



**Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional
en Educación Mención Gestión de Calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO.**

**LICEO B34 RADOMIRO TOMIC ROMERO, DE LA COMUNA CALAMA,
REGIÓN ANTOFAGASTA.**

Nombre del candidato/a a magíster: Paula Andrea Pérez Tapia

Nombre del tutor disciplinar: Amely Vivas Escalante

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Mayo, 2022

INDICE

I. Resumen.....	3
II. Introducción.....	5
III. Marco Teórico.....	7
3.1 Desarrollo Organizacional.....	7
3.2 Modelo de Gestión	8
3.3 Plan de Mejoramiento Educativo.....	10
3.4 Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar	11
3.5 Inconvenientes y desafíos de las Instituciones.....	12
3.6 Ciclo de Mejoramiento Continuo	12
3.7 Autoevaluación Institucional.....	14
3.7.1 Autoevaluación de la Gestión Educativa.....	14
3.8 Dimensiones.....	15
3.8.1 Gestión Pedagógica.....	15
3.8.2 Liderazgo.....	15
3.8.3 Convivencia Escolar.....	16
3.8.4 Gestión de Recursos.....	16
3.9. Subdimensiones.....	16
IV. Marco contextual.	17
V. Diagnóstico Institucional.....	22
VI. Análisis de Resultados	33
VII. Plan de Mejoramiento.....	49
VIII. Bibliografía.....	53

I. RESUMEN

El sistema educativo chileno ha experimentado una serie de cambios durante los últimos años, lo que pone como desafío encauzar las acciones de mejora escolar en el camino del logro de una educación de calidad. Esto se ve reflejado a través de dos pilares del sistema educativo que se complementan y trazan la dirección en la que el país quiere avanzar. El primero de ellos es el Currículum Nacional, con los diferentes decretos normativos (Marco Curricular y Bases Curriculares), que establece una base cultural común para todos los estudiantes y que apunta al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. Además, dicho currículum sirve de resguardo para la equidad de la educación (al exigir mínimos comunes) y para el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes. El segundo pilar corresponde al conjunto de normativas educacionales, que se traducen en planes a desarrollar por escuelas, colegios y liceos, que entregan el marco y los elementos esenciales que deben ser asumidos por las comunidades educativas para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes. Ejemplo de ello son el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Apoyo a la Inclusión o el Plan de Desarrollo Profesional Docente, que entregan perspectivas generales sobre el papel del profesorado, el modelo de gestión escolar o el desarrollo de la inclusión y la interculturalidad en los establecimientos educacionales. Estas normativas y planes aseguran que los actores educativos se hagan cargo de las múltiples dimensiones y áreas de trabajo relacionadas con la formación integral de las y los estudiantes. Para llevar a cabo este proceso las entidades educativas deben implementar un plan de mejoramiento de la calidad de la educación (PME), permitiendo con esto que los estudiantes reciban una formación integral, impartiendo una educación contextualizada, la cual debe estar fijada en acciones concretas puestas en un cronograma que dura 4 años. Este plan busca que cada establecimiento establezca una ruta para el mejoramiento de todos sus procesos dentro de la comunidad educativa. El presente trabajo tiene por Objetivo “Determinar el Diagnóstico Institucional para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo del Liceo B34 Radomiro Tomic Romero de la ciudad de Calama, Región Antofagasta. A través de

una metodología participativa donde se estructura un análisis diagnóstico descriptivo, autoevaluación institucional que entregará resultados que permitirán elaborar propuestas remediales a través del desarrollo de un plan de mejoramiento.

II. INTRODUCCION

El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas, colegios y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes. Dentro de este marco general, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional es el instrumento central que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME

Para construir un PME es necesario identificar claramente cuáles son las necesidades educativas y cuál es el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de una comunidad educativa, esto es clave para trazar una ruta efectiva que nos lleve hasta el lugar en que deseamos ver a nuestros estudiantes y comunidad de aprendizaje en el futuro.

Para recoger la información sobre la situación o contexto base del colegio se tomó como referente los PME del año 2020 y 2021 y la evaluación que la escuela hizo sobre el desarrollo de este durante el año, este instrumentos genera varias preguntas sobre cómo fue la ejecución de lo planificado en las 4 dimensiones de la gestión institucional. Las preguntas apuntan a si se cumplieron los objetivos y metas trazados, cuantos les falta y cuáles son las fortalezas y debilidades que se manifiestan después de todo el trabajo realizado.

Con esta información se pudo construir un PME nuevo, orientando los objetivos y metas a cumplir, considerando las debilidades y oportunidades que el liceo tiene, abordando de esta manera un mejor proceso con los estudiantes.

El objetivo de este trabajo es identificar ciertos aspectos del Marco teórico, marco contextual, Diagnóstico Institucional, análisis de los resultados que nos permita fortalecer e implementar un correcto Plan PME que pueda dar respuesta a las interrogantes de la comunidad educativa sobre cómo debemos conducirnos como escuela para lograr aprendizajes más efectivos en nuestros estudiantes.

Para este fin este trabajo está estructurado de la siguiente manera: resumen, introducción, el marco teórico y marco conceptual, luego viene el Diagnóstico Institucional basado en la ficha técnica entregada, la autoevaluación y el análisis de los resultados, para finalizar con la creación de un Plan de Mejoramiento Educativo y la bibliografía.

III. MARCO TEORICO

3.1 Desarrollo Organizacional.

PME, programa de mejoramiento educativo. Desde una mirada general y como cita (de la Vega, 2015) se entiende el mejoramiento como un proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación, preguntándose acerca de qué tiene que ocurrir para modificar favorablemente un escenario educativo, considerando variables externas e internas a la escuela, materiales y simbólicas (Fullan, 1982, 2002; Murillo, 2003; Hopkins, 2009).

Este proceso tiene una finalidad, como diría De la Vega, esto apunta a que el mejoramiento educativo se puede desarrollar en la medida en que hay finalidades que están más allá de lo meramente técnico y de las obligaciones que las escuelas deben cumplir. (De la Vega, 2015)

La perspectiva moderna dice entonces que lo que sostiene una organización y su funcionalidad ya no es la estructura, es decir la jerarquía y sus funciones preestablecidas, sino en las personas que tienen concepciones y carácter propias, son ellas las que llevan a cabo el trabajo no las estructuras como si por ellas solas se lograra el objetivo, cito (Ahumada, 2010). “Pastor y León (2007) sostienen que la concepción tradicional de las organizaciones parte del orden y la estabilidad de una estructura. La perspectiva de la complejidad, por el contrario, ha desplazado la atención a la actividad de las personas que “organizan”.”

Existe evidencia entonces que una institución educativa de trabajar en una ruta constante de cambios y mejoras para llevar a cabo su cometido y que este no depende de un ente sino de todos sus integrantes.

En base a lo anterior un PME está basado en la visión de una institución educativa para avanzar hacia un mejor escenario de aprendizaje, debe constantemente estar

mejorando en sus procesos, caminando en una ruta con objetivos y metas claras a lograr, permitiendo que todos sus integrantes participen activamente en este proceso, es decir ya no es tarea del director o solamente del profesor jefe los resultados en los aprendizajes de los estudiantes, sino de toda la comunidad incluyendo obviamente a la familia.

Esto lo entiende el Ministerio de Educación cuando dice, una de las formas más efectivas de mejorar la calidad de la educación de los estudiantes es desafiar y apoyar a las escuelas a tomar responsabilidad por la evaluación y mejoramiento de su propio desempeño (MINEDUC, 2005).

Es decir el colegio debe apropiarse de su propio programa, de llevar acabo sus propias metas, evaluarlas y permitir que ese entorno sea el ente facilitador por excelencia en los resultados finales de los aprendizajes de los estudiantes.

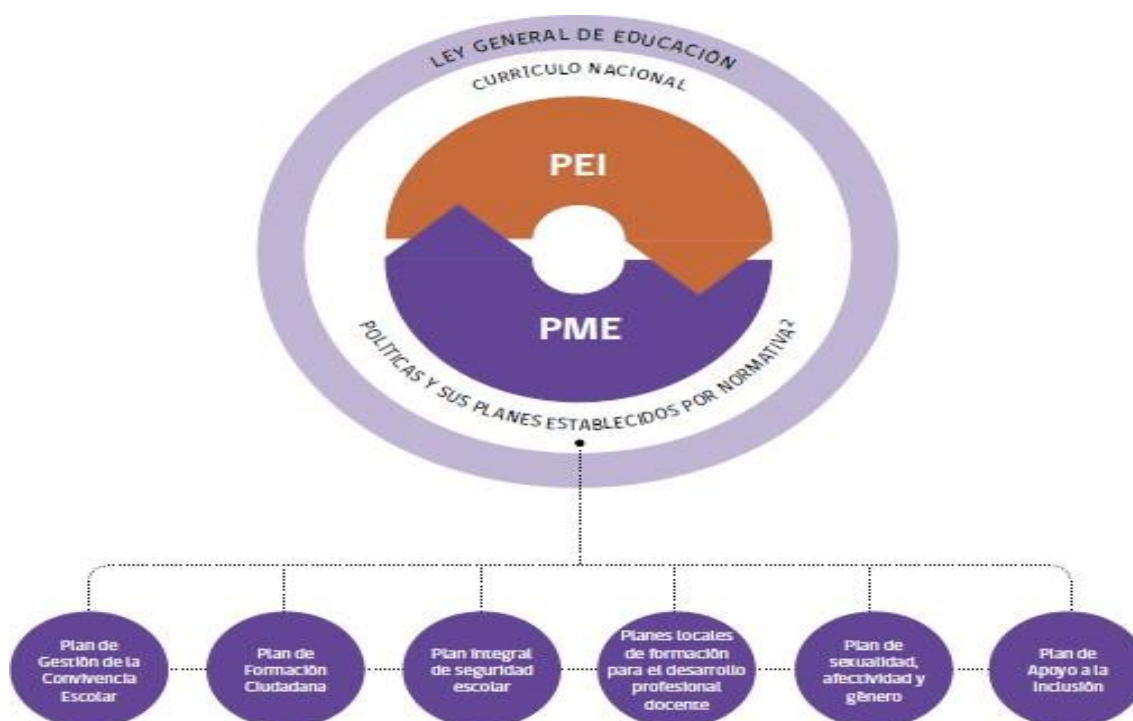
Esto trae un desafío para los líderes educativos como dice Ahumada, ya que no solo se espera que los directos hagan trabajos administrativos sino que sean líderes de este proceso y que este liderazgo sea distribuido, generando una institución de constante aprendizaje. (Ahumada, 2010). No solo un área activa sino toda la comunidad.

3.2.- Modelo de Gestión

La pregunta es ahora ¿cuál es la ruta a seguir y que parámetros nos pueden ayudar en este camino de mejoramiento? Para esto el Ministerio a través de la creación de la ley 20.248, sobre subvención especial preferencial SEP, ha permitido que los centros educativos de nuestro país desarrollen un PME basado en criterios y dimensiones establecidas a nivel internacional como guía en el proceso de mejoramiento de una institución. Propone el Ministerio un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar que sirve como marco de referencia, como cita (Ahumada, 2010), el cual está basado en

experiencias internacionales que dan cuenta, mediante evidencia empírica, de las condiciones necesarias para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados de los establecimientos (Smith y Ngoma-Maema, 2003; Sun, Creemers y De Jong, 2007). Ese modelo esta entrelazado o debe estar entrelazado con el PEI de cada entidad educativa, ya que es el PME el que ejecuta la misión y visión del Proyecto educativo Institucional, pero además debe cumplir con las políticas educativas establecidas, las cuales son 6, además del currículo nacional y la ley general de Educación. Tal como lo muestra la siguiente Imagen. (Ministerio de Educación 2019).

Fig. 1 Planes Normativos del Plan de Mejoramiento Educativo.



Nota: Imagen extraída de “Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019”.

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

establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo. (Ministerio de Educación, 2019)

El PME se compone de 2 fases y cada una está conformada por distintas etapas. La Primera Fase consta de 3 sub etapas: Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional, y establecer Objetivos y Metas Estratégicas para ser abordadas durante los 4 años del ciclo de mejora.

La Segunda Fase corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos, mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME. (Ministerio de Educación, 2020).

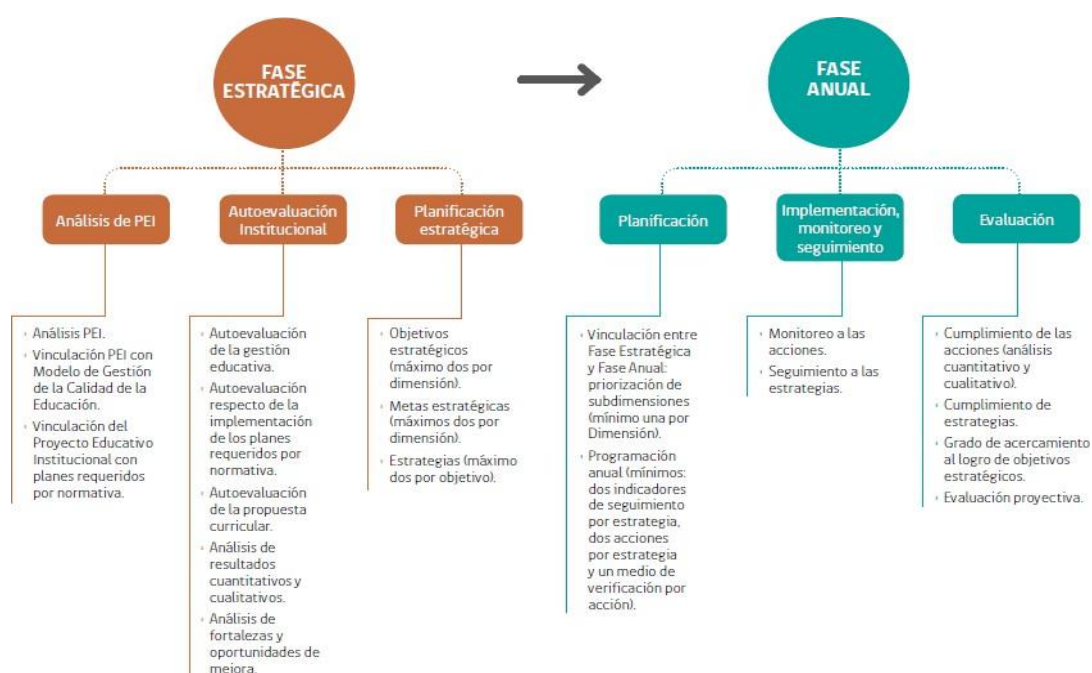


Fig. 2 Organización del Plan de Mejoramiento Educativo.

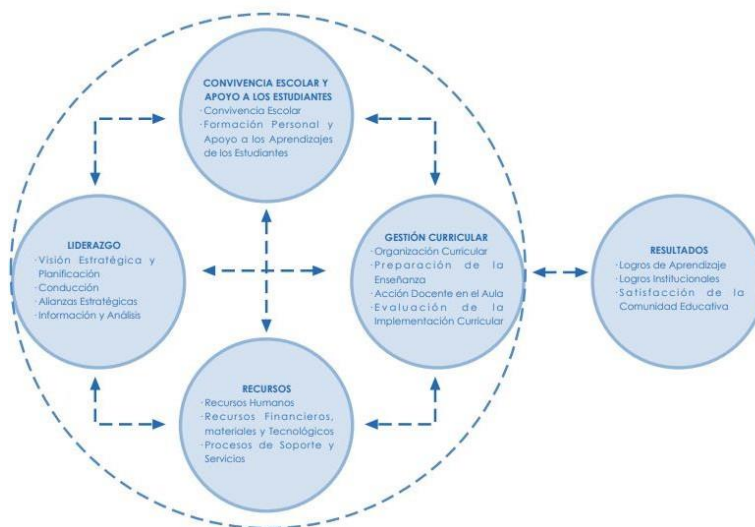
Nota: Imagen extraída de “Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019”.

El PME debe dar respuesta a los estándares indicativos de desempeño, los cuales se organizan en 4 dimensiones, referidos al modelo de calidad de la gestión escolar, estos se establecen además en subdimensiones, dentro de las cuales se deben insertar los objetivos y metas estratégicas para cada una de ellas, creando con esto que el resultado de los aprendizajes de los estudiantes no solo corresponda a lo que sucede dentro de la sala de clases sino de la institución educativa.

3.4. Modelo de la calidad de la gestión escolar.

Este modelo cuenta con 5 áreas, las 4 primeras son de proceso, y la última es de resultados. El PME se debe desarrollar teniendo en cuenta las 4 de procesos.

Fig. 3 Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar



Nota: Imagen extraída de Agencia de la Calidad de la Educación.

3.5. Inconvenientes y desafíos de las instituciones

Si bien este modelo es bien recibido y documentado su eficacia no está exenta de inconvenientes en su aplicación pues requiere que los establecimientos educacionales desarrollen la capacidad de integrarse y articularse entre los distintos niveles de gestión. Se debe implementar un equipo que se capaz de generar un buen clima y compromiso en la institución, favoreciendo de esta manera los aprendizajes (Ahumada, 2010).

Es por eso que a pesar que las leyes y programas establezcan buenos modelos y se usen términos como equipo de gestión, equipo directivo, equipo técnico pedagógico, no basta porque lo que sucede en realidad dicta mucho de lo esperado (Ahumada, 2010). Esto es debido a que como lo dicen muchos autores las demandas de la sociedad hacen necesario la instauración de un liderazgo distribuido y un aprendizaje organizacional permanente. Cita Ahumada, 2010 (Camburn, Rowan y Taylor, 2003; Donaldson, 2006; Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja y Lewis, 2008).

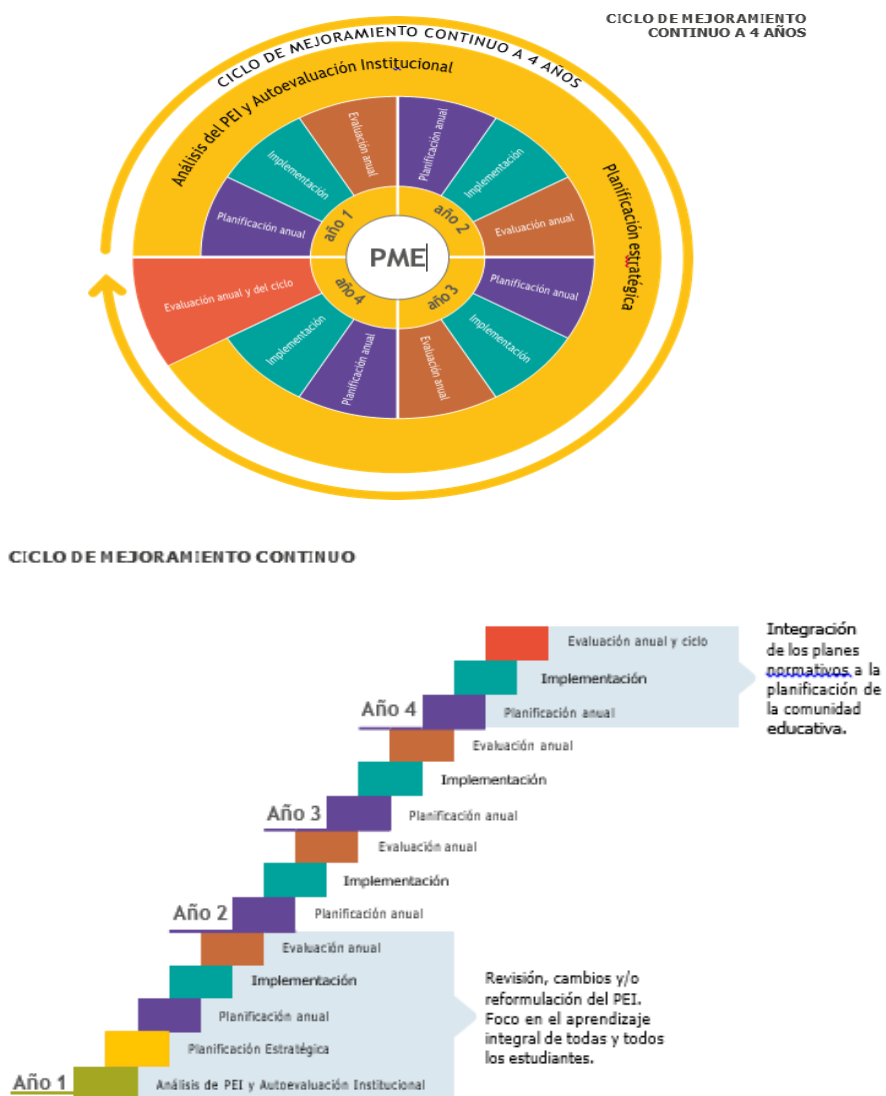
3.6. El Ciclo de Mejoramiento Continuo a 4 años

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

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos

estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

Fig. 4 y 5 Ciclo de Mejoramiento Continuo a 4 años.



Nota: Imágenes extraídas de “Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019”.

- Relevancia del Proyecto Educativo institucional.

- Construcción de una visión estratégica participativa.
- Análisis sistémico de los procesos y estrategias implementadas a mediano y largo plazo.

3.7. Autoevaluación Institucional

La Autoevaluación Institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, todos directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes y basados en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

3.7.1. Autoevaluación de la gestión educativa

En esta etapa es necesario determinar qué información se necesita recopilar, para determinar las fortalezas y los aspectos a mejorar en torno a la concreción de la implementación del currículum sobre la base de la contextualización de este, el que la comunidad educativa ha definido en su Proyecto Educativo Institucional.

Para realizar la Autoevaluación Institucional se propone utilizar las siguientes fuentes de información:

Las descripciones de las dimensiones y sub- dimensiones de los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales diseñados por el Ministerio de Educación. Para efectos de las orientaciones para el mejoramiento continuo y considerando que los tiempos de reflexión sobre la mejora.

Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado.

Los resultados institucionales (cuantitativos y cualitativos): resultados evaluativos

de estudiantes y docentes; informes que recogen la opinión y visión de estudiantes, docentes y comunidad educativa.

El informe técnico entregado en el contexto del proceso de verificación de la implementación del PME, orientado desde la Coordinación Nacional SEP, que permite estimar el nivel de impacto de las acciones realizadas en el logro de los objetivos anuales del año anterior y proyectar nuevos procesos para el periodo anual que se inicia.

El Marco de la Buena Enseñanza, referente público que profundiza en la gestión pedagógica y las responsabilidades docentes con estudiantes, colegas, equipos directivos y demás miembros de la comunidad educativa. Dicho marco da los lineamientos por los cuales los docentes son evaluados y, considerando otros factores, asimilados a los tramos de la Carrera Profesional Docente.

3.8. Dimensiones: corresponden a ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica, que deben asegurar las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las dimensiones son: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de los Recursos. Los procesos de estas dimensiones se vinculan en función de impactar positivamente en el área de Resultados (la cual cuenta con tres componentes).

3.8.1 Gestión pedagógica: esta dimensión tiene como eje central el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta dimensión comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.

3.8.2 Liderazgo: la dimensión de liderazgo implica el trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento (sostenedores, directores, equipos de gestión). La dimensión comprende las funciones

de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor(a) y el equipo directivo.

3.8.3 Convivencia Escolar: se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales como de acciones específicas por asignatura. La dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo con el Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente.

3.8.4 Gestión de recursos: la dimensión de gestión de los recursos implica brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. La dimensión implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.

3.9. Subdimensión: es una forma más acotada de organizar los contenidos que componen cada dimensión. Cada subdimensión está compuesta por una serie de procesos que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica.

IV. MARCO CONTEXTUAL

El Liceo Radomiro Tomic Romero se encuentra ubicado en la provincia de El Loa en la ciudad de Calama en el sector Centro Norte, frente al centro de Educación Superior de la Universidad Tecnológica INACAP, detrás de la Escuela Básica “Claudio Arrau”. Está ubicado entre dos avenidas principales: por el Este la Avenida Granaderos y por el Oeste la Avenida Latorre. Presenta gran conectividad vial, permitiendo un fácil acceso a los estudiantes, sus padres y apoderados y a profesores, administrativos y asistentes de la educación.

Frente al Liceo se encuentra el supermercado “UNIMARC”. Aproximadamente a 100 metros se encuentran centros de diversión nocturna que no atentan contra la asistencia a clases de los estudiantes ya que estas operan en las noches y la salida de clases de los alumnos es a las 16:00 horas aproximadamente. Debido a la ubicación de la puerta de entrada, el Liceo se encuentra oculto, lo que desfavorece su dominio pedagógico en el sector. Calama es una ciudad centrada en la minería y todas las labores y trabajos se relacionan con esta actividad, pero el Liceo tiene un énfasis en lo Humanista Científico, lo que impide entregar herramientas con fines laborales desde el Currículo, pero, esta falencia se ha superado al contar con programas de apoyo provenientes de INACAP y CODELCO NORTE.

Nos caracterizamos principalmente en que la comunidad escolar sea totalmente democrática, admitiendo la participación social de todos los estamentos del establecimiento en el ordenamiento general de la enseñanza, de esta forma se logra consensuar las decisiones que se toman dentro de la comunidad educativa, siendo estas solidarias, competentes y competitivas. Además se mantiene la opción de estar abierta al cambio, y es por ello que están en constante revisiones para responder a las demandas de la vida real.

El alumnado por medio de sus representantes (CEAL), tiene el derecho y el deber de participar en la gestión educativa del establecimiento, asumiendo responsabilidades y logrando desarrollar sus habilidades y actitudes participativas, ofreciéndoles ambientes tolerantes donde puedan manifestarse de forma libre, respetando a sus profesores y compañeros.

Docentes: Estimulan y aceptan la autonomía y la iniciativa de los estudiantes, generando el diálogo y buscando que exista una relación de calidad, tanto con el alumno, sus apoderados y los funcionarios del establecimiento, así como con el equipo directivo, trabajando colaborativamente.

Centro Padres: Para nuestra comunidad también es importante la participación de las familias, complementando con el centro educativo para alcanzar el desarrollo del alumnado.

Dirección: se proponen estructuras participativas, atendiendo las demandas en función de los intereses del alumnado, asegurando que todos los acuerdos tomados, sean por consenso a partir del diálogo y el análisis. Identificando metas, compromisos y responsabilidades en la solución de los problemas, donde finalmente, se elabora en equipo.

Reseña Histórica.

El Liceo Radomiro Tomic Romero, es un establecimiento municipal de la ciudad de Calama, segunda región de Antofagasta, inicia su labor pedagógica el año 2002 como anexo del Liceo América B – 10, funcionando en doble jornada con niveles de primero a cuarto medio, su infraestructura es parte de la Escuela Claudio Arrau, la que colinda con el liceo por su parte posterior.

Por Resolución Exenta N° 460 del 10.06.2004, obtiene su Reconocimiento Oficial por parte del Estado, funcionando en doble jornada, con niveles de primero a cuarto medio, luego de 6 años logra ingresar a la Jornada escolar completa (JEC) contando con una matrícula de 240 estudiantes. En la actualidad, depende de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Calama (Comdes).

Este liceo nace con la intención de asumir la urgente necesidad de matrícula, debido al traslado del campamento minero Chuquicamata hacia la ciudad de Calama, además de recibir a aquellos alumnos que por diversos motivos no eran aceptados en los diferentes establecimientos de la ciudad.

El establecimiento se emplaza en el sector céntrico de la ciudad, específicamente en la Población Prat, y colinda con una escuela básica que pertenece a la misma administración. A su vez, se sitúa cerca de otros liceos municipales y subvencionados, así como de centros comerciales y terminal de buses de la ciudad. Gracias a su ubicación entre dos avenidas importantes, cuenta con acceso a transporte público. No obstante, la entrada del establecimiento se encuentra en una pequeña calle, lo que obstaculiza su visibilidad en la comuna.

El liceo imparte la formación diferenciada Humanista – Científica (HC) en Jornada Escolar Completa (JEC) para los niveles de Educación Media, y cuenta con dos cursos por nivel, con un promedio de 30 estudiantes en cada uno. Asimismo, suscribe el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, lo que le permite acceder a la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y se encuentra en el cuarto año del ciclo de su Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

En cuanto a su organización, el establecimiento fue liderado por el director, quien se desempeñó en el cargo desde 2004 al 2020 y actualmente se encuentra liderado por una Directora Interina. Para apoyar su labor, dispone de un equipo de liderazgo escolar, integrado por un inspector general, la jefa de unidad técnico

pedagógica (UTP), el curriculista, además de un profesional evaluador, la orientadora y la encargada de convivencia escolar. Estos profesionales guían una planta de 30 docentes y 17 asistentes de la educación, a partir de este año por primera vez cuenta con un equipo de integración escolar (PIE).

En su Proyecto Educativo Institucional (PEI) se declara como visión ser un liceo que enseñe a pensar y convivir en la diversidad, en tanto, su misión apunta a proporcionar oportunidades para el desarrollo del conocimiento, la inclusión social y la prosecución de estudios superiores, con metodologías centradas en el saber y el hacer social. Para ello se define un enfoque pedagógico basado en un modelo constructivista social, orientado a desarrollar un trabajo colaborativo. A su vez, su sello institucional es “educar en diversidad”, especialmente en lo referido a los ámbitos cognitivo, social e intercultural. Además en el Pei se especifican las responsabilidades y funciones de cada uno de los actores vinculados a la comunidad educativa y se define un plan estratégico que establece acciones por áreas de gestión.

En línea con el sello declarado, el liceo abre sus puertas a estudiantes extranjeros, con lo cual el 70% de sus alumnos pertenece a diversas nacionalidades de Latinoamérica. En este contexto, se generan alianzas estratégicas con numerosas redes externas que aportan a la atención de los estudiantes y sus familias. Además recibe a alumnos que son padres y madres, con el fin de evitar la deserción escolar. Junto con ello, el establecimiento cuenta con la asesoría directa del Departamento Provincial de Educación El Loa (Deprov) a través de un supervisor que los acompaña sistemáticamente, apoyando su proceso institucional de mejora.

Desde entonces el establecimiento ha asumido el desafío de trabajar en la diversidad, es por esta razón que pone énfasis en fortalecer la convivencia escolar para poder llegar a establecer un clima de respeto entre todos los estudiantes de la Unidad

Educativa. La tolerancia, la solidaridad, el trabajo en equipo y colaborativo son pilares fundamentales en el quehacer pedagógico, actividades extra programáticas y de extensión.

V. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

5.1. 1. DIMENSIÓN: Gestión Pedagógica:

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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o Prácticas a mejorar.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.1.2. DIMENSIÓN: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

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

5.1.3. DIMENSIÓN: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>

5.2. 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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El sostenedor establece metas claras al director.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.2.2. Liderazgo Formativo y Académico del Director

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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El director promueve una ética de trabajo.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.2.3. DIMENSIÓN: Planificación y Gestión de Resultados

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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.3.1. DIMENSIÓN: Formación

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).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.3.2. DIMENSIÓN: Convivencia Escolar

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).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>

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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>

5.3.3. DIMENSIÓN: Participación

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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>

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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderadosa través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.4.1. DIMENSIÓN: Gestión del Recurso Humano

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>

5.4.2. DIMENSIÓN: Gestión de Recursos Financieros y Administración

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

5.4.3. DIMENSIÓN: Gestión de Recursos Educativos

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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>

Nota: En el punto siguiente Análisis de resultados se explica el detalle del Diagnóstico Institucional.

VI. ANALISIS DE RESULTADOS

El establecimiento gestiona el apoyo de diferentes instituciones públicas y privadas, lo que favorece la formación integral de los estudiantes. De este modo, se identifica su vinculación permanente con la Red de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación (Mineduc), la cual se basa en la colaboración, el intercambio de experiencias y el aprendizaje a partir de la gestión pedagógica. Asimismo, gracias a la adjudicación de proyectos de Fondos de Inversión Social (FIS) de una compañía minera local, ha recibido apoyo para la implementación de talleres y academias en horas extraprogramáticas, además de la instalación y equipamiento de las salas temáticas de Artes y Música, junto con la adquisición de gran parte del instrumental del laboratorio de Ciencias. Conjuntamente, el liceo ha establecido redes con instituciones de Educación Superior que han contribuido a la ejecución de acciones para la prevención de conductas de riesgo, el cuidado de la salud física y mental, así como el desarrollo cultural de los estudiantes.

No obstante, la entidad sostenedora ha logrado cumplir solo con algunos de los apoyos comprometidos con la comunidad escolar. En esta línea, se aprecia que en 2018 se generan diferentes acuerdos formales con el equipo de liderazgo educativo y con la Deprov. Entre ellos, se encuentra la incorporación de talleres artísticos a las horas de libre disposición de la JEC y al plan de la formación diferenciada HC, lo que implicó la contratación de profesores de arte para potenciar esta área, acción que se ejecutó de acuerdo a lo planificado. Sin embargo, en opinión de la comunidad educativa, no se ha cumplido con el desarrollo de otras acciones acordadas y muy relevantes para el liceo, como la tercera jornada para jóvenes de Educación Media y las mejoras en la mantención de la infraestructura.

A su vez, el liderazgo del sostenedor ha presentado dificultades para desarrollar un mecanismo de monitoreo de la gestión directiva y para apoyar el desarrollo de las labores del equipo de liderazgo. Al respecto, si bien se efectúa un seguimiento al

cumplimiento de las metas del Convenio de Desempeño por ADP suscrito por el director para el período 2017-2022, no se ha desarrollado un monitoreo de las iniciativas desarrolladas y no se le ha entregado una retroalimentación sobre su desempeño, producto de la falta de tiempo y la escasez de personal para ejecutar esta labor. Junto con ello, los integrantes del equipo de liderazgo al ser designados no contaron con un proceso de inducción o de preparación específica para el desempeño de sus cargos, y no han participado de instancias de capacitación o perfeccionamiento, por lo que su desarrollo profesional queda sujeto a su propia iniciativa y financiamiento.

Por otro lado, la gestión directiva no se ha centrado en el ámbito pedagógico. De este modo, si bien en el convenio del director se consignan algunas metas orientadas al mejoramiento de los resultados de aprendizaje y de la gestión pedagógica, se advierte que su gestión se focaliza en aspectos administrativos, así como en la resolución de situaciones emergentes durante la jornada escolar, y en la atención a las necesidades socio-afectivas de los estudiantes. Este limitado involucramiento en aspectos técnicos-pedagógicos se refleja en su baja participación en los consejos técnicos y en el proceso de acompañamiento en el aula, para el mejoramiento de las prácticas docentes.

Paralelamente, el establecimiento desarrolla un débil análisis de los resultados educativos, lo que dificulta la toma de decisiones institucionales para la mejora en este ámbito. Al respecto, se identifica que se sistematizan algunos datos sobre el rendimiento académico de los estudiantes, los cuales se emplean para detectar casos de posible repitiencia durante el primer semestre, acción que involucra la citación a apoderados y alumnos para acordar compromisos de mejora. Sin embargo, se aprecia que una vez finalizado el semestre, no se toman decisiones con respecto a los estudiantes aprobados y reprobados por curso, lo cual se refleja en la ausencia de un plan remedial para estos casos. Tampoco se realiza un análisis de la trayectoria y la tendencia de los resultados obtenidos por los estudiantes en la prueba Simce, aun cuando estos son más bajos que los de otros establecimientos de igual Grupo

Socioeconómico (GSE). En efecto, la mayoría de los alumnos de 2° medio se concentra en el Nivel Insuficiente en la medición de 2018, como también 2017 con un 89,1% en Lectura y un 94,9% en Matemática, resultados similares a los de 2015, que retrotraen el pequeño avance mostrado en 2016. Ante esta variabilidad de resultados, las acciones desplegadas no han relevado la necesidad de mejorar los mismos.

6.1. Dimensión Liderazgo

Fortalezas

- El establecimiento gestiona el apoyo de diferentes instituciones públicas y privadas, lo que favorece la formación integral de los estudiantes.

Debilidades

- La entidad sostenedora ha logrado cumplir solo con algunos de los apoyos comprometidos con la comunidad escolar, lo que desfavorece el desarrollo de las acciones planificadas por el liceo y dificulta contar con las condiciones necesarias para el proceso educativo.
- La gestión directiva no se ha centrado en el ámbito pedagógico, lo que limita el diseño de iniciativas para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- El establecimiento desarrolla un débil análisis de los resultados educativos, lo que dificulta la toma de decisiones institucionales para su mejoramiento.

6.2. La Dimensión Gestión Pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren

los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades.

La gestión pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes. Para ello, es necesario que los profesores, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa. La principal labor de estos últimos es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo. Por su parte, la responsabilidad primordial de los profesores es llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: la consideración de las características particulares de los educandos. En este sentido, el establecimiento debe hacerse cargo de responder a la diversidad de necesidades de sus estudiantes, en miras de superar las dificultades que pudieran entorpecer su desarrollo, así como de favorecer el despliegue de sus potencialidades.

Considerando lo anterior, la dimensión Gestión Pedagógica comprende las subdimensiones Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

El liceo se encuentra implementando un proceso aún incipiente de acompañamiento técnico a los docentes. Pues, pese a la existencia de un formato de planificación por unidad, y a que la mitad de los profesores encuestados indica que el director y el equipo de UTP analizan las planificaciones y entregan sugerencias para mejorarlas, se advierte una débil retroalimentación de la planificación, específicamente, en torno al desarrollo de habilidades de los estudiantes. Por su parte, para evaluar los aprendizajes, disponen de una matriz de evaluación que en lo esencial busca alinear los objetivos, habilidades, indicadores e ítems, con el propósito de medir el nivel de logro de los estudiantes. Sin embargo, al igual que las planificaciones, se aprecia la ausencia de comentarios por parte del equipo técnico para mejorar la elaboración de estos instrumentos, lo que se refleja en que solo algunos profesores incorporan los

elementos requeridos, como es el caso de las habilidades a evaluar. A esto se suma, que el proceso de observación de clases se realiza de manera asistemática, por lo que algunos docentes han sido visitados en el aula solo una vez en dos años. Asimismo, se advierte una escasa retroalimentación formativa que oriente la mejora de la práctica docente, en función de las debilidades observadas durante el desarrollo de las clases.

A su vez, el establecimiento no ha logrado organizar adecuadamente el funcionamiento de los departamentos de asignatura, lo que afecta el desarrollo del trabajo colaborativo. Al respecto, en 2020 se constituye el departamento de Humanidades, Ciencias y Artes, para potenciar el trabajo conjunto en coherencia con el modelo pedagógico basado en una educación integral que equilibre los conocimientos académicos y sociales, declarados en su PEI. No obstante, las dificultades asociadas a la falta de profesores especialistas para liderar la iniciativa y a las escasas horas para ejercer el rol, además de la ausencia de instancias de reunión por departamento, han dificultado su implementación, afectando la articulación de las distintas asignaturas y generando que gran parte de los acuerdos se desarrollen en espacios informales. Si bien en 2021 se han logrado subsanar algunas de estas dificultades, no se ha definido el rol y las funciones asociadas al jefe de departamento. Además, los profesionales no contaron con un proceso de preparación que considerara lineamientos claros para ejercer el cargo. Asimismo, se identifica la ausencia de monitoreo y de sugerencias por parte de UTP para el cumplimiento de esta labor, generando que cada jefe de departamento deba definir, en base a sus propios criterios, las acciones que realizará con los docentes a su cargo, aspecto que afecta el desarrollo de iniciativas comunes para el logro de los desafíos institucionales.

Paralelamente, se presentan dificultades en la implementación de estrategias pedagógicas en el aula. En relación a ello, algunos estamentos refieren que las actividades propuestas incentivan escasamente la reflexión crítica y la expresión de opiniones por parte de los estudiantes. Además, en 7 de 8 clases observadas, se identifica que las estrategias de retroalimentación no son efectivas, lo que se refleja en que ante comentarios errados de los alumnos, los profesores no establecen una

interacción que permita que estos desarrollen habilidades de comprensión con respecto a las equivocaciones, sino que entregan las respuestas correctas y no esclarecen las dudas que puedan surgir de los temas abordados. En esta línea, solo el 38% de los estudiantes encuestados indica que los profesores les explican en qué se equivocaron durante las clases o cuando desarrollan trabajos y tareas. Asimismo, en la totalidad de las clases observadas no se aprecian conexiones con la vida cotidiana de los alumnos, ya que los docentes no vinculan los contenidos abordados con la vida de los estudiantes y tampoco establecen relaciones con su contexto, de tal forma que puedan conocer la utilidad de los contenidos para su vida diaria.

Asimismo, el liceo desarrolla débiles mecanismos para apoyar a los alumnos con dificultades académicas. En esta línea, si bien el establecimiento cuenta con reforzamiento educativo para los estudiantes que presentan un descendido rendimiento académico, solo el 25% de los docentes encuestados considera que se entrega apoyo oportuno a aquellos que requieren reforzamiento adicional. A su vez, en 2020 se realizó una evaluación psicopedagógica para definir estrategias de apoyo para los alumnos, sin embargo, el instrumento empleado fue elaborado para los niveles de Educación Básica y se advirtieron complicaciones en relación a su pertinencia. Además, solo se aplicó en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, y Matemática, a lo cual se suma que solo contaron con docentes especialistas para desarrollar remediales en esta última asignatura. Junto con ello, se aprecia la ausencia de una programación que evite la entrega de este apoyo en el mismo horario en que se desarrollan las academias extracurriculares, lo que afecta la asistencia de los estudiantes a estas actividades de reforzamiento académico.

Por otro lado, el equipo de liderazgo escolar gestiona la implementación de diversas actividades extracurriculares, lo que favorece la consideración de los intereses y la promoción de los talentos de sus estudiantes. Al respecto, se visualiza que el liceo implementa variadas academias en las áreas artística, deportiva y científica. Asimismo, el 90% de los alumnos y apoderados encuestados indica que en el establecimiento se desarrollan talleres en diferentes ámbitos. A su vez, la gestión directiva promueve la

participación de los estudiantes en la definición de estos talleres, por medio de consultas abiertas en relación a sus áreas de interés. De este modo, se define una oferta de talleres de periodismo, ciencias, late estudiantil y xilografía, así como fútbol masculino y femenino, teatro, danza, música y astronomía. En este contexto, los alumnos tienen la oportunidad de representar al liceo en diversos eventos e iniciativas artísticas y deportivas comunales, como ferias, concursos y presentaciones, entre otras, dando a conocer a la comunidad local de Calama el desarrollo de sus diversas habilidades y talentos. Cabe señalar que la academia de ciencias en 2019 logra un reconocimiento a nivel internacional, gracias a lo cual sus estudiantes tienen la posibilidad de viajar a otro continente para demostrar sus capacidades en esta área.

Dimensión Gestión Pedagógica

Fortalezas

- El equipo de liderazgo escolar gestiona la implementación de diversas actividades extracurriculares, lo que favorece la consideración de los intereses y la promoción de los talentos de sus estudiantes.

Debilidades

- El liceo se encuentra implementando un proceso aún incipiente de acompañamiento técnico a los docentes, lo que desfavorece la detección de necesidades de apoyo para mejorar sus prácticas pedagógicas, así como el avance de la cobertura curricular.
- El establecimiento no ha logrado organizar adecuadamente el funcionamiento de los departamentos de asignatura, lo que afecta el desarrollo del trabajo colaborativo.
- Se presentan dificultades en la implementación de estrategias pedagógicas en el aula, lo que limita las oportunidades de los estudiantes de acceder a experiencias de aprendizaje significativas.

- El liceo desarrolla débiles mecanismos para apoyar a los alumnos con dificultades académicas, lo que desfavorece el avance en sus trayectorias educativas.

6.3. La Dimensión Formación y Convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas.

Dado que la escuela es el segundo espacio –después de la familia– donde los niños aprenden a relacionarse consigo mismos y con el entorno, las experiencias e interacciones que ahí se viven son esenciales para su desarrollo personal y social. Por este motivo resulta necesario que el establecimiento, según su orientación, intencione la formación de los estudiantes proporcionándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con los demás y con el medio en general. Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y demás miembros de la comunidad. Todo lo anterior, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece en los educandos el desarrollo de una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad.

Considerando lo anterior, la dimensión Formación y Convivencia comprende las subdimensiones Formación, Convivencia y Participación y vida democrática.

El liceo promueve el desarrollo de un enfoque formativo a través del accionar declarado en su Reglamento de Convivencia Escolar. En este sentido, se aprecia que las definiciones institucionales refieren a procedimientos que promueven el diálogo, la estrategia de mediación y el desarrollo de acciones reparatorias para la resolución de conflictos y la regulación de las conductas inadecuadas de los alumnos, iniciativas altamente valoradas por la comunidad educativa. Además, este instrumento de gestión se actualiza regularmente, según las problemáticas que van emergiendo en la población escolar, y es conocido por los diferentes actores educativos.

A su vez, los profesionales que lideran el ámbito socio-afectivo y de convivencia escolar han logrado articular el apoyo entregado a los alumnos. En esta línea, el liceo dispone de un área formativa liderada por la orientadora, quien desarrolla un trabajo conjunto con el encargado de convivencia. Lo anterior ha posibilitado la definición de un objetivo común, que apunta al desarrollo de habilidades socioemocionales, en pos de su desarrollo integral, lo cual orienta la implementación de las acciones en ambas áreas. Además, se visualiza que esta organización y coordinación se logra gracias a la comunicación fluida entre los profesionales, quienes disponen de instancias formales para intercambiar información, como las reuniones de coordinación interna y con el equipo directivo, además de otros espacios informales y de conversaciones espontáneas, donde logran complementar sus miradas sobre los diferentes casos que están abordando y definir lineamientos comunes para su intervención. Un facilitador para la coordinación de este trabajo es la disposición de oficinas que permiten contar con un espacio propicio para la comunicación permanente. A su vez, las acciones generadas por ambos equipos se consignan en el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, instrumento elaborado a partir de la información que aporta una encuesta aplicada a los diferentes miembros de la comunidad educativa, a partir de la cual se identifican las prioridades que deben ser atendidas y se calendarizan las diferentes charlas y talleres con instituciones externas.

En esta línea, el establecimiento resguarda una interacción positiva entre alumnos y funcionarios. En este ámbito, se aprecia que en el PEI se declara la

relevancia de establecer relaciones interpersonales mediante el reconocimiento del otro como un ser legítimo. En este sentido, el equipo directivo promueve que todo el personal mantenga una actitud de escucha activa hacia los estudiantes, con la finalidad de conocer sus necesidades socio-afectivas y académicas. En este contexto, los directivos, así como los profesores y los asistentes de la educación, tienen una disposición favorable para atender los requerimientos de los alumnos y se muestran dispuestos a responder oportunamente a sus consultas y a hacer las derivaciones correspondientes a los profesionales especialistas. En esta línea, el 73% de los estudiantes encuestados sostiene que los docentes conversan con ellos cuando lo requieren. Sumado a lo anterior, en 6 de 8 clases observadas se advierte un trato adecuado entre el profesor y el alumno, donde los docentes utilizan un tono de voz amable y se refieren a los estudiantes por sus nombres.

Pese a lo anterior, en la unidad educativa se generan algunas dificultades en la aplicación de las normas acordadas, lo que desfavorece la generación de un ambiente propicio para el aprendizaje. Al respecto, diferentes actores educativos advierten que las conductas inadecuadas de los alumnos, como el uso de palabras soeces, de un tono de voz elevado u otras faltas a las normas, son corregidas de manera discrecional por los funcionarios. Además, solo el 45% de los docentes encuestados indica que el equipo directivo y ellos mismos sancionan sistemáticamente las faltas de respeto, tanto leves como graves. A su vez, los profesores señalan que utilizan algunas estrategias para regular los comportamientos desfavorables de los alumnos en el aula, como el dictado de contenidos para lograr silencio o solicitar apoyo a inspectoría en las situaciones de mayor gravedad. En tanto, los estudiantes indican que los procedimientos que se aplican para disminuir las faltas disciplinarias son débiles. A esto se suma, que solo el 22% de los alumnos encuestados indica que ante los llamados de atención de los docentes, ellos obedecen y corrigen su actuar.

Paralelamente, el liceo promueve la participación de los estudiantes a través de diferentes instancias representativas, lo que les permite canalizar sus inquietudes y contribuir al desarrollo de un sentido democrático. En este ámbito, los diferentes cursos

se organizan a través de directivas que ejercen un rol activo en la definición de algunas normas internas y en la organización de celebraciones. A lo anterior se suma la conformación de un Centro de Estudiantes, elegido democráticamente, y cuyo objetivo es comunicar el sentir, así como las inquietudes, opiniones y requerimientos de sus compañeros hacia los distintos estamentos de la comunidad educativa. Además, esta organización representa a su estamento en las sesiones del Consejo Escolar, el cual goza de un carácter consultivo y resolutorio. Junto con ello, el Centro de Estudiantes puede solicitar reuniones con los diferentes integrantes del equipo directivo, acción que se ha ejecutado en diversas oportunidades, a lo cual se suma el apoyo de un profesor asesor para orientar su trabajo. Asimismo, en el Plan Anual del PME desde el 2019 se incluye una acción que apunta a la participación del Centro de Estudiantes, con el propósito de promover en los estudiantes un sentido de responsabilidad y de formación democrática.

Dimensión Formación y Convivencia

Fortalezas

- Los profesionales que lideran el ámbito socio-afectivo y de convivencia escolar han logrado articular el apoyo entregado a los alumnos, lo que ha favorecido la atención socioemocional oportuna.
- El establecimiento resguarda una interacción positiva entre alumnos y funcionarios, lo que contribuye a entregar apoyo a los estudiantes, de acuerdo a las necesidades manifestadas durante su proceso educativo.

Debilidades

- En la unidad educativa se generan algunas dificultades en la aplicación de las normas acordadas, lo que desfavorece la generación de un ambiente propicio para el aprendizaje.

6.4. La Dimensión Gestión de Recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Dado que los profesores son el factor dependiente de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el establecimiento gestione las acciones necesarias para contar con un equipo de trabajo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el perfeccionamiento profesional. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales y potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo. Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones.

Considerando lo anterior, la dimensión Gestión de Recursos comprende las subdimensiones Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos.

La unidad educativa presenta una alta rotación de profesores, lo que limita la continuidad de los procesos pedagógicos y formativos. Al respecto, se visualiza un déficit de docentes especialistas, dado que cada año un elevado número de ellos se traslada a otros establecimientos en busca de mejores condiciones laborales. Ante esta

situación, el sostenedor ha contratado a profesionales habilitados para las distintas asignaturas, lo que ha generado dificultades con las estrategias metodológicas implementadas. En tanto, algunos estamentos tienen la percepción de que no se han gestionado acciones para retener al personal. A su vez, solo el 45% de los docentes encuestados reconoce que se destacan sus logros personales.

En este contexto, el liceo no ha definido un proceso de inducción a los nuevos integrantes del personal. En efecto, dada la alta rotación docente y la contratación de profesionales habilitados, los distintos estamentos concuerdan en que no cuentan con un sistema que permita a los nuevos funcionarios conocer los procedimientos, así como las rutinas pedagógicas, formativas y administrativas. Lo anterior ha generado el predominio de criterios individuales con respecto a la aplicación de estrategias de enseñanza y la regulación de las conductas al interior del aula. A su vez, solo el 5% de los docentes encuestados indica que el establecimiento realiza una reunión de inducción para los profesores nuevos.

Asimismo, la institución no ha desarrollado un proceso formal de evaluación del desempeño de los funcionarios. En este sentido, si bien la entidad sostenedora envía una pauta de evaluación anual a los funcionarios contratados a plazo fijo, se identifica que esta no fue aplicada en 2020 se retoma 2021. En el caso del personal con contrato indefinido, el equipo directivo solo aplica este instrumento en aquellos casos en que se pondrán a disposición algunos funcionarios. En este marco, los trabajadores del liceo tienen escasa claridad sobre los procesos de desvinculación. A su vez, el 75% de los docentes encuestados desconoce los procedimientos que lleva a cabo el establecimiento cuando se da por finalizada la situación contractual. Asimismo, se advierte que algunos profesionales han solicitado una retroalimentación a su trabajo, sin embargo, solo han recibido comentarios generales en instancias informales.

En esta línea, la unidad educativa genera escasas instancias de formación profesional y técnica para los integrantes del personal. Al respecto, se advierte que en los últimos años no se han llevado a cabo capacitaciones ni perfeccionamientos para el

equipo docente, pese a que esto fue solicitado a la entidad sostenedora. Asimismo, se identifica que la gestión institucional no ha definido acciones en el PME destinadas a fortalecer las capacidades y competencias de los funcionarios. De este modo, el equipo directivo promueve solo la autogestión de instancias de desarrollo profesional, lo cual ha sido acogido por algunos integrantes del área de formación. A su vez, se estableció una red con instituciones de Educación Superior para que los profesionales profundizaran en algunos temas, pero hubo un bajo interés en participar.

En otro ámbito, el establecimiento ha logrado desarrollar un clima laboral positivo, que favorece la disposición y el compromiso de los funcionarios con el proyecto educativo. Al respecto, se aprecia que en la Fase Estratégica de su PME la comunidad educativa define el ambiente organizacional como una fortaleza. Junto con ello, algunos estamentos caracterizan el clima como ameno y familiar, y manifiestan que los acuerdos se alcanzan mediante el diálogo. Asimismo, se valora el compromiso de los distintos integrantes del personal, el cual se refleja en el apoyo que entregan a los alumnos en el ámbito pedagógico y psicosocial. En esta línea, el 75% de los docentes encuestados reconoce que existe respeto, colaboración y apoyo entre los funcionarios, lo cual se ve facilitado por el estilo de liderazgo del director, caracterizado por su apertura al diálogo y por el apoyo que presta a las distintas iniciativas, lo que es ratificado por el 80% de los asistentes de la educación encuestados.

Paralelamente, el liceo no gestiona adecuadamente la matrícula, lo cual se advierte en el bajo número de alumnos, y conlleva a una limitada disponibilidad de recursos financieros por efecto del pago de la subvención escolar regular. Para subsanar esta situación, la gestión directiva ha realizado algunas acciones de difusión en la comunidad local, como la celebración del festival de la voz y el día de la hispanidad, entre otras actividades. Sin embargo, se aprecia que aunque el número de estudiantes matriculados es descendido, la matrícula se ha logrado mantener en los últimos años gracias al ingreso de alumnos extranjeros.

Por otro lado, el establecimiento dispone de limitados espacios de recreación y esparcimiento. Al respecto, si bien el equipo de liderazgo gestionó la adquisición de algunos árboles, se constata que existe una limitada provisión de áreas verdes y que los espacios se limitan principalmente a patios, en su mayoría de gravilla, y que cuentan con algunas máquinas de ejercicio no funcionales, una mesa de ping pong y dos taca-taca. En relación a ello, algunos estamentos lamentan carecer de instalaciones más adecuadas para los alumnos, pese a que fueron solicitadas a la entidad sostenedora.

Por último, la gestión directiva promueve escasamente la utilización de los recursos educativos, lo que restringe la posibilidad de diversificar las experiencias de aprendizaje propuestas para los estudiantes. En este ámbito, se identifica que el liceo dispone de dos salas temáticas, un laboratorio de ciencias, una biblioteca CRA (Centro de Recursos para el Aprendizaje) y un laboratorio de computación con acceso a internet, además de una amplia variedad de recursos didácticos, deportivos, artísticos y tecnológicos. Sin embargo, estos espacios y recursos educativos no se utilizan para apoyar el desarrollo de las actividades pedagógicas. Al respecto, solo el 48% de los estudiantes encuestados indica conocer el sistema de préstamo de la biblioteca, y solo la mitad de los docentes encuestados reconoce que el equipo directivo incentiva su uso. Asimismo, en una minoría de las clases observadas se evidencia el uso de material didáctico o de recursos TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).

Dimensión Gestión de Recursos

Fortalezas

- El establecimiento ha logrado desarrollar un clima laboral positivo, lo que favorece la disposición de los funcionarios para el desarrollo de sus labores y potencia su compromiso con el proyecto educativo.

Debilidades

- La unidad educativa presenta una alta rotación de profesores, lo que limita la continuidad de los procesos pedagógicos y formativos.
- El liceo no ha definido un proceso de inducción a los nuevos integrantes del personal, lo que desfavorece su apropiación de las directrices institucionales y su incorporación a la cultura escolar.
- La institución no ha desarrollado un proceso formal de evaluación del desempeño de los funcionarios, lo que limita la identificación de los aspectos logrados y de aquellos por mejorar de la labor realizada.
- La gestión directiva promueve escasamente la utilización de los recursos educativos, lo que restringe la posibilidad de diversificar las experiencias de aprendizaje propuestas para los estudiantes.

VII. PLAN DE MEJORAMIENTO LICEO RADOMIRO TOMIC ROMERO, CALAMA.

Tabla 1. Plan de Mejoramiento Educativo Creación propia.

DIMENSION	SUBDIMENSION	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLE
GESTIÓN PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes. 	<p>Instalar una cultura de gestión pedagógica presencial y/o remota a través de un monitoreo permanente de la cobertura curricular, los procesos evaluativos y las estrategias metodológicas mediante el análisis y reflexión de las prácticas pedagógicas.</p>	<p>El 80% de los docentes participan en talleres de análisis y reflexión de sus prácticas pedagógicas que apuntan a fortalecer la movilidad de los aprendizajes y niveles de logro de los estudiantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de la Práctica Docente. 2. Monitoreo y apoyo a los resultados de aprendizaje. 3. Mejorar los aprendizajes a través de metodologías didácticas 	<p>Jefa de Unidad Técnico Pedagógica</p>

LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo del sostenedor * Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados 	<p>Fortalecer el rol directivo y Técnico pedagógico para contribuir al mejoramiento de las habilidades profesionales del equipo, instaurando un Ambiente comprometido en la detección, desarrollo y mejora de las prácticas docentes de acuerdo al contexto, para apoyar,</p>	<p>Perfeccionar al 90% del equipo directivo y técnico con herramientas de gestión colaborativa, orientadas al apoyo y monitoreo permanente de acompañamiento a los/as docentes en el aula mediante la observación de clases y la</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retroalimentación pedagógica mediante acompañamiento al aula. 2. Mejora Continua de las Prácticas de Gestión 	<p>Directora</p> <p>Directora</p>

		guiar y retroalimentar	y retroalimentación de las prácticas pedagógicas.		
CONVIVENCIA ESCOLAR	<ul style="list-style-type: none"> * Formación * Convivencia escolar * Participación y vida democrática 	Consolidar la gestión de Convivencia escolar con acciones de apoyo permanente a toda la comunidad educativa, contribuyendo al bienestar y salud mental en momentos de contingencia sanitaria y retorno a clases, contenidas en el Plan de Gestión de la Convivencia escolar.	El 90% de las acciones contenidas en el Plan de Gestión de la Convivencia escolar se desarrollarán de manera efectiva a todos los integrantes de la comunidad educativa, asegurando su contención y bienestar socioemocional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompañamiento y monitoreo psicosocial para toda la comunidad educativa. 2. Organización, realización y participación en talleres, academias y eventos extraescolares Internos y externos. 3. Conformación y fortalecimiento del Ceal y CGP. 	Encargado de Convivencia escolar

				4. Ceremonia de premiación a estudiantes, apoderados y docentes destacados de la UE.	
GESTIÓN DE RECURSOS	<p>* Gestión del Personal.</p> <p>* Gestión de los Resultados Financieros.</p> <p>* Gestión de los Recursos educativos.</p>	<p>Instalar un sistema orientado a la adquisición eficiente de recursos e insumos necesarios para el funcionamiento del establecimiento y que además, permitan abordar la contingencia sanitaria en tiempos de pandemia.</p>	<p>Lograr que el 90% de los recursos financieros ingresados por Ley SEP sean invertidos en forma eficiente en el cumplimiento de las distintas acciones incorporadas en el PME.</p>	<p>1. Adquisición equipamiento Apoyo Pedagógico.</p> <p>2. Seguridad Escolar: Prevención y Autocuidado.</p>	<p>Equipo Gestión</p> <p>Inspector General</p>

VIII. Bibliografía

Abreu, J. L. (2012). ***La Relación Entre El Marco Teórico, Las Preguntas de Investigación y Objetivos de la Investigación.*** *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 7(2), 174–186.

http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93609052&lang=es&site=eh_ost-live

De la Vega, L. F. (2015). ***Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas.*** *Calidad en la educación*, 42, 61 – 91. <https://doi.org/10.4067/S0718-5652015000100003>

http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=108616158&lang=es&site=eh_ost-live

Ministerio de Educación, 2019, ***Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019***, recuperado de [26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf](#)

Ministerio de Educación, 2022, ***Orientaciones para el Proceso de Planificación de la Mejora Educativa 2022 en el marco de los desafíos de Reactivación Educativa Integral***, recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2022/04/PME-orientaciones-2022.pdf>

Ministerio de Educación, 2022, ***Plan de Mejoramiento Educativo***, recuperado de: [file:///C:/Users/COMDES-083/Downloads/Reporte%20Planificaci%C3%B3n%20Anual%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/COMDES-083/Downloads/Reporte%20Planificaci%C3%B3n%20Anual%20(1).pdf)

Rojas, Oscar, Vivas Amely y Mota Katihuska. (2020). **Procesos investigativos a partir de la inter y la transdisciplinariedad**. Revista Impacto Científico, Vol. 15. N°1 Junio 2020.
<https://impactocientifico.wordpress.com/2020/06/>

Torres, Y. E. Q. (2018). **Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica1**. Educación y Educadores, 21(2), 259–281.
<https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132180185&lang=es&site=ehost-live>