccionamiento docente en temáticas atingentes para alumnos aventajados.	UTP

Identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.	El 90% de los docentes identifica a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.	Implementar un plan de contención emocional y apoyo para alumnos con dificultades sociales, afectivas y conductuales, que incluya de manera bimensual un monitoreo y seguimiento de procesos.	EQUIPO DIRECTIVO COORDINADOR DE CONVIVENCIA ESCOLAR
<u>Objetivo Estratégico Liderazgo</u>			
Liderazgo del Sostenedor			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Definir las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, cumpliendo con sus compromisos.	El 100% de los recursos de la SEP que corresponde al establecimiento será ejecutado durante el año escolar.	Implementar un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de cada acción del PME a través de una planilla de acciones PME, contrastando la información con el encargado de compras del DAEM incluyendo un	DIRECTOR

		monitoreo mensual de los recursos.	
Generar canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.	El jefe DAEM participa el 90% de las reuniones agendadas formales e informales con el equipo directivo y de gestión del Liceo Huara.	Crear un registro de reuniones que dé sustento a la participación efectiva del jefe DAEM.	DIRECTOR
Establecer reuniones mensual o bimensual para atender las necesidades que presente la comunidad educativa, así también realizar un real monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos educativos.	El jefe DAEM participa el 100% de las reuniones agendadas formales e informales con el equipo directivo y de gestión del Liceo Huara para realizar un real monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos educativos.	Instalar un calendario mensual o bimensual entre jefe DAEM y equipo directivo del Liceo Huara.	DIRECTOR
Liderazgo del director			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Lograr que la comunidad educativa comparta la orientación, las	El 85% de la comunidad educativa comparte la orientación, las	Instalar en la tabla de los consejos escolares indicadores de	EQUIPO DIRECTIVO

prioridades y las metas educativas del establecimiento.	prioridades y las metas educativas del establecimiento.	estado de la comunidad educativa. Generar instancias trimestralmente entre el director y la comunidad educativa, conversatorio informando la orientación, prioridades y metas educativas del establecimiento.	
Instaurar un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.	El 80% de los funcionarios instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.	Instalar jornadas de autocuidado entre los funcionarios del establecimiento, al menos dos veces por semestre.	EQUIPO DIRECTIVO
Mantener o aumentar instancias de participación de los docentes y asistentes de la educación.	Se incrementa en un 20% las instancias de participación de los funcionarios del Liceo Huara.	Implementar consejos de funcionarios de la educación, donde se aborden situaciones propias de funcionarios, al menos una vez al mes.	EQUIPO DIRECTIVO

Planificación y gestión de recursos			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Contar con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuesto.	El Liceo Huara cuentan con un PME que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuesto.	Trabajar colaborativamente con la comunidad educativa, contrayendo mancomunadamente acciones que impacten positivamente en el quehacer pedagógico de la misma comunidad.	EQUIPO DIRECTIVO
Recopilar y sistematizar continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.	El Liceo Huara cuenta con un sistema de monitoreo contante que recopila y sistematizar continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.	Implementar de forma bimensual pruebas de evaluación diagnóstica y compartir los resultados con la comunidad educativa en las distintas instancias de conversación y trabajo pedagógico con los apoderados.	EQUIPO DIRECTIVO

Realizar trimestralmente instancias de monitores, seguimientos y evaluación del PME, donde participe el Consejo Escolar y equipo de Gestión.	Se realiza al 100% las instancias de monitores, seguimientos y evaluación del PME, donde participe el Consejo Escolar y equipo de Gestión, trimestralmente.	Establecer un calendario de trabajo efectivo del consejo escolar registrando en el libro de actas los puntos tratados.	EQUIPO DIRECTIVO
<u>Objetivo Estratégico Convivencia</u>			
Formación			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Promover hábitos de vida saludable y prevenir conductas de riesgo entre los estudiantes.	El 80% de los alumnos Promueve hábitos de vida saludable y previene conductas de riesgo entre sus pares.	Fortalecer un plan de trabajo que contemple acciones de hábitos de vida saludable, trabajando mancomunadamente con redes de apoyo en esta línea de intervención.	COORDINADOR DE CONVIVENCIA ESCOLAR
Promover de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.	El 70 % de los apoderados se involucra en el proceso educativo de sus estudiantes.	Instalar un programa de intervención psicoeducativo, fortaleciendo el vínculo Familia-Escuela, monitoreando mensualmente el	COORIDNADOR DE CONVIVENCIA ESCOLAR

		cumplimiento e instalado remediales.	
Instalar hábitos de autocuidado, higiene y seguridad producto de la pandemia que se vive actualmente.	El 90% de los alumnos presenta hábitos de autocuidado, higiene y seguridad post pandemia.	Trabajar efectivamente con los alumnos a través de un plan de intervención incluyendo las diversas plataformas para asegurar que la información llegue de forma efectiva a los alumnos. Fomentando el hábito de autocuidado, higiene y seguridad en los alumnos y alumnas.	COORDINADOR DE CONVIVENCIA ESCOLAR
Convivencia			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Contar con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.	El Liceo Huara cuenta con un Reglamento de interno que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.	Instalar instancias de participación con la comunidad educativa para validar el Reglamento Interno. Monitorear, dar seguimiento y evaluando semestralmente la validez de	EQUIPO DIRECTIVO

		Reglamento Interno a través de reuniones con los representantes de los diversos estamentos de la comunidad educativa.	
Enfrentar y corregir formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.	El Liceo Huara enfrenta y corrige formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves, activando los protocolos de actuación.	Realizar un trabajo sistemático del equipo de convivencia escolar, trabajando de manera colaborativamente e intencionada con aquellos alumnos que presenten este tipo de conductas, implementando un plan de apoyo que incluya las redes externas, dando mejor y mayores respuestas ante situaciones complejas.	EQUIPO DIRECTIVO
Participación y vida democrática.			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables

Promover entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.	El 80 % de los alumnos muestra un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.	Implementar efectivamente el plan de formación ciudadana, dando sustento al sentido de responsabilidad con su entorno y sociedad.	COORDINADOR DE CONVIVENCIA ESCOLAR
Contar con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.	El 80% de los apoderados y estudiantes tiene información oportuna cuando la requiera.	Instalar un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación que oriente a la comunicación efectiva con los apoderados. Contratar la plataforma de gestión escolar “papinotas” para dar respuesta y mantener informados oportunamente a los apoderados y apoderadas del establecimiento.	EQUIPO DIRECTIVO
<u>Objetivo Estratégico Gestión De Recursos</u>			

Gestión del personal			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Implementar medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.	El 85% de los funcionarios, se sienten reconocidos por su trabajo realizado.	Instalar un sistema de reconocimiento para aquellos funcionarios que se destaquen profesionalmente. Solicitar al DAEM instalar un bono semestral de reconocimiento a aquellos los funcionarios que lo ameriten.	INSPECTOR GENERAL
Contar con un clima laboral positivo.	El 85% de los funcionarios evidencia un clima laboral positivo.	Instalar instancias de autocuidado para todos los funcionarios, orientado al mejorar el clima laboral, al menos dos veces en el semestre.	EQUIPO DIRECTIVO
Fomentar estrategias de autocuidado y salud mental.	El 85% de los funcionarios evidencia que se está abordando estrategias de autocuidado y salud mental.	Instalar instancias de autocuidado para todos los funcionarios, orientado al mejorar el clima laboral, al	EQUIPO DIRECTIVO

		menos dos veces en el semestre.	
Gestión de recursos financieros.			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Elaborar un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controlar los gastos y cooperar en la sustentabilidad de la institución.	El Liceo Huara cuenta con un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controlar los gastos y cooperar en la sustentabilidad de la institución.	Instalar mensualmente reuniones de seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones del PME y los recursos asociados.	EQUIPO DIRECTIVO
Velar por el cumplimiento de la normativa educativa vigente.	El 90% de la comunidad educativa vela por el cumplimiento de la normativa educativa vigente.	Realizar bimensualmente encuestas y evaluaciones para tener la percepción de la comunidad educativa sobre el cumplimiento de la normativa vigente.	
Articular con el Departamento de Administración de Educación Municipal	El Liceo Huara y el DAEM trabaja colaborativamente para dar	Instalar mensualmente una mesa de trabajo entre el equipo	DIRECTOR

el proceso de compra, para dar cumplimiento a las acciones del PME.	cumplimiento al total de las compras del PME.	directivo y el DAEM, monitoreando, dando seguimiento y evaluando el proceso de compra de las acciones orientadas a las compras asociadas al PME.	
Gestión de recursos educativos.			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Contar con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.	El Liceo Huara cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.	Realizar un inventario de equipamiento que cuenta el E.E. Realizar un levantamiento de información con el arquitecto del DAEM, para ver el estado de la infraestructura del E.E. reemplazar el equipamiento que no se encuentre en condiciones, y realizar intervenciones de mejora en la infraestructura del E.E. A través de	EQUIPO DIRECTIVO

		proyectos de mejoramiento.	
Contar con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.	El Liceo Huara cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.	Actualizar semestralmente el inventario del E.E.	INSPECTOR GENERAL
<u>Objetivos Estratégicos de Resultados</u>			
Resultados de aprendizajes			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Mejorar los resultados de aprendizajes en las evaluaciones estandarizadas SIMCE, de todos los cursos participantes en el año correspondiente.	Aumentar en 20 puntos los resultados SIMCE de todos los cursos participantes en el año correspondiente.	Aplicar pruebas de cobertura curricular, pruebas diagnósticas y ensayos SIMCE Establecer instancias de análisis de resultados y remediales. Fomentar estrategias de mejora continua en los alumnos y alumnas.	EQUIPO DIRECTIVO

Mejorar los resultados de las pruebas PSU, de los estudiantes de 4° año medio.	Aumentar en los resultados de las pruebas PSU, de los estudiantes de 4° año medio.	Instalar un sistema de apoyo a la educación TP. Gestionar e instalar en conjunto con la Ilustre Municipalidad de Huara, la implementación de un Pre universitario Comunal, durante el año escolar.	EQUIPO DIRECTIVO
Resultados institucionales			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Mejorar los resultados institucionales para obtener SNED.	El Liceo Huara postula al SNED obteniendo un 60%.	Postular durante el año escolar al SNED, cumpliendo con todos los indicadores solicitados.	EQUIPO DIRECTIVO
Participar de ADECO.	El 100% del equipo directivo postula al ADECO.	El equipo directivo, postula al ADECO año 2021.	EQUIPO DIRECTIVO
Porcentajes de asistencia y matricula			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Mejorar el promedio de asistencia de todo el establecimiento.	Mejorar en un 15% el promedio de asistencia en relación al año 2020.	Instalar un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación en aquellos casos complejos de	EQUIPO DIRECTIVO

		asistencia, estableciendo remediales a corto plazo.	
Mejorar el promedio de matrícula de todo el establecimiento.	Aumentar en 5% a 15% la matrícula en relación al año 2020.	Mostrar la propuesta pedagógica y financiera del E.E. en las diversas actividades comunales y regionales, a través de las distintas plataformas de información.	EQUIPO DIRECTIVO
Participación de la comunidad			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
Mejorar la participación de la comunidad educativa en las actividades Institucionales y extraescolares.	Aumentar en un 20% la participación de la comunidad educativa en las actividades Institucionales y extraescolares.	Utilizar diversas estrategias para invitar, motivar y lograr la participación efectiva de apoderados en las actividades institucionales y extraescolares.	EQUIPO DIRECTIVO
Mejorar la asistencia de los apoderados a las reuniones de padres y apoderados.	Aumentar en un 15% a 20% la asistencia de los apoderados a las reuniones de padres y apoderados.	Establecer estrategias de monitoreo, seguimiento y evaluación, posterior	EQUIPO DIRECTIVO

		a cada reunión, y realizado un plan de intervención guiada a aquellos apoderados que no se comprometen en el proceso pedagógico de sus alumnos.	
Categorización desempeño Educación Básica y Media			
Objetivos Estratégico	Metas Estratégicas	Acciones	Responsables
1. Mejorar los resultados de categorización de desempeño en educación básica y mantener o mejora el resultado de categorización de educación media.	Mejorar los resultados de categorización de desempeño en educación básica de nivel Medio Bajo a Nivel Medio y en educación media mantener la categorización de nivel Medio o aumentar.	Generar instancias de sensibilización con la comunidad educativa, abarcando los estándares de desempeño y estableciendo remediales a corto y mediano plazo.	EQUIPO DIRECTIVO

VIII. Bibliografía

Alvariño, C.; Arzola, S.; Brünner, J. J.; Recart, M. O.; Vizcarra, R. (2000). "Gestión escolar: un estado de arte de la literatura". Revista Paideia N° 29, p.15 a 43. U. de Concepción. 2000.

Arancibia, Violeta. (1992). Efectividad Escolar. Un análisis comparado. CEPPE. Chile.

Arzola, Sergio y Vizcarra, Ruby (2002). "Gestionar la calidad educativa: liderar el cambio".

Artículo en Revista Pensamiento Educativo, Volumen 31. Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile. Págs. 138-185.

Barber, Michael y Mona Mourshed (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos, España: McKinsey & Company.

Bolívar, A. (2009). "Una dirección para el aprendizaje", REICE, vol. 1, núm. 7.

Brunner, J. J., et al. (2007). La reforma al sistema escolar, aportes para el debate. Santiago: Universidad Diego Portales. 29

Fundación Compromiso. (2007). Escuelas por el cambio. Un aporte para la gestión escolar. IPEUNESCO. Sede Regional Buenos Aires

Castillo, C. C. (2017). Tras la consigna del progreso, la innovación y el cambio: la problematicidad de los proyectos educativos. Xipe Totek, 26(2), 159–177. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=126523571&lang=es&site=ehost-live>

Garay, S y Uribe, M. (2006) Dirección Escolar como Factor de Eficacia y Cambio: Situación de la Dirección Escolar en Chile REICE. Revista Iberoamericana sobre

Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm., 2006, pp. 39-64 Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España

Hargreaves, A. y Fink, D. (2008) El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Madrid: Morata.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Ministerio de la Educación de la Nación. 2000 competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II IIPE. Buenos Aires.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas?, Santiago: Fundación Chile/ Fundación CAP

Letelier Gálvez, M. E., & Fiabane Salas, F. (2015). Participar en el Espacio Educativo: Establecimientos Municipales que Construyen sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI). Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 8(1), 81–96.

Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=102631479&lang=es&site=ehost-live>

López, R. Apuntes de clases, curso Planificación Estratégica. Concepción, 2012

Martinic, S. (2002). Gestión efectiva para mejorar los aprendizajes, Revista de Educación, Ministerio de Educación N° 292, Chile, pp. 27-28.

Mejoramiento de la Calidad de la Educación: (mucho) más allá de las pruebas estandarizadas. http://www.opech.cl/inv/documentos_trabajo/calidad.pdf

Ministerio de Educación, Mejor Gestión (2008) <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/sacge>

Ministerio de Educación (2005). Calidad en todas las escuelas y liceos. Sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, Santiago, Chile.

Murillo F.J. y Krichesky G. (2012) El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 10, 1.

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4. Número monográfico. Pp. 11-24.

Proyecto Educativo Insitucional Liceo Huara, extraído de: <http://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/161/ProyectoEducativo161.pdf>.

Programa de Mejoramiento Educativo Liceo Huara, extraído de www.comunidadescolar.cl

Raczynski, D.; Muñoz, G. (2005). Efectividad escolar y cambio educativo en sectores de pobreza en Chile. Santiago: MINEDUC.

Senge, P. M. La quinta disciplina: el arte y la práctica de las organizaciones que aprenden. Granica. 1994.

SERCE (2008). Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo, Chile: LLECE /UNESCO, disponible en <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido>.

Uribe B., Mario (2005). “El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior”, Revista PREALC-UNESCO.


Weinstein J. (2002) Calidad y gestión en educación: condiciones y desafíos. Pensamiento Educativo. 31, 50-71

Williamson Castro, G., Torres Huechucura, T., & Castro Machuca, Y. (2017).

Educación Rural: Proyecto Educativo Institucional Desde Un Enfoque Participativo. Sinéctica, (49), 1–16. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125726123&lang=es&site=ehost-live>.

IX. Anexos

1. Con el motivo de poder evidenciar el análisis de la información se presenta el formato del instrumento que se aplicó al Liceo Huara. Este instrumento de Diagnóstico Institucional es facilitado por la Universidad Miguel de Cervantes.




UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Ficha técnica

1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.
Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

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

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



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
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, experiencia 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 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.				

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
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.				

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
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 Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
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.				

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
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.				

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la 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 recolectados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
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.				

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
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.				



1.3. Dimensión: Participación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
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 acordes u otras formas de colaboración.

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerido 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.				



1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los 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.				

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
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 apoye 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.				