



Trabajo Final Para Obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación,
Mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL LICEO
BICENTENARIO, INSTITUTO POLITECNICO SANTA CRUZ,
COMUNA SANTA CRUZ, REGIÓN OHIGGINS**

Candidato a Magister: Maria Eugenia Carreño Lazo

Tutor Disciplinar: katuska Mota Suárez

Tutor metodológico: Amely Vivas Escalante

MAYO 2025

INDICE

Resumen	2
Introducción	4
Marco Teórico	6
Marco Contextual	10
Diagnóstico Institucional	32
Estándares Indicativos de Desempeño	33
Análisis Descriptivos por área	42
Liderazgo	35
Gestión de pedagógica	37
Convivencia	38
Gestión de Recursos	40
Articulación	41
Análisis Descriptivos por área	42
Análisis Descriptivos por Dimensión	44
Análisis de Resultados	53
Plan de Mejoramiento Educativos	71
Bibliografía	78
Anexos	79

RESUMEN

Dentro de la comuna donde está inserto el Instituto Politécnico Santa Cruz, convergen una serie de factores que lo llevaron durante casi 30 años a ser un referente de buenos profesionales y un lugar ideal para trabajar.

Desde esa meta, los cambios vividos en su interior, a saber: equipo directivo, falta de visión de largo plazo, falta de liderazgo y abandono por parte del sostenedor lograron destruir todos los logros pasados y han mantenido en un bucle de desastres, que han explotado en más de una ocasión, en donde a pesar de todo, gran parte sus integrantes se esfuerzan para lograr entrega aprendizajes de calidad y significativos para los estudiantes.

El establecimiento es la unidad educativa más grande de la comuna de Santa Cruz, y sigue siendo la primera opción para las familias que ven en la educación técnico profesional la alternativa de salir de la pobreza y alcanzar un nivel educacional superior a los padres.

El presente trabajo, busca visualizar el desarrollo de un Diagnóstico elaborado con los estándares indicativos de desempeño, que permitan instaurar buenas prácticas en todas las dimensiones, a saber: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia Escolar, Gestión de Recursos y de manera especial Articulación.

En cada análisis del diagnóstico se evalúan las subdimensiones y se hacen recomendaciones, terminando con una propuesta de un Programa de mejoramiento Educativo en base de los elementos críticos encontrados

En la mayoría del desarrollo del diagnóstico se evidencia un nivel de desarrollo débil, fundamentado a la falta de liderazgo, y falta de competencias y conocimiento de la educación técnico profesional del equipo directivo, lo que además se ha teñido de malas prácticas, lo que ha generado serios problemas de clima laboral.

Desde una aproximación con muchas emociones dada la contextualidad y cómo esta me ha afectado, aspiro a ofrecer con la aplicación del Plan de Mejoramiento Educativo, que el equipo directivo, haga suyas las expresiones de los funcionarios y estudiantes y comencemos a caminar en la dirección de mejorar en todas las dimensiones y entregar una educación de calidad digna de los estudiantes que aún creen en la educación técnico profesional y en el Instituto Politécnico Santa Cruz.

INTRODUCCIÓN

El Diagnóstico Institucional y su Plan de Mejoramiento (PME) del Liceo Bicentenario Instituto Politécnico Santa Cruz (IPS), otorgará un análisis profundo de su realidad, eliminando los sesgos propios que la institución ha vivido en estos últimos años y la dura experiencia personal, permitiéndonos abordar los procesos categorizándolos en primordiales y secundarios, a fin de establecer una hoja de ruta que otorgue cambios profundos que logren devolver el éxito y gloria de antaño de nuestro querido instituto, pero también nos permitan enfocar los aprendizajes centrados en el objetivo de la existencia de este establecimiento volviendo a conectarse con la comunidad, y teniendo en el centro el objetivo por el cual los estudiantes de la zona siguen privilegiando este establecimiento educacional, a pesar de una continua escalada de malos resultados, mala publicidad y poca colocación en prácticas y mundo laboral.

Como toda organización social, esto requerirá de una multiversalidad de condiciones, organismos públicos y privados involucrado, una nueva consideración y validación de los actores internos, el desarrollo de un trabajo efectivo en equipo, velocidad en la toma de decisiones y la ejecución de todas las correcciones necesarias de acuerdo a las dimensiones analizadas, contando en todo momento con el apoyo desde el sostenedor

En el caso en estudio, tenemos un liceo que presenta desafíos en prácticamente todas las dimensiones, sumado al hecho de mantenerse durante casi 3 años sin director, y quienes han ejercido esa labor han intentado normalizar el liceo, generando lineamiento comunes, con iniciativa, ciertos grados de innovación que en un alto porcentaje han sido rechazados, pues casi todas las acciones han ido acompañadas de malas prácticas heredadas de directivos anteriores, fundamentalmente de acoso y hostigamiento laboral, lo que desgraciadamente ha ensuciado los procesos de mejora y elevado el mal clima laboral trayendo como consecuencia evidente un nulo avance del Liceo Politécnico durante estos años.

Para poder lograr un diagnóstico certero y dar propuestas concretas se hace necesario establecer la historia y funciones propias de los liceos TP, el objetivo

y característica de los estudiantes que escogen a temprana edad una carrera profesional. Junto con mencionar las reformas educacionales que han afectado positiva y negativamente a los Liceos TP junto a las tendencias nacionales al respecto; la relación y desafíos que existe entre educación TP y el mundo del trabajo, teniendo como meta lo que se espera como resultado final de los estudiantes y las exigencias a las que se enfrentan cuando han egresado.

Todo lo anterior sumado al contexto de incertidumbre extrema en la educación a nivel nacional por temas como violencia y seguridad, no olvidando que como establecimiento educacional técnico profesional debe siempre mirar e integrar a la comunidad y sector productivo en su caminar.

Para ello, me apoyaré en lo que establece Murillo en sus documento Escuelas Inclusivas, gestión para el cambio y mejora; y el célebre documento referido a Movimiento de Mejora de Escuela, además de los resultados del análisis de la educación TP en Chile de la Comisión nacional de Productividad

MARCO TEÓRICO

La educación media técnico profesional se puede entender como “una serie de programas destinados principalmente a que los participantes adquieran destrezas, los conocimientos prácticos y la comprensión necesaria para ejercer una ocupación u oficio determinado” (Unesco, 2013)

Su principal importancia es que conecta el foco entre el desarrollo económico y el capital humano (Orrego, 2021), incluyendo dimensiones que se asocian a un desarrollo integral de las sociedades e individuos.

El enfoque pedagógico que debiera imperar en la educación técnico profesional se basa en un aprendizaje que necesariamente debe ser experiencial y práctico atendiendo siempre a los intereses, aptitudes y disposiciones vocacionales del estudiante

En el sistema escolar chileno, la EMTP se ofrece en dos años de estudio, después de 2 años de educación media general. Se imparte principalmente en centros educacionales del sector municipal, administración delegada y particular subvencionado, por lo que es un tipo de formación que transcurre en los niveles secundarios de educación y se vincula con el mundo productivo y el mundo del trabajo.

La educación TP, está ligada a los ODS, específicamente al objetivo 4: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” El Marco de Acción Educación 2030 se refiere al desarrollo de competencias técnicas y profesionales con miras al empleo, el trabajo decente y el espíritu empresarial, a la eliminación de disparidades de género y a las garantías de acceso a personas vulnerables (Unesco, 2024). Además de que la educación del futuro debe caminar hacia la personalización, adaptación del aprendizaje, actividades de aprendizaje significativos y reales, aprendiendo sin fronteras, etc. (Luna, 2015; Unesco, 2021).

En Chile, la Educación técnico profesional busca elevar el estándar de habilidades laborales de jóvenes principalmente vulnerables y con ello, aportar en el desarrollo sustentable del país, promoviendo su bienestar, el de trabajadores y sus comunidades (Mineduc y Mintrab, 2020).

Para lograr este estándar, ha existido un compromiso constante de los distintos gobiernos, por aumentar la calidad de la formación técnica, implementando para ello reformas en diversos ámbitos, como el currículum, formación docente, financiamiento, institucionalidad, etc.

La educación TP, aunque en sus orígenes era una etapa terminal de educación hoy es una etapa dentro de un proceso de formación continuo a lo largo de la vida. Lo anterior está inserto en las bases curriculares: “El espacio de la Formación Diferenciada Técnico-Profesional considera también la continuidad de estudios técnicos como un destino posible y deseable de los egresados” (Mineduc, 2016, p. 11) y otros documentos como la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional 2018 y 2020 y el Marco de Cualificaciones Técnico Profesional 2017.

El número de estudiantes de EMTP que continúan sus estudios en educación superior durante el primer año de egreso, pasó de un 20,7% en el 2008 a un 43,8% en el 2017 (Mineduc, 2020). Además de porcentajes cada vez más crecientes de estudiantes que ingresan de manera desfasada a carreras de nivel superior, por medio de las articulaciones y flexibilidad curricular que entrega la formación TP

Es este punto, el que nos indica un nudo crítico entre la conexión y vinculación del liceo con la comunidad y los sectores productivos, las que pueden desarrollarse en los procesos de formación a través de estrategias duales, prácticas laborales, articulaciones, adecuaciones, entre otras. Esta conexión, es una necesidad vital, pues en la realidad, los estudiantes al no estar insertos en los contextos laborales y tecnológicos reales, ven retrasados sus procesos formativos, no existiendo trayectoria de continuidad educativa (Consejo Asesor de Formación Técnico Profesional, 2018 en Fundación Chile, 2019).

La pertinencia de las carreras TP, revisada el año 2013, es fundamental para cumplir el objetivo que se le ha dado a la EMTP; desde el interior del establecimiento educacional el rol del sostenedor y equipo directivo debiera ocupar gran parte del tiempo y acciones, ya que la sostenibilidad del proyecto educativo radica en la buena colocación de los egresados, contar con una adecuada matrícula, además de tener profesionales, infraestructura y equipamiento adecuados.

Para lograr la pertinencia de las carreras impartidas, los establecimientos de Educación Técnico Profesional, debe realizar un correcto seguimiento de los egresados, seguimiento de la opinión de los empleadores, fuerte conocimiento del entorno productivo y laboral en el que está inserto el establecimiento, vinculación del liceo y el mundo del trabajo, conocimiento de las aspiraciones de los egresados de 8vo año. Solamente con esta información se podrá abordar el futuro, tomando decisiones claves como modernizar el curriculum o cambiar especialidades a fin de lograr el mejor balance entre lo que se puede ofrecer como establecimiento educacional y lo que el entorno productivo, comunidad y estudiantes requieren.

Los resultados del estudio revelan que las personas que transitan la Educación Técnico Profesional buscan principalmente tener una buena vida, caracterizada por conseguir bienestar. Además, indica que buscan transformar sus vidas considerando aspectos emocionales, sociales, económicos, territoriales y familiares; desean sentirse seguros y contar con estabilidad en sus condiciones de vida, al mismo tiempo que buscan oportunidades laborales justas y ambientes de trabajo positivos que les permitan desarrollarse profesionalmente. Junto con ello, valoran la educación continua y el acceso a apoyos sociales y económicos que faciliten su progreso en distintos programas de educación superior.

El liderazgo escolar se entiende como la capacidad de un líder educativo para influir, motivar y guiar a otros miembros de la comunidad escolar (docentes, estudiantes, padres, personal administrativo) a fin de lograr objetivos educativos y mejorar la calidad de la enseñanza. Esto implica establecer una visión compartida, fomentar la colaboración, motivar a sus integrantes, crear y fomentar un clima donde se apoyen los aprendizajes académicos y sociales buscando disminuir las desigualdades existentes. No limitándose únicamente a la figura del director o principal de la escuela, sino que puede ser ejercido por cualquier miembro de la comunidad que tenga la capacidad de influir y motivar a otros.

En consecuencia, el liderazgo tiene un efecto determinante en las características propias de la organización, influyendo finalmente en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, traduciéndose en que los esfuerzos por mejorar se convierten en éxitos. Sin embargo para que ésto ocurra, los líderes deben evidenciar algunas prácticas como son: sensibilidad al contexto educativo, practican un liderazgo distribuido, mantener una serie de recursos personales, influir y motivar, presentar habilidades y condiciones de trabajo sobre el personal, y fomenta las interacciones entre la comunidad educativa. (Kenneth Leithwood, Alma Harris, y David Hopkins, 2018, [Seven Strong Claims about Successful School Leadership](#))

Bajo esta consigna, el líder es el principal responsable y creador del clima laboral dentro de la organización educacional, entendiendo entonces que éste es un elemento fundamental para el óptimo desarrollo de las instituciones educativas, siendo determinante en el desempeño y la satisfacción de los docentes.

El clima laboral comprende las siguientes dimensiones: estructura organizacional, (define los marcos de actuación y las jerarquías institucionales); el liderazgo, (determina los estilos de dirección y toma de decisiones); las relaciones interpersonales, (comprende las redes de

colaboración y apoyo entre docentes), autonomía profesional, (permite a los docentes desarrollar iniciativas innovadoras y tomar decisiones sobre su práctica pedagógica), la motivación, pues los incentivos y reconocimiento académico influyen significativamente en la satisfacción laboral y el compromiso institucional de los docentes, y finalmente la importancia de la comunicación organizacional, (facilita la coordinación, el intercambio de conocimientos y la construcción de una cultura institucional colaborativa). Sigcha, Manjarrez, oc-dic 2024. Ecuador. El clima laboral como factor determinante en el desempeño académico docente)

Finalmente uno de los factores para mejorar las escuelas es centrar el cambio en la escuela y desde la escuela considerando que los cambios impuestos desde instancias externas siempre generarán fuerte resistencia y no conducen a mejorar reales. Y para lograrlo el movimiento de mejora de la escuela define que todo establecimiento educacional espera debe ser dirigida a todos los componentes de ella, es decir: alumnos, docentes, funcionarios, apoderados mediante estrategias múltiples. (El movimiento teórico práctico de mejora de la escuela, Murillo, REICE, Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación)

6.- MARCO CONTEXTUAL

El Instituto Politécnico Santa Cruz es un establecimiento educacional público, de carácter mixto, ubicado en la comuna de Santa Cruz, provincia de Santa Cruz, que imparte clases desde primero a cuarto medio, en el área técnico-profesional.

El Instituto fue fundado el 1 de marzo de 1965 como la Escuela Consolidada de Experimentación. Nació a partir de la fusión de la Escuela de Niñas y de Hombres, que formó el Grupo Escolar de Santa Cruz, ubicado en calle José Toribio Medina.

Contó en sus inicios con internado.

La Escuela Consolidada de Experimentación fue transformada después en el Liceo A-16, contando con educación básica y media profesional hasta 1980, cuando se crea el Instituto Politécnico Santa Cruz, con dedicación exclusiva a la enseñanza técnica. Durante más de tres décadas fue su director el profesor de castellano Sergio Salinas Olivares.

En el año 1994 se traslada a la actual ubicación Av. Cabello 451, Santa Cruz cambiando su nombre a Instituto Politécnico y en año 2019 se reconoce como Liceo Bicentenario Instituto Politécnico Santa Cruz, actualmente se imparte EM-HC en 1° y 2° medio y 7 especialidades de EM-TP en 3° y 4° medio.

Las especialidades que imparte son: Atención de Párvulos, Contabilidad, Electrónica, Mecánica Automotriz, Servicio de Turismo, Vestuario y Confección Textil, y Administración con mención en Recursos Humanos.

Este establecimiento educacional se encuentra ubicado en el sector centro, a unas 6 cuadras de la Plaza de Armas de Santa Cruz, con un espacio total de 2.000 m², de los cuales 1.100 m² están destinados a patios, canchas y áreas verdes para la recreación de sus alumnos. En cuanto a la infraestructura del Liceo Bicentenario Instituto Politécnico Santa Cruz éste cuenta con un edificio de estilo colonial, con una construcción sólida, en cuyo interior contempla 31 salas

de clases, Sala de Profesores, Salón Azul, Laboratorio de Ciencias, Salas Multiuso, Laboratorio de Computación, Laboratorio de Inglés, Sala de Enlaces, Laboratorio Comercial, Laboratorio de Mecánica, Laboratorio de Electrónica, Taller de Párvulos y Aula de Recursos, Taller de Vestuario, oficinas de atención PIE, biblioteca, oficina director, oficina inspectoría, oficina UTP, oficina Orientación, oficina Unidad de Producción, oficina Centro de Padres, comedores para estudiantes e integrantes de la comunidad educativa, servicios higiénicos, bodegas, etc.

Cuenta con una matrícula promedio anual de 1.220 estudiantes, distribuidos en cursos que van desde primero a cuarto año medio, los cuales son atendidos por profesionales titulados o con autorización que desarrollan su trabajo con dedicación y de acuerdo a sus capacidades técnicas y personales. Además, cuenta con Programa de Integración Escolar (PIE), un Equipo de profesionales en Convivencia Escolar, y se adscribe a Proyecto Liceo Bicentenario, Programa de acceso a la Educación Superior (PACE) Universidad de O'Higgins, apoyo de instituciones externas de salud, del trabajo, judicial, de educación superior, Consejo Asesor Empresarial, convenio con empresas del proceso de prácticas en todas las especialidades que imparte el liceo y centro duales especialidad de Mecánica Automotriz, Bibliotecas escolares (CRA), vinculación con instituciones de Nivel superior y diversas actividades en la comunidad escolar y su entorno.

Es en la actualidad el colegio más grande la comuna y provincia, atrayendo un alto porcentaje de alumnos de otras comunas (mayoritariamente rurales) además de los alumnos de las escuelas básicas municipales de la comuna.

El Liceo Bicentenario Instituto Politécnico Santa Cruz se encuentra ubicado en la ciudad de Santa Cruz, provincia de Colchagua, en una comuna que se ha convertido en un centro aglutinador de las diferentes ciudades aledañas que se reúnen para realizar diferentes trámites y actividades que en sus localidades no existen. Además, tiene conexiones con todas las comunas a través de vías de acceso que se vuelven indispensables para los procesos de actividades económicas, sociales, laborales y educativas, considerándose como un núcleo

de desarrollo en diferentes ámbitos de la vida cotidiana de quienes se desenvuelven en esta zona de Colchagua.

La comuna de Santa Cruz presenta dos grandes polos de desarrollo que se ven

Gráfico 3. Porcentaje de población urbana y rural



Fuente: INE - Resultados CENSO 2017
<http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R06>

plenamente reflejados en los integrantes del Instituto Politécnico:

El sector urbano, con un desarrollo consolidado y en proceso de expansión hacia la periferia, cuya función principal es la prestación de servicios de educación, comercio

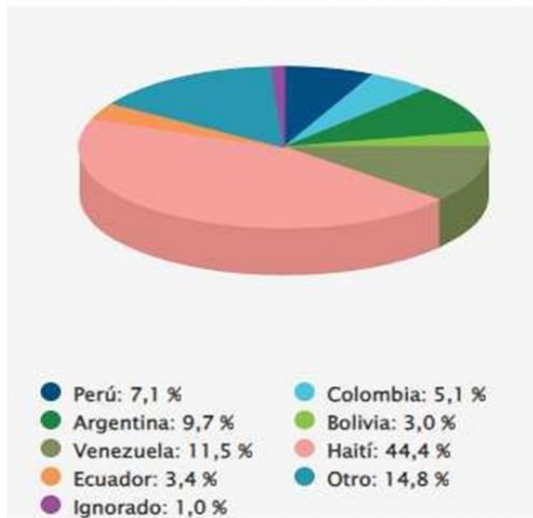
y salud principalmente, tanto dentro de la comuna como en otras aledañas y que conforman el “área de influencia” de Santa Cruz. y el sector rural, donde se ubica la mayoría de las localidades y que se dedican a las actividades agrícolas, tanto tradicional como agroindustrial, con incorporación de tecnología de punta y cultivos de mayor rentabilidad (viñedos y frutales principalmente). Aquí se asienta parte importante de la población de la comuna, la que ha sido equipada en los últimos años con energía eléctrica, agua potable rural y mejoramiento de caminos.

Otro elemento característico del Instituto es su alta tasa de multiculturalidad, (existencia de varias culturas conviviendo en un mismo espacio físico, geográfico o social), donde debe prevalecer el respeto a los límites que abarca todas las

diferencias que se enmarcan dentro de la cultura, ya sea, religiosa, lingüística, racial, étnica o de género.

Supone, entonces, la posibilidad de un encuentro igualitario entre grupos diversos, mediante el diálogo entre distintas posiciones y saberes, y la construcción conjunta de prioridades y estrategias.

Gráfico 2. Porcentaje Inmigración internacional según CENSO 2017



Fuente: INE - Resultados CENSO 2017
<http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R06>

Un 20% de los estudiantes del Instituto Politécnico son extranjeros, de los cuales la gran mayoría no ha regularizado su

situación migratoria

6.1- Antecedentes del Sistema Educativo Comunal:

La comuna de Santa Cruz cuenta con una variada oferta educacional pública y particular, con 22 establecimientos y 5 Jardines Infantiles de administración municipal, además de 5 colegios subvencionados y 1 particular pagado.

6.2- Distribución matrícula municipal a Julio 2023

Nivel de Enseñanza	Cantidad
Parvularia	337
Básica	2.143
Media CH	699
Media TP	1.221
Básica y Media Adultos	165
Especial Adultos	71
Especial y Lenguaje	113
Total	4.749

6.3- Matrícula por Establecimiento Educativo (Julio 2023)

Colegio	MM	PK	K	1	2	3	4	5	6	7	8	1°M	2°M	3°M	4°M	Esp	Total
Liceo Bicentenario I. Politécnico												310	310	316	285		1.221
Liceo Santa Cruz												201	184	170	144		699
Liceo de Adultos											20		59		86		165
Esc. L. O. P		39	31	70	66	78	57	82	98	101	103						725
Esc. Granja		10	11	13	16	16	10	13	13	19	12						133
Esc. Panamá				3	2	3		2	1								11
Esc. La Finca				2	3	1	2	4	3	1	6						22
Esc. Barreales		6	15	35	28	36	30	35	30	34	34					14	297
Esc. La Lajuela		8	6	6	4	11	5	8	2	6	6						62
Esc. Los Maitenes		12	14	7	15	10	8	15	11	10	11						113
Esc. Quinahue		2	5	15	13	6	4	15	9	15	11						95
Esc. Isla de Yáquil		24	13	21	13	21	27	26	15	29	30						219
Esc. La Patagua		5	11	11	9	6	2	10	13	9	14						90
Esc. R. de Yáquil		9	4	4	5	9	5	7	5								48
Esc. M.V.A.V.		17	22	24	22	16	21	22	17	25	25						211
Col. Luis Alvarez M					8			2		8		15		28	10		71
Esc. Paniahue		6	12	20	16	16	13	19	16	24	23						165
Esc. Millahue		11	17	17	14	16	11	13	9	10	11						129
Esc. Guindo Alto		5	7	6	7	9	8	13	8	9	4						76
Esc. A. Arrigoriaga		8	7	7	7	15	10	10	9	4	7						84
Esc. Especial																66	66
Esc. de Lenguaje	19	18	10														47
TOTAL																	4.749

De la tabla anterior podemos desprender que existe una alta concentración de alumnos en el Instituto Politécnico Santa Cruz, el que corresponde al 25,71% del total de la matrícula comunal.

6.4- Categoría de Desempeño - Agencia de Calidad de la Educación.

La Categoría de Desempeño de los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, tiene como propósito asegurar el derecho de todos los estudiantes a tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Considerando aspectos que van más allá de lo cognitivo y brindan apoyo y orientación a los establecimientos.

La Categoría de Desempeño es el resultado de una evaluación integral que clasifica a los establecimientos en desempeño Alto, Medio, Medio-Bajo e

Insuficiente.

Alto	Medio	Medio bajo	Insuficiente
Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados que sobresalen respecto de lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.	Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados similares a lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.	Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.	Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados muy por debajo de lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación

<https://www.agenciaeducacion.cl/evaluaciones/categoria-de-desempeno/>

Tabla de categoría de desempeño de escuelas y liceos de Santa Cruz

Establecimiento	2018	2019	2020	2021	2022
Liceo Bicentenario I. Politécnico	medio	medio	medio	medio	medio
Liceo Santa Cruz	medio-bajo	medio-bajo	medio-bajo	medio-bajo	medio-bajo
Esc. Luis Oyarzún P.	medio-bajo	medio	medio	medio	medio
Esc. Granja	sin registro	sin registro	sin registro	sin registro	sin registro
Esc. Panamá	sin registro	sin registro	sin registro	sin registro	sin registro
Esc. La Finca	sin registro	sin registro	sin registro	sin registro	sin registro
Esc. Barreales	medio	medio	medio	medio	medio
Esc. La Lajuela	medio - bajo	sin registro	sin registro	sin registro	sin registro
Esc. Los Maitenes	medio	medio	medio	medio	medio
Esc. Quinahue	medio	medio	medio	medio	medio
Esc. Isla de Yáquil	medio	medio	medio	medio	medio
Esc. La Patagua	alto	medio	medio	medio	medio
Esc. Rincón de Yáquil	sin registro	sin registro	sin registro	sin registro	sin registro
Esc. M.V.A.V.	insuficiente	medio	medio	medio	medio
Esc. Paniahue	medio-bajo	medio	medio	medio	medio
Esc. Millahue Apalta	alto	alto	alto	alto	alto
Esc. Guindo Alto	medio	medio	medio	medio	medio
Esc. A Arrigorriaga	medio	medio	medio	medio	medio

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación

<https://www.agenciaeducacion.cl/evaluaciones/categoria-de-desempeno/>

6.5- Excelencia Pedagógica: El Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño (SNED) de los establecimientos educacionales subvencionados y de aquellos regidos por el Decreto Ley N° 3.166 de 1980. Los establecimientos

mejor evaluados por este Sistema se hacen acreedores, por dos años, de la Subvención por Desempeño de Excelencia destinada a otorgar incentivos remuneracionales a los docentes y los asistentes de la educación. El Instituto Politécnico Santa Cruz, ha sido premiado con el 100% de la excelencia pedagógica.

Listado de Establecimientos seleccionados subvencionados SNED 2022-2023

RBD	Nombre del Establecimiento	Premiados 2022-2023
2553	Escuela Luis Oyarzun Peña	Premiado 60%
2558	Escuela La Finca	Premiado 60%
2529	Escuela Municipal Yáquil	Premiado 100%
2565	Escuela Municipal de Millahue de Apalta	Premiado 100%
2577	Escuela Ángel Arrigorriaga	Premiado 100%
2572	Escuela Municipal de Rincón de Yáquil	Premiado 100%
2563	Escuela Municipal de La Patagua	Premiado 100%
2552	Liceo Bicentenario Instituto Politécnico	Premiado 100%

Fuente: <https://sned.mineduc.cl>

6.6- Índices de Eficiencia Interna:

La eficiencia interna tiene como fin monitorear el logro de los objetivos educacionales, sistematizando información clave de: tasas de retiro,



reprobación y aprobación de los estudiantes en el sistema educativo durante

INDICE DE EFICIENCIA INTERNA DICIEMBRE 2022						
Establecimiento Educativo	Matrícula 2022	Promovidos		Reprobados		Retirados
		Nº	%	Nº	%	Nº
Liceo Bicent. I. Politécnico	1.195	1.153	96,4	42	3,51	58
Liceo Santa Cruz	645	640	99,2	5	0,78	38
Liceo de Adultos	215	192	89,3	23	10,7	49
Esc. Luis Oyarzún Peña	761	761	100	0	0	66
Esc. Granja	116	114	98,28	2	1,72	27
Esc. Panamá	12	12	100	0	0	2
Esc. La Finca	22	18	81,8	4	18,2	2
Esc. Barreales	292	285	97,6	7	2,4	23
Esc. La Lajuela	50	48	96	2	4	6
Esc. Los Maitenes	97	97	100	0	0	2
Esc. Quinahue	96	96	100	0	0	2
Esc. Isla de Yáquil	215	215	100	0	0	14
Esc. la Patagua	91	91	100	0	0	4
Esc. Rincón de Yáquil	44	42	95,45	2	4,55	4
Esc. M.V.A.V.	213	213	100	0	0	4
Colegio A. Álvarez M.	61	54	88,5	7	11,5	18
Esc. Paniahue	164	164	100	0	0	13
Esc. Millahue de Apalta	114	114	100	0	0	4
Esc. Guindo Alto	66	63	95,45	3	4,55	3
Esc. Ángel Arrigorriaga	86	86	100	0	0	6
Esc. Especial	59	59	100	0	0	5
Esc. de Lenguaje	51	51	100	0	0	12

Fuente: Información Estadística Colegios

su trayectoria escolar.

2- Información Institucional:

Nombre del Establecimiento	Liceo Bicentenario Instituto Politécnico Santa Cruz
Dirección	Av. Cabello 451, Santa Cruz
Comuna	Santa Cruz
Provincia	Colchagua
Región	Libertador Bernardo O'Higgins
Teléfono	+569 65844845
Rol Base Datos	2552-6
Dependencia	Municipal
Área	Educación
Nivel de Enseñanza	310 Enseñanza Media Humanista-Científica 410 Enseñanza Media Técnico-Profesional Comercial 510 Enseñanza Media Técnico-Profesional Industrial 610 Enseñanza Media Técnico-Profesional Técnica
Matrícula	1237

6.2- Distribución en cantidad de cursos por nivel y especialidad:

Cursos	Cantidad de cursos
1° medio	7
2° medio	7
3° medio Contabilidad	1
3° medio Administración, Mención Recursos Humanos	2
3° medio Mecánica Automotriz	2
3° medio Electrónica	2
3° medio Vestuario y Confección Textil	1
3° medio Atención de Párvulos	1
3° medio Servicios de Turismo	1
4° medio Contabilidad	1
4° medio Administración, Mención Recursos Humanos	1
4° medio Mecánica Automotriz	1

4° medio Electrónica	2
4° medio Vestuario y Confección Textil	1
4° medio Atención de Párvulos	1
4° medio Servicios de Turismo	1

6.3- Índices:

- IVE

Año	Porcentaje
2023	94
2022	94
2021	96
2020	94

- Estudiantes Prioritarios y Preferentes

Año	Prioritario	Preferente
2023	989	217
2022	933	299
2021	814	352
2020	786	374

- Rendimiento académico:

Año	Promovidos	Reprobados	Retirados
2022	96,49	3,51	4,63
2021	99,49	0,51	2,82
2020	96,86	3,14	2,81
2019	95,69	4,31	7,20

6.4- Matrícula

Año	Matriculados	Matrícula Final
2023	1260	1237



2022	1269	1196
2021	1207	1172
2020	1211	1177
2019	1251	1161

6.5- Dotación de Personal:

El Instituto Politécnico Santa Cruz, se encuentra integrado por una gran cantidad de funcionarios distribuidos en labores de gestión, administrativas, de asistencia, apoyo y docencia, a saber:

- **Equipo de Gestión:** El equipo de gestión, está integrado por 11 funcionarios, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla Equipo Directivo - Gestión Instituto Politécnico Santa Cruz	
Función	Cantidad
Director	1
Jefe UTP	1
Evaluador y Curriculista	1
Orientador	1
Inspectores Generales	3
Coordinador PIE	1
Coordinador Convivencia	1
Coordinador ACLE	1
Jefe Especialidades/Práctica	1

- **Docentes:** en el establecimiento trabajan 50 profesionales, de los cuales 35 son profesores que imparten clases en las áreas de conocimiento científico humanista. Además de ellos, se desempeñan 15 profesionales con autorización ante el Mineduc que imparten las clases en las especialidades de acuerdo a los módulos y currículum de éstas. Se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla docentes Instituto Politécnico Santa Cruz	
Área General	Cantidad Docentes
Departamento Lenguaje	9
Departamento Matemáticas	6
Departamento Filosofía	1
Departamento Inglés	4
Departamento Historia	5
Departamento Educación Física	4
Departamento Artes, Música y Tecnología	3
Departamento Religión (Católica/Evangélica)	3
Área Técnico Profesional	Cantidad Docentes
Área Comercial: Administración	3
Contabilidad	2
Área Industrial: Mecánica Automotriz	2
Electrónica	3
Vestuario y confección textil	2
Área Técnica: Servicios de Turismo	1
Atención de Párvulos	2

- **Asistentes:** en el Instituto trabajan 31 asistentes de la educación, los que realizan diversas labores, además de 2 profesionales de la salud.

Tabla de asistentes Instituto Politécnico Santa Cruz	
Área	Cantidad
Secretaría dirección	2



Secretaria UTP	1
Secretaria Inspectoría	1
Monitor de fotocopias	1
Monitor de talleres	1
Biblioteca	2
Inspectores de Patio	13
Auxiliares de Aseo	7
Cuidador	2
Encargado de informática	1
Enfermeras	2

- **Equipo de Convivencia Escolar:** está compuesto por 6 funcionarios.

Tabla Funcionarios Departamento Convivencia Escolar	
Función	Cantidad
Coordinador Equipo	1
Psicólogo	3
Asistente Social	2

- **Equipo PIE:** son un total de 13 funcionarios

Tabla Funcionarios Departamento Integración Escolar	
Función	Cantidad
Coordinador Equipo	1
Docentes Aula (Educadores diferencial, psicopedagogos)	10
Fonoaudiólogo	1



Docente sombra	1
----------------	---

6.6- Participación en programa PACE:

El programa PACE, es un programa que busca permitir el acceso a la educación superior por parte de estudiantes de enseñanza media provenientes de establecimientos educacionales públicos, mediante la realización de acciones de preparación y apoyo permanente, así como también, del aseguramiento de cupos, por parte de las 29 instituciones de educación superior participantes del Programa.

El Instituto Politécnico Santa Cruz, se encuentra adscrito al Programa PACE, con la Universidad de O'higgins. La modalidad se desarrolla en realizar las clases usando horas de las asignaturas técnico profesionales que por curriculum cuentan con más horas de clases en la semana

Programa PACE	
Participación alumnos 3r medio	310
Participación alumnos 4to medio	291

6.7- Programa de Integración Escolar (PIE):

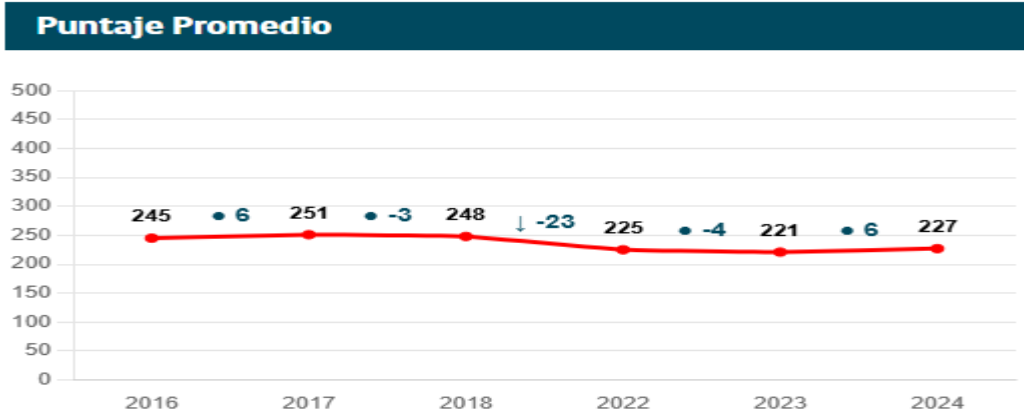
El Programa de Integración Escolar PIE, es una estrategia inclusiva del sistema educacional, que tiene el propósito de contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de la educación, favoreciendo los aprendizajes en la sala de clases y la participación de todos y cada uno de los estudiantes, especialmente de aquellos que presentan Necesidades Educativas Especiales – NEE.

Los apoyos del programa se realizan en su gran mayoría en las salas de clases regulares ya que esto favorece el proceso de inclusión educativa, apoyo en sala de recursos en los casos que lo requieren y en los horarios de trabajo individual definidos entre el profesional y el estudiante.

Cantidad de alumnos del Programa Integración Escolar	
Primero Medio	47
Segundo Medio	48
Tercero Medio	45
Cuarto Medio	45

6.8- Antecedentes Pedagógicos:

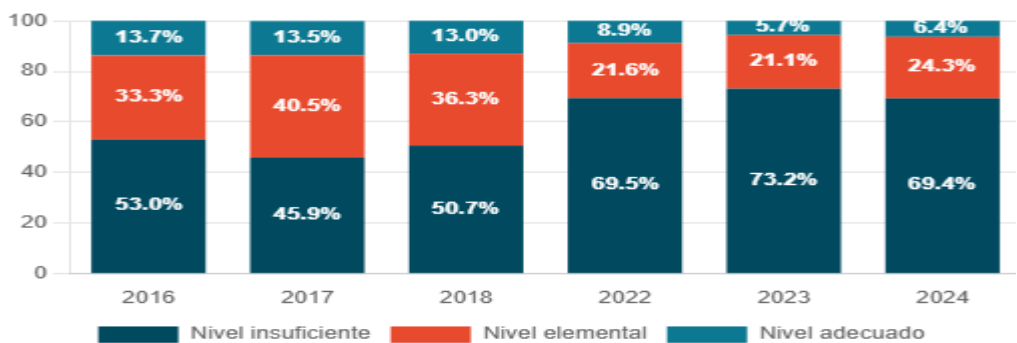
- **Resultados SIMCE:** en las tablas siguientes se muestra el desempeño de los estudiantes del Instituto Politécnico Santa Cruz, el que está caracterizado por bajas continuas en el rendimiento y los distintos ejes evaluados, teniendo resultados inferiores a otros establecimientos de la zona
- Lenguaje y literatura:



Comparación según grupo socioeconómico



Distribución de estudiantes en los Estándares de Aprendizaje

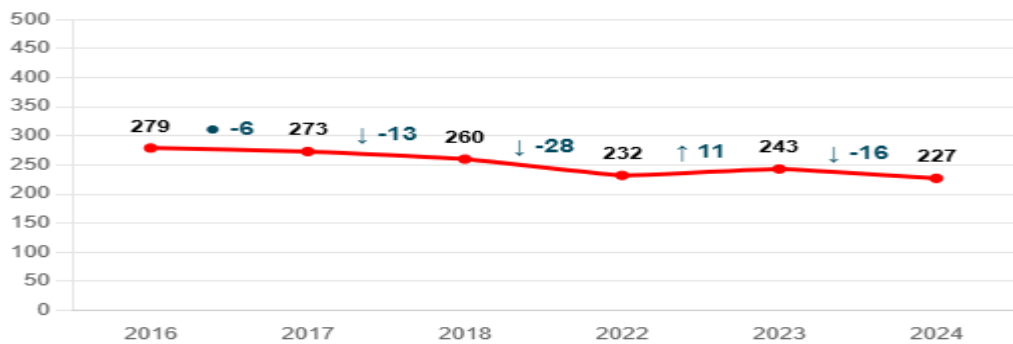


Puntaje promedio en cada eje de habilidad

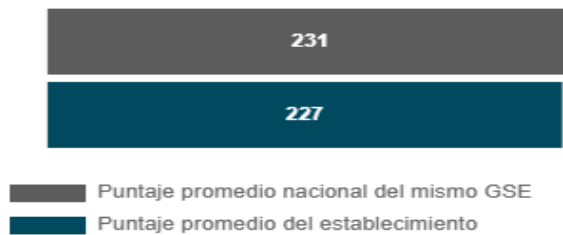


→ Matemáticas:

Puntaje Promedio



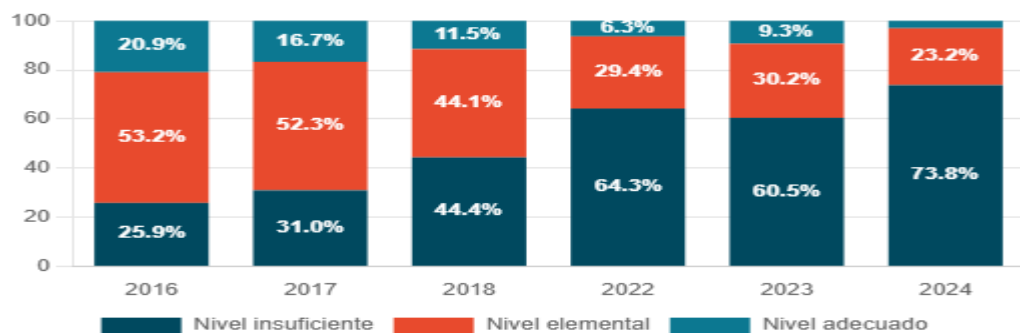
Comparación según grupo socioeconómico



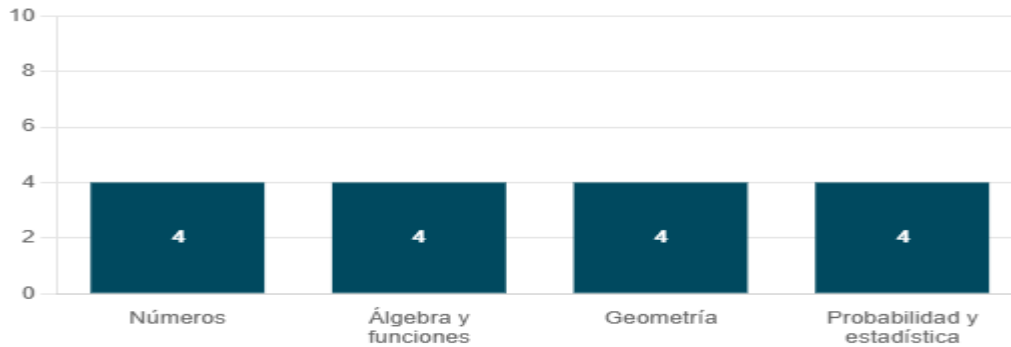
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es:

● -4

Distribución de estudiantes en los Estándares de Aprendizaje

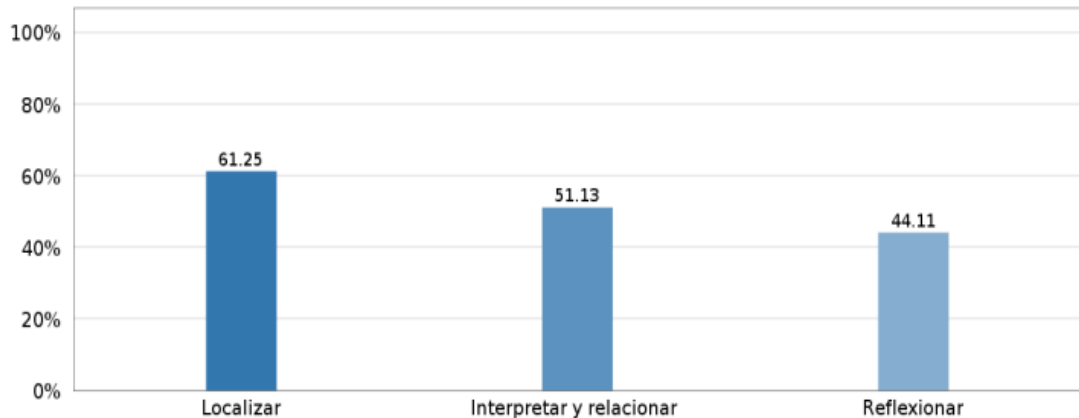


Puntaje promedio en cada eje de temático

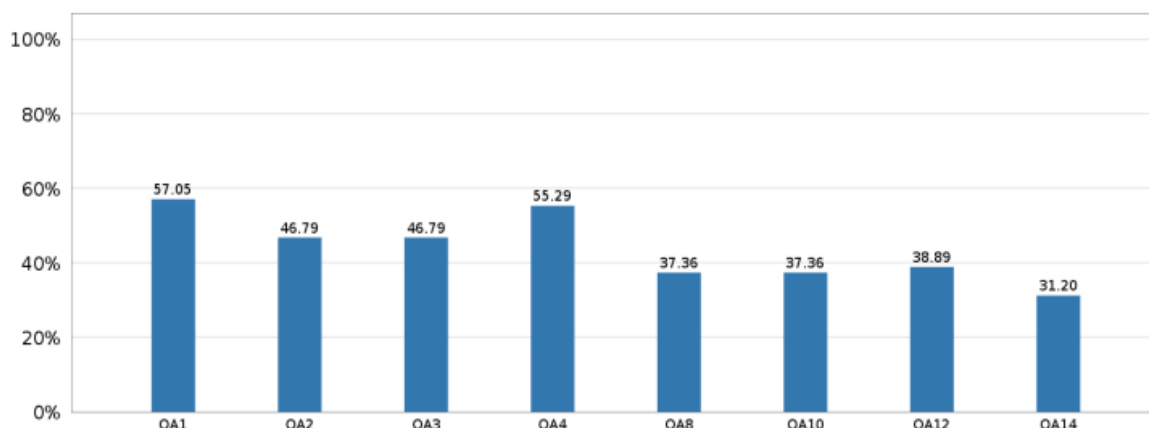


Evaluación Prueba DIA: Está diseñado para el uso interno de los equipos directivos y docentes, y permite monitorear el aprendizaje de las y los estudiantes en el Área Socioemocional y el Área Académica; en tres diferentes momentos del año escolar. Esta evaluación permite conocer el estado general del curso según los logros de los aprendizajes que deberían haber adquirido previamente, aprendizajes particulares que deben ser activados en el curso, identificar grupo de estudiantes que requiere mayor apoyo académico, etc. para definir acciones específicas, identificar fortalezas y debilidades en relación con el aprendizaje socioemocional de los estudiantes.

- **Lenguaje:** muestra el desempeño de 3 ejes fundamentales



Matemáticas: muestra el desempeño en los OA basales y los aprendizajes previos



Socioemocional: muestra el aprendizaje socioemocional personal, comunitario y ciudadano. a continuación el resultado global:

% RF	Desarrollo de las y los estudiantes en relación a su Aprendizaje Socioemocional Personal	56.25
	Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Personal	63.75
% RF	Desarrollo de las y los estudiantes en relación a su Aprendizaje Socioemocional Comunitario	68.75
	Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Comunitario	68.96
% RF	Desarrollo de las y los estudiantes en relación a su Aprendizaje Socioemocional Ciudadano	69.38
	Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Ciudadano	72.50

- **Requisitos de egreso:** Los alumnos de colegios técnico-profesionales (TP) par egresar y recibir su título profesional deben cumplir los siguientes requisitos:
 - Cumplir con el programa de estudios de su especialidad, el que incluye aprobar todas las asignaturas de su malla curricular y la práctica profesional
 - Realizar la práctica profesional, la que tiene una duración de 450 horas en una empresa, donde podrán aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos durante sus estudios.
 - Cumplir con los perfiles de egreso definidos por el colegio los que están definidos en las mismas especialidades

Otros indicadores:

- **Cantidad de alumnos egresados por especialidad:**

Especialidad	Cantidad alumnos
Administración	44
Contabilidad	32
Electrónica	82
Mecánica Automotriz	33
Turismo	30
Vestuario y confección textil	23
Atención de Párvulos	40

- **Realización de prácticas profesionales 2024:**

Especialidad	Realiza	No realiza	Total egresados
Administración	41	3	44
Contabilidad	24	8	32
Electrónica	55	27	82
Mecánica Automotriz	22	11	33
Turismo	20	10	30
Vestuario y confección textil	13	10	23
Atención de Párvulos	32	8	40
TOTAL	207	77	284

- **Tasa de alumnos egresados que ingresan a la universidad**

Especialidad	Cantidad alumnos
Administración	40,90%
Contabilidad	53,13%
Electrónica	14,63%
Mecánica Automotriz	24,24%



Turismo	16,67%
Vestuario y confección textil	8,70%
Atención de Párvulos	9,09%

- **Características sociales, emocionales y familiares de los estudiantes:**

Los estudiantes del Instituto Politécnico Santa Cruz, provienen de contextos de alta vulnerabilidad, con familias que en un 50% no tienen completa la educación media, provienen en un 50% de sectores rurales de la comuna y de comunas aledañas mayoritariamente rurales, de familias vulnerables y muchos viven con sus abuelos, tíos, y se presenta con mayor incidencia alumnos que pertenecen a programas de apoyo o intervención de Mejor niñez

En el caso de los alumnos disruptivos, gran parte de esas familias no se responsabiliza ni participa en el aprendizaje de sus hijos o pupilos, lo que dificulta el avance colaborativo deseado entre la familia y el colegio.

El establecimiento mantiene un promedio de 40 alumnos por sala, muchas de las cuales no tienen el espacio adecuado. Existen cursos con 46 alumnos.

Los espacios disponibles son absolutamente escasos en relación a la matrícula

Desgraciadamente, se genera un círculo negativo en el espiral de mal comportamiento y rendimiento, ya que los alumnos que en 1r y 2do muestran conductas disruptivas, mal rendimiento, terminan escogiendo la especialidad de mecánica, la que en su mayoría está compuesta por hombres, generando que en los cursos de 3r y 4to sean cursos muy difíciles de trabajar en clases.

Aspecto contrario, sucede en la especialidad de vestuario y confección textil, donde en su gran mayoría estudian alumnas, que han presentado en sus años de formación general, muchas inasistencias, muy bajo rendimiento y poca participación en clases.

Desgraciadamente, esto se ha traducido en un sesgo frente a estos cursos, teniendo como apodos: mecánica: las bestias; vestuario: las muebles.

En materia profesional, es una cultura la alta tasa de licencias médicas de los docentes mayoritariamente, muchas de ellas son en las especialidades, lo que se traduce en que los alumnos de 3r y 4to tienen muchas horas dentro del colegio, sin que existan estrategias de reemplazo de docentes efectivas o creación de estrategias para abordar esos tiempos muertos, que se traducen en mala convivencia, retardo en los aprendizajes y alta inasistencia.

- **Situación Contextual:**

El obtener el reconocimiento como Liceo Bicentenario ha sido uno de los más relevantes en su historia, sin embargo, la principal dificultad del establecimiento viene dada por los directores que la institución ha tenido, ya que como se hizo mención, tuvo desde su origen un solo director, quien creció y se desarrolló de manera profesional en ese instituto y la mayoría de los docentes iniciales del establecimiento. sin embargo, al jubilar éste, llega al establecimiento un director elegido por Alta dirección pública, un profesional joven, con nulo conocimiento de colegios medios y menos técnicos, con poca experiencia (había sido director por un año en un escuela rural básica) y cuya labor directiva se desarrolló con una alta resistencia de los funcionarios a causa de altas tasas de acoso y hostigamiento laboral, las que desgraciadamente no fueron recibidas por el sostenedor.

Este periodo duró 9 años el establecimiento, terminando de manera abrupta con peleas con el sostenedor y por medio de disputas legales.

Ante su salida, el sostenedor dejó al mismo equipo directivo, los cuales han persistido en prácticas de acoso laboral, sin que después de 2 años se haya abierto un llamado a concurso público para ocupar el cargo de director.

Estos años han resultado en fuertes divisiones internas, ya que las políticas del dividir para vencer, el implementar acciones que rayan en lo legal, el premiar a lo funcionarios que manifiestan lealtad ciega genera fuertes desconfianzas en la que todos deben trabajar.

Lo anterior se suma a una constante baja en el rendimiento escolar, ya que para evitar la deserción se solicita continuamente que los docentes cambien sus



notas, o le den reiteradas oportunidades a estudiantes disruptivos, con muchas inasistencias, quedando toda la responsabilidad de la promoción en el docente que calificó, ya que no hay acciones intermedias para evitar estas situaciones.

Lo anterior potenciado por fuertes conflictos de convivencia y clima laboral, además de un evidente deterioro de la estructura de los laboratorios de las especialidades, falta de materiales básicos para trabajar y un aumento explosivo en la violencia escolar y consumo de drogas lo que se ha traducido en un desprestigio masivo y comunal del establecimiento educacional más grande de la comuna.

7.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La educación técnico profesional ha crecido en oferta y diversidad. Involucra a una parte importante de jóvenes, mayoritariamente vulnerables, y por tanto, cumple un rol clave en la formación de la futura fuerza laboral. Durante el año 2011, uno de cada tres estudiantes de tercero y cuarto medio eligió la modalidad técnico profesional por sobre la científico humanista. Esta proporción es el doble de la de otros países de la región y cercana al promedio de países de la OCDE (44%), además de lo anterior, han aparecido nuevos actores en el mercado de formación, conviviendo los EMTP con diversas ofertas, con distintos grados de institucionalidad, articulación y coordinación.

En el informe “Aspiraciones de estudiantes de Educación TP en Chile”, elaborado por el Mineduc, se muestran los principales hallazgos de egresados de colegios técnicos profesionales, que se resumen en los siguientes aspectos:

- Buscan como eje central tener una buena vida, caracterizada por conseguir bienestar.
- Buscan transformar sus vidas considerando aspectos emocionales, sociales, económicos, territoriales y familiares
- Desean sentirse seguros y contar con estabilidad en sus condiciones de vida
- Buscan oportunidades laborales justas
- Buscan ambientes de trabajo positivos que les permitan desarrollarse profesionalmente.
- Valoran la educación continua y el acceso a apoyos sociales y económicos que faciliten su progreso en distintos programas de educación superior.
- La independencia y autonomía financiera son fundamentales
- Consideran clave el reconocimiento y respeto personal.

- Quienes estudian carreras TP quieren administrar su propio dinero y tener la libertad para emprender proyectos de negocios independientes.
- Aspiran a vivir en un entorno libre de discriminación, donde se les trate con dignidad y respeto, sin importar su clase social, edad, género, territorio o etnicidad.
- Dan gran importancia al bienestar integral, tanto físico como mental
- Buscan vivir en ambientes sanos y seguros, libres de violencias, y desean tener tiempos de descanso adecuados.
- Quieren desarrollar actividades artísticas, deportivas y de ocio, y contar con espacios seguros para socializar y formar amistades que contribuyan a su bienestar emocional.

Para que una institución pueda lograr cubrir estas aspiraciones, es necesario tener en cuenta:

- Estándares Indicativos de Desempeño, los que son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión institucional de los establecimientos educacionales
- Asegurar buenas prácticas que estén en concordancia con lo que establece el Mineduc, el Marco para la buena enseñanza (MBE) y los Estándares Pedagógicos para Carreras de Educación Media Técnico Profesional y el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar (MBDLE)

Estándares indicativos de Desempeño para la Educación Técnico Profesional

Los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión institucional de los establecimientos educacionales, y que, a la vez, orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación.

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos de Educación Media Técnico-Profesional y sus Sostenedores abordan cinco dimensiones de la gestión escolar, a saber:

- Liderazgo
- Gestión pedagógica
- Formación y convivencia
- Gestión de recursos, y
- Articulación.

Los Estándares Indicativos de Desempeño tienen como objetivo:

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejora.

En síntesis, los estándares indicativos de desempeño para la Educación Técnico profesional con sus dimensiones y subdimensiones son:



Respecto a nuestro objeto de estudio, a saber el Instituto Politécnico Santa Cruz, se considerarán las siguientes dimensiones, sus subdimensiones con sus respectivos estándares ideales, intentando ser transversal en cada una de las dimensiones, sin dejar fuera ningún estándar. A continuación se presentan las

dimensiones, subdimensiones y criterios con los que se realizará el análisis posterior

Dimensión Liderazgo:

- **Subdimensión Liderazgo del Sostenedor:** Ilustre Municipalidad de Santa Cruz, (Educación Municipal):

La Ilustre Municipalidad de Santa Cruz, como sostenedor del sistema de educación municipal, asume un rol activo en la mejora continua de la calidad educativa, alineando su misión institucional con el compromiso de elevar la calidad de vida de sus habitantes.

- A través del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), se promueve una comunicación fluida y constante con los equipos directivos y la comunidad educativa, lo que permite una gestión cercana, pertinente y participativa.
- El sostenedor articula redes de colaboración entre los establecimientos de la comuna, fomentando alianzas con otros centros educativos para potenciar el aprendizaje y la innovación.
- Se responsabiliza por el desarrollo y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI), de acuerdo a la normativa vigente, asegurando estándares de calidad en todos los niveles.
- Define de manera clara las funciones centralizadas y aquellas delegadas a los directores, manteniendo un compromiso firme con el cumplimiento de sus responsabilidades.
- A su vez, comunica altas expectativas, establece metas desafiantes, clarifica atribuciones y evalúa periódicamente el desempeño de los directores, promoviendo así una cultura de mejora continua.
- Finalmente, introduce los cambios estructurales necesarios de forma oportuna para garantizar el funcionamiento eficiente y sustentable de los establecimientos bajo su administración.

- **Subdimensión: Liderazgo del director:**

- Se responsabiliza por los resultados académicos del establecimiento en concordancia con el PEI y PME
- El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.
- El director define e informa los recursos financieros y sus posibilidades de usos de acuerdo a las normas a la comunidad educativa.
- El director instaura una cultura de compromiso y colaboración progresiva en en todo el personal
- El director fortalece la identidad del Instituto Politécnico Santa Cruz
- Incentiva la puntualidad y la asistencia a clases de toda la comunidad
- El director comunica con claridad las funciones de todos los trabajadores, responsabilidades, horarios y qué se espera de cada uno.
- Existen estrategias de evaluación interna continua del director y equipo directivo

- Gestiona redes de apoyo y de vinculación con organismos públicos y sectores productivos para fortalecer el desempeño de los docentes y estudiantes.

- El director crea y fomenta el desarrollo de espacios participativos integrales.

- **Subdimensión Planificación y gestión de resultados:**
 - El director y su equipo directivo elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.
 - El director y el equipo directivo monitorea y evalúa, el cumplimiento del PME
 - El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones
 - El director y equipo de gestión trabajan fortalecidos y cohesionados
 - Se evidencian planes tendientes a evitar la deserción escolar
 - El equipo de gestión informa y socializa de manera pública el devenir del establecimiento a todos los estamentos de la comunidad educativa

- Existe claridad de las acciones planificadas por el equipo de gestión en materias de docencia.

Dimensión Gestión Pedagógica:

- **Subdimensión Gestión curricular:**

- Existe coordinación en la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio de parte del equipo de gestión
- El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum técnico profesional
- Se gestionan estrategias tendientes a desarrollar autonomía en los aprendizajes de los estudiantes
- El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.
- El equipo directivo incentivan continuamente el perfeccionamiento docente y trabajo en equipo
- Se evidencian estrategias de trabajo colaborativo entre docentes de formación general y formación técnico profesional
- El director resguarda la planificación curricular y sus cambios a fin de no perder horas de clases

- **Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula:**

- Los docentes se basan en el desarrollo de sus clases según los Objetivos de aprendizaje, Criterios de Evaluación y los Objetivos Genéricos de la EMTP
- Existe un evidente manejo en los docentes Técnico profesionales de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar en los estudiantes de acuerdo a su perfil de egreso.

- Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases
- Se desarrollan estrategias efectivas de enseñanza en contextos dentro y fuera del aula basados en aprendizajes reales o contextos simulados
- Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes
- Se potencian aprendizajes en base a los requerimientos de los perfiles de egreso
- Los docentes promueven el trabajo independiente y la responsabilidad de sus estudiantes.

- **Subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes:**

- Existe coordinación con los distintos estamentos del establecimiento a fin de asegurar el logro de los aprendizajes haciendo incapié en los alumnos con NEE
- El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.
- El equipo directivo y los docentes identifican e implementan diversas acciones en favor de los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.
- Existen herramientas y estrategias claras a fin de evitar la deserción escolar
- Se ha incorporado un incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.

Dimensión convivencia:

- **Subdimensión Formación:**

- El equipo directivo entrega lineamientos transversales en relación a acciones formativas.
- Existen estrategias y planes que fortalezcan la prevención de drogas y alcohol

- El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.
- La comunidad educativa transmite altas expectativas a los estudiantes
- Se evidencian estrategias que orienten y apoyen a los estudiantes en decisiones respecto a su futuro laboral o académico.
- El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y
- conductas de autocuidado entre los estudiantes.
- Se promueve la participación de las familias y apoderados al interior de la comunidad.
- Existen acciones continuas y claras de autocuidado dentro del establecimiento
- Se involucra a las familias en el proceso educativo de los estudiantes
- Se evidencian planes de Inclusión educativa.

- **Subdimensión Convivencia:**

- El equipo directivo promueve y asegura un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa
- Se aplican las normas establecidas en el Reglamento de convivencia a fin de regular conductas, relaciones y conflictos entre los diversos actores del establecimiento educacional.
- Mayoritariamente los funcionarios (de todos los estamentos) valoran la diversidad y equidad de género
- Existen acciones que prevengan todo tipo de discriminación.
- Presencia de propuestas y acciones para mejorar la convivencia entre estamentos y distintos niveles de enseñanza.
- Se fomentan estrategias para prevenir conductas disruptivas,
- Se reconocen los cursos y estudiantes que presenten dificultades de convivencia escolar
- Se resguarda la integridad física y psicológica de toda la comunidad educativa
- El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

- El equipo directivo y los docentes actualizan y socializan el reglamento interno y manual de convivencia escolar atendiendo a las realidades del establecimiento educacional
- Existen estrategias tendientes a abordar a estudiantes disruptivos, con intervenciones adecuadas de acuerdo a los protocolos establecidos.
- Continua actualización de las normas, procedimientos, protocolos y tendencias en materias de convivencia escolar

- **Subdimensión Participación y vida democrática:**

- Se promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad, la sociedad y el medio ambiente.
- El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.
- Se promueve y apoyo a las organizaciones dentro de la comunidad educativa como son: Centro de Alumnos, directivas de curso y centro de padres
- Desarrollo continuo del consejo escolar, con los representantes de cada estamento de la unidad educativa.
- Los representantes de las diversas comunidades son elegidos de manera democrática. (Representante de los docentes, asistentes, directivas de cursos (alumnos y apoderados), centro de alumnos y centro de padres)
- Existen acciones que transmiten amor por los sellos institucionales

Dimensión Gestión de Recursos:

- Subdimensión Gestión de personal:
 - Se mantiene un registro de asistencia y cumplimiento de horarios del personal
 - Se realizan capacitaciones y actualizaciones al personal en TICS
 - Se mantiene un registro de los antecedentes académicos del personal
 - El profesional docente se encuentra titulado en pedagogía y los docentes TP tienen sus autorizaciones docentes actualizadas.

- El director o equipo directivo gestiona vínculos que le permiten a los docentes capacitaciones en curriculum y buenas prácticas con diversas entidad educativa
- Se realizan encuestas para elaborar talleres de acuerdo a las necesidades de los funcionarios en relación al clima laboral.
- Se gestiona la contratación de docentes que cuenten con las mejores competencias y/o evaluaciones docentes.
- Se realizan evaluaciones de desempeño y su respectiva retroalimentación de manera semestral.

- **Subdimensión Gestión de recursos financieros:**

- Se gestionan de manera eficiente y eficaz los recursos que recibe el establecimiento de acuerdo a sus necesidades y objetivos
- Se gestionan la matrícula y asistencia de los estudiantes
- Se rinden cuentas financieras de los recursos que recibe el establecimiento una vez por año
- El sostenedor y director cumplen con las normas de uso de los recursos establecidas por Mineduc, Superintendencia y otros, en concordancia con el PEI y el PME

- **Subdimensión Gestión de Recursos Educativos:**

- Existe una política de mantención de la infraestructura del establecimiento
- El sostenedor mantiene e implementa mejoras en la biblioteca CRA
- Se cuenta con los recursos didácticos y tecnológicos para el mejor aprendizaje de los estudiantes

Dimensión articulación:

- **Subdimensión Articulación de Trayectorias:**

- El equipo técnico-pedagógico articula los Objetivos de Aprendizaje de la Formación General con los de la Formación Técnico-Profesional.

- El equipo directivo integra a sus recién egresados al mundo del trabajo con ex alumnos ya establecidos
 - Se gestiona la educación por alternancia o dual
 - El equipo técnico-pedagógico y los docentes de las especialidades y de formación general trabajan con la comunidad para integrar los aprendizajes con el entorno
- **Subdimensión articulación con el medio:**
- La unidad Técnico pedagógica y los docentes técnico profesionales trabajan colaborativamente con Instituciones de Educación superior que imparten carreras a fines.
 - El equipo directivo y sostenedor gestionar redes y alianzas que fortalezcan la trayectoria educativa
 - El equipo directivo gestiona convenios y vínculos con actores sociales del territorio de acuerdo a las especialidades impartidas.
 - El sostenedor y el equipo directivo establecen canales de colaboración con el mundo del trabajo relacionado con las especialidades que imparten.

Análisis de descriptores por área

Para un correcto análisis, se realizó una serie de encuestas con características cualitativas de acuerdo Se presenta un resumen de las dimensiones, entidades encargadas y resultados

Dimensiones	Descripción	Entidades encargadas	Resultados
Liderazgo	Municipio de Santa Cruz gestor de toma de decisiones en cuestiones educativas.	Sostenedor Director institucional	Planificación y gestión de resultados percibidos por la comunidad
Gestión pedagógica	Acciones referente a la toma de decisiones respecto a la efectiva adecuación de bases curriculares al contexto pedagógico.	Director institucional Equipo directivo Equipo técnico pedagógico	Enseñanza aprendizaje en aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Convivencia	Planificación y prevención de acciones que puedan afectar los diversos ámbitos del desarrollo ciudadano del educando.	Equipo directivo Equipo de Convivencia Profesor jefe	Formación de Acciones de prevención Participación y vida democrática.
Gestión de recursos	Articulación de recursos personales, educativos y financieros.	Docentes titulados Docentes TP Equipo financiero municipal Sostenedor	Contratación de Rendición de cuentas Mantención
Articulación	Vínculo entre los alumnos egresados con el medio social de la comuna y relación a las trayectorias institucionales.	Equipo técnico pedagógico Directivos Sostenedor	Integración de los recién egresados al mundo laboral Relación con organismos públicos y privados de la comuna Canales de colaboración y desarrollo

Para una correcta comprensión del trabajo realizado y su posterior análisis y conclusiones se mencionara lo siguiente:

1.- La elección de los estándares y el posterior contenido y elaboración de las preguntas se consultó con los docentes experto 1 y 2 de la asignatura de lenguaje y con docentes jefes de especialidades. En total 10 docentes, integrado por docentes de formación general y formación técnico profesional

2.- Aplicación de una serie de encuestas tipo Likert a distintos actores y miembros de la comunidad educativa del Instituto Politécnico Santa Cruz. A saber: Centro de alumnos (8), centro de padres (5), integrantes del consejo escolar (5) presidentes de todos los cursos del establecimiento (31 estudiantes) y 2 cursos por nivel, elegidos de manera aleatoria (8 cursos), y al total de la plana docente (67) y a asistentes y auxiliares (52). Total de encuestados: 178

Las encuestas se realizaron vía formulario Google.

La valoración se realizó con los siguientes criterios y puntajes asignados de acuerdo a la escala likert

Asignación de valores en la escala Likert:

- Totalmente en desacuerdo: Valor asignado: 1
- En desacuerdo: Valor asignado: 2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: Valor asignado: 3
- De acuerdo Valor asignado: 4
- Totalmente de acuerdo Valor asignado: 5

Una vez aplicadas las encuestas, se procedió a sumar el puntaje, y se le asignó un puntaje promedio a cada pregunta respondida (de acuerdo a la tabulación final), considerando la aproximación al número superior en el caso de ser necesario.

3.- Las encuestas se elaboraron en base a preguntas por cada estándar de las subdimensiones

4.- La tabla a continuación representa el resultado promedio de cada subdimensión considerando las respuestas a las consultas sobre los indicadores

Análisis de Descriptores por Dimensión con puntaje asignado promedio

- **LIDERAZGO:**

Liderazgo del sostenedor

N°	Estándares analizados	PROMEDIO
1	Desde el DAEM se promueve una comunicación fluida y constante con los equipos directivos y la comunidad educativa, permitiendo una gestión cercana, pertinente y participativa.	1
2	El sostenedor articula redes de colaboración entre los establecimientos de la comuna, fomentando alianzas con otros centros educativos para potenciar el aprendizaje y la innovación.	1
3	Se responsabiliza por el desarrollo y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI), de acuerdo a la normativa vigente, asegurando estándares de calidad en todos los niveles.	1
4	Define de manera clara las funciones centralizadas y aquellas delegadas a los directores, manteniendo un compromiso firme con el cumplimiento de sus responsabilidades.	1
5	A su vez, comunica altas expectativas, establece metas desafiantes, clarifica atribuciones y evalúa periódicamente el	1



	desempeño de los directores, promoviendo así una cultura de mejora continua.	
6	Introduce los cambios estructurales necesarios de forma oportuna para garantizar el funcionamiento eficiente y sustentable de los establecimientos bajo su administración.	1
	RESULTADO PROMEDIO SUBDIMENSIÓN	6

Liderazgo del director:

N°	Estándares analizados	PROMEDIO
1	Se responsabiliza por los resultados académicos del establecimiento en concordancia con el PEI y PME	1
2	El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	1
3	El director define e informa los recursos financieros y sus posibilidades de usos de acuerdo a las normas a la comunidad educativa.	1
4	El director instaure una cultura de compromiso y colaboración progresiva en todo el personal	1
5	Incentiva la puntualidad y la asistencia a clases de toda la comunidad	1
6	El director comunica con claridad las funciones de todos los trabajadores, responsabilidades, horarios y qué se espera de cada uno.	1
7	Existen estrategias de evaluación interna continua del director y equipo directivo	1
8	Gestiona redes de apoyo y de vinculación con organismos públicos y sectores productivos para fortalecer el desempeño de los docentes y estudiantes.	1



9	El director crea y fomenta el desarrollo de espacios participativos integrales.	1
10	El director fortalece la identidad del Instituto Politécnico Santa Cruz	1
	RESULTADO PROMEDIO SUBDIMENSIÓN	10

Planificación y gestión de resultados

N°	Estándares analizados	PROMEDIO
1	El director y su equipo directivo elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.	2
2	El director y el equipo directivo monitorea y evalúa, el cumplimiento del PME	1
3	El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones	1
4	El director y equipo de gestión trabajan fortalecidos y cohesionados	1
5	Se evidencian planes tendientes a evitar la deserción escolar	1
6	El equipo de gestión informa y socializa de manera pública el devenir del establecimiento a todos los estamentos de la comunidad educativa	2
7	Existe claridad de las acciones planificadas por el equipo de gestión en materias de docencia.	1
	RESULTADOS SUBDIMENSIÓN	9

● **GESTIÓN PEDAGÓGICA: Gestión Curricular:**

N°	Estándares analizados	PROMEDIO
----	-----------------------	----------



1	Existe coordinación en la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio de parte del equipo de gestión	1
2	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum técnico profesional	1
3	Se gestionan estrategias tendientes a desarrollar autonomía en los aprendizajes de los estudiantes	2
4	El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.	3
5	El equipo directivo incentivan continuamente el perfeccionamiento docente y trabajo en equipo	2
6	Se evidencian estrategias de trabajo colaborativo entre docentes de formación general y formación técnico profesional	2
7	El director resguarda la planificación curricular y sus cambios a fin de no perder horas de clases	1
RESULTADOS SUBDIMENSIÓN		12

Enseñanza y aprendizaje en el aula:

N°	Estándares analizados	PROMEDIO
1	Los docentes se basan en el desarrollo de sus clases según los Objetivos de aprendizaje, Criterios de Evaluación y los Objetivos Genéricos de la EMTP	4
2	Existe una evidente manejo en los docentes Técnico profesionales de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar en los estudiantes de acuerdo a su perfil de egreso.	4
3	Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases	3
4	Se desarrollan estrategias efectivas de enseñanza en contextos dentro y fuera del aula basados en aprendizajes reales o contextos simulados	2
5	Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes	4
6	Se potencian aprendizajes en base a los requerimientos de los perfiles de egreso	3
7	Los docentes promueven el trabajo independiente y la responsabilidad de sus estudiantes.	3

	RESULTADOS SUBDIMENSIÓN	23
--	--------------------------------	-----------

Apoyo al desarrollo de los estudiantes:

N°	Estándares analizados	PROMEDIO
1	Existe coordinación con los distintos estamentos del establecimiento a fin de asegurar el logro de los aprendizajes haciendo incapié en los alumnos con NEE	2
2	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.	1
3	El equipo directivo y los docentes identifican e implementan diversas acciones en favor de los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	2
4	Existen herramientas y estrategias claras a fin de evitar la deserción escolar	1
5	Se ha incorporado un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.	1
	RESULTADOS SUBDIMENSIÓN	7

DIMENSIÓN CONVIVENCIA:

Formación:

N°	ESTÁNDARES	PROMEDIO
1	El equipo directivo entrega lineamientos transversales en relación a acciones formativas.	2
2	Existen estrategias y planes que fortalezcan la prevención de drogas y alcohol	2
3	El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente	5
4	La comunidad educativa transmite altas expectativas a los estudiantes	4
5	Se evidencian estrategias que orienten y apoyen a los estudiantes en decisiones respecto a su futuro laboral o académico.	3
6	El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.	3
7	Se promueve la participación de las familias y apoderados al interior de la comunidad.	3



8	Existen acciones continuas y claras de autocuidado dentro del establecimiento	2
9	Se involucra a las familias en el proceso educativo de los estudiantes	2
10	Se evidencian planes de Inclusión educativa.	2
RESULTADOS SUBDIMENSIÓN		28

Convivencia:

N°	ESTÁNDARES	PROMEDIO
1	El equipo directivo promueve y asegura un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa	1
2	Se aplican las normas establecidas en el Reglamento de convivencia a fin de regular conductas, relaciones y conflictos entre los diversos actores del establecimiento educacional	2
3	Mayoritariamente los funcionarios (de todos los estamentos) valoran la diversidad y equidad de género	4
4	Existen acciones que prevengan todo tipo de discriminación.	2
5	Presencia de propuestas y acciones para mejorar la convivencia entre estamentos y distintos niveles de enseñanza.	2
6	Se fomentan estrategias para prevenir conductas disruptivas	2



7	Se reconocen los cursos y estudiantes que presenten dificultades de convivencia escolar	5
8	Se resguarda la integridad física y psicológica de toda la comunidad educativa	2
9	El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.	3
10	El equipo directivo y los docentes actualizan y socializan el reglamento interno y manual de convivencia escolar atendiendo a las realidades del establecimiento educacional	3
11	Existen estrategias tendientes a abordar a estudiantes disruptivos, con intervenciones adecuadas de acuerdo a los protocolos establecidos.	2
12	Continua actualización de las normas, procedimientos, protocolos y tendencias en materias de convivencia escolar	2
RESULTADOS SUBDIMENSIÓN		30

Participación y vida democrática:

N°	ESTÁNDARES	PROMEDIO
1	Se promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad, la sociedad y el medio ambiente.	4
2	El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.	2
3	Se promueve y apoyo a las organizaciones dentro de la comunidad educativa como son: Centro de Alumnos, directivas de curso y centro de padres	4
4	Desarrollo continuo del consejo escolar, con los representantes de cada estamento de la unidad educativa.	5



5	Los representantes de las diversas comunidades son elegidos de manera democrática. (Representante de los docentes, asistentes, directivas de cursos (alumnos y apoderados), centro de alumnos y centro de padres)	5
6	Existen acciones que transmiten amor por los sellos institucionales	2
RESULTADOS SUBDIMENSIÓN		22

GESTIÓN DE RECURSOS: Gestión de personal:

N°	ESTÁNDARES	PROMEDIO
1	Se mantiene un registro de asistencia y cumplimiento de horarios del personal	2
2	Se realizan capacitaciones y actualizaciones al personal en TICS	3
3	Se mantiene un registro de los antecedentes académicos del personal	5
4	El profesional docente se encuentra titulado en pedagogía y los docentes TP tienen sus autorizaciones docentes actualizadas.	5
5	El director o equipo directivo gestiona vínculos que le permiten a los docentes capacitaciones en curriculum y buenas prácticas con diversas entidades educativas	2
6	Se realizan encuestas para elaborar talleres de acuerdo a las necesidades de los funcionarios en relación al clima laboral.	1
7	Se gestiona la contratación de docentes que cuenten con las mejores competencias y/o evaluaciones docentes.	1
8	Se realizan evaluaciones de desempeño y su respectiva retroalimentación de manera semestral	1
RESULTADOS SUBDIMENSIÓN		20

Gestión de recursos financieros

N°	ESTÁNDARES	PROMEDIO
1	Se gestionan de manera eficiente y eficaz los recursos que recibe el establecimiento de acuerdo a sus necesidades y objetivos	1
2	Se gestionan la matrícula y asistencia de los estudiantes	2
3	Se rinden cuentas financieras de los recursos que recibe el establecimiento una vez por año	1



4	El sostenedor y director cumplen con las normas de uso de los recursos establecidas por Mineduc, Superintendencia y otros, en concordancia con el PEI y el PME	1
RESULTADOS SUBDIMENSIÓN		5

Gestión de Recursos Educativos:

N°	ESTÁNDARES	PROMEDIO
1	Existe una política de mantención de la infraestructura del establecimiento	2
2	El sostenedor mantiene e implementa mejoras en la biblioteca CRA	2
3	Se cuenta con los recursos didácticos y tecnológicos para el mejor aprendizaje de los estudiantes	1
RESULTADOS SUBDIMENSIÓN		5

ARTICULACIÓN

Articulación de trayectoria:

N°	ESTÁNDARES	PROMEDIO
1	El equipo técnico-pedagógico articula los Objetivos de Aprendizaje de la Formación General con los de la Formación Técnico-Profesional.	1
2	El equipo directivo integra a sus recién egresados al mundo del trabajo con ex alumnos ya establecidos	2
3	Se gestiona la educación por alternancia o dual	1
4	El equipo técnico-pedagógico y los docentes de las especialidades y de formación general trabajan con la comunidad para integrar los aprendizajes con el entorno	2
RESULTADOS SUBDIMENSIÓN		7

Articulación con el Medio:

N°	ESTÁNDARES	PROMEDIO
1	La unidad Técnico pedagógica y los docentes técnico profesionales trabajan colaborativamente con Instituciones de Educación superior que imparten carreras afines.	2
2	El equipo directivo y sostenedor gestionar redes y alianzas que fortalezcan la trayectoria educativa	2
3	El equipo directivo gestiona convenios y vínculos con actores sociales del territorio de acuerdo a las especialidades impartidas.	2



4	El sostenedor y el equipo directivo establecen canales de colaboración con el mundo del trabajo relacionado con las especialidades que imparten.	2
RESULTADOS SUBDIMENSIÓN		8

8.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

DIMENSIÓN LIDERAZGO:

Comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor, los directores y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos. A nivel escolar, el liderazgo es el factor que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, después de la

enseñanza en el aula. Para que esta influencia sea positiva, es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el director y el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hace posible una gestión institucional coordinada y eficaz. A la vez, el sostenedor debe procurar la generación y el fortalecimiento de redes y alianzas entre los establecimientos a su cargo y de estos con otras instituciones, velando por las trayectorias y el desarrollo de las competencias definidas en el perfil de egreso de todos los estudiantes. A su vez, el director debe propiciar que toda la comunidad educativa se identifique con la orientación y objetivos del establecimiento y trabaje conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de todos los estamentos la comunidad educativa.

Liderazgo del sostenedor: se evidencia un abandono al establecimiento de larga data, en todas las áreas que la involucran.

La actitud continua del sostenedor y DAEM de ignorar los requerimientos de los funcionarios, necesidades pedagógicas, recursos materiales, implementaciones para la formación técnico profesional, además de la falta de estrategias de mantención de la infraestructura, lugares críticos dentro del establecimiento y el ignorar el mal clima laboral han tenido como consecuencia bajos resultados en todas las evaluaciones académicas, socioemocionales, percepción de seguridad al interior del establecimiento, la no visita continua del jefe DAEM para interiorizarse de las situaciones contextuales y urgentes ha generado una percepción de abandono profunda, que ha traído como consecuencia, una escalada destructiva del establecimiento.

Sumado a lo anterior, el exceso de solicitudes a los docentes para que puedan realizar actividades académicas, salidas pedagógicas, obtención de colaciones y transporte han mermado las energías y deseos de los profesionales de organizar actividades que promuevan aprendizajes significativos, trayendo además una alta tasa de desmotivación laboral.

Finalmente el sostenedor, se ha mantenido durante dos años con el cargo de director en vacancia, pero manteniendo al mismo equipo directivo, a sabiendas de que las mismas denuncias hechas contra el director, se han hecho a éstos, ya que la literatura rica en materia de clima laboral, afirma que frente a un liderazgo narcisista, violento y centrado en su persona, todo el equipo adhiere a las mismas prácticas, por lo que para generar cambios y lazos de confianza deben realizarse cambios profundos, cosa que no se ha hecho

Liderazgo del director: el director fue una figura resistida, que a la fecha genera heridas en muchas funcionarias, ya que se convirtió durante 9 años en un propiciador de violencia y acoso hacia las mujeres, con grupos de funcionarios de su extrema confianza que buscaban la forma de perseguir a las “enemigas del director” y al no haber acciones desde DAEM esta actitud se ha enquistado en el establecimiento.

El director era una figura que no poseía las competencias personales ni profesionales para dirigir este establecimiento, por lo que su liderazgo se centra en su persona y todas las decisiones se basan en él, muchas veces ignorándose lo que es mejor para el establecimiento. Con una serie de denuncias por misoginia, maltrato, intromisión en la vida privada de los funcionarios, llegándose incluso a comentar aspectos de la vida privada en consejos de profesores, sin que ya nadie pueda reclamar, porque desde su superior jerárquico hay silencio.

En la actualidad, existe un director reemplazante del director interino, a la espera de la realización del concurso por el cargo, pero éste tiene las mismas características de los anteriores, ya que el equipo directivo, sigue siendo el mismo, continuando con muchas de las prácticas mencionadas, cruzado con una serie de denuncias por hostigamiento, persecución en el trabajo y evidentes diferencias de trato entre unos y otros funcionarios.

Existiendo además disparidad de instrucciones entre ellos hacia la comunidad, lo que tensa las relaciones laborales e impide trabajar en un ambiente libre de violencia.

Planificación y gestión: La falta de competencias, y liderazgo ha generado una absoluta ausencia de planificaciones y gestiones necesarias para un correcto funcionamiento del establecimiento, por ejemplo: la mayoría de las actividades se informan e imponen a la comunidad, sin la correcta socialización, lo que provoca que los docentes deban cambiar sus evaluaciones o actividades sin que se considere los efectos en éstos, en su trabajo o en el aprendizaje de los estudiantes. Se ha detectado que docentes producto de estos cambios inesperados han estado hasta 2 meses sin hacer clases en aula a los cursos (en docentes que realizan 2 horas), sin embargo, se les exigen notas en determinadas fechas.

El plan de mejoramiento elaborado se hace porque es requisito obligatorio de acuerdo a las normas, pero no es socializado, compartido para reflexión, sino solo enviado por los correos

No existen indicadores de desempeño interno, ni controles por lo que en general aspectos como: faltar a trabajar, llegar tarde, no tomar los cursos a tiempo, o no pasar el contenido que solicita la asignatura entre muchos aspectos como estos, son pan de cada día, no existiendo sanciones ni retroalimentación o mejoras, dividiendo al personal porque “dá lo mismo cumplir o no cumplir” ya que los beneficios o permisos son para todos.

Las reuniones como consejo de profesores o GPT se convierten en trabajos muertos, muchas veces se generan peleas porque algunos docentes piden información, conocer planes de trabajo, metas a alcanzar y estas no existen. tensionando aún más las relaciones laborales y personales en el trabajo.

Estrategias remediales según análisis visto

Esta es sin dudas, la dimensión que más problemas presenta, generando consecuencias en todas las otras dimensiones. Además de ser la dimensión con menos puntaje obtenido en todas sus subdimensiones.

Analizando los resultados, se obtuvieron en las subdimensiones los siguientes puntajes promedios:

Liderazgo del sostenedor: 6 puntos de un total 30.

Liderazgo del director: 10 puntos de un total de 50

Planificación y gestión: 9 puntos de un total de 35.

Por lo anterior, se recomienda:

- Gestionar de manera urgente el llamado a concurso por alta dirección pública del cargo de director
- Crear instancias de trabajo para subsanar el dañado clima laboral que incluso está presente en el informe de salud mental adjuntado en los anexos emanados por la Mutual.
- Considerar un director con experiencia, sobre todo en liceos técnicos profesionales
- Intervenir el establecimiento con una mayor presencia y apoyo desde el sostenedor y DAEM para fortalecer al equipo de trabajo
- Gestionar un plan de trabajo para guiar el establecimiento mientras llega el nuevo director
- Asesorar desde el DAEM o municipio en la elaboración de indicadores de desempeño para disminuir las faltas del personal tanto en materias administrativas como pedagógicas
- Establecer metas de cumplimiento al equipo directivo
- Recoger información a los docentes a fin de proponer acciones de mejora en materias pedagógicas y académicas
- Gestionar oportunamente las solicitudes de recursos emanadas desde el establecimiento

● **DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA:**

Esta dimensión constituye el eje del quehacer de cada establecimiento y comprende las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de desarrollar las

competencias definidas en el perfil de egreso establecidos en las Bases Curriculares

Gestión curricular: Se evidencia acompañamiento al aula, el que es una vez al año a los docentes por otros docentes y el equipo directivo.

El incentivo a perfeccionarse viene dado sólo por informar los cursos o herramientas disponibles, pero nunca en apoyar esta capacitación. Es más, el capacitarse implica mayor carga de responsabilidades porque no se dan apoyos para ese trabajo, esto se evidencia mucho en el desarrollo del portafolio docente

Otro aspecto importante es el trabajo colaborativo, el que nace de acciones individuales, no como una política institucional, y debe enfrentar varios desafíos para concretarse.

Enseñanza y Aprendizaje: Los docentes hacen clases en su mayoría centrados en los Objetivos de Aprendizaje Criterios de Evaluación y Objetivos genéricos TP, en general los docentes sobre todo los docentes técnico profesionales tienen gran experiencia y calificación. sin embargo no se evidencia conexión entre docentes de formación general y formación técnico profesional

No existe el desarrollo de trabajos en contextos reales o simulados. Existen muchos problemas para salir del establecimiento pues hay exceso de burocracia y cambio de procedimientos, además de una amplia falta de recursos para los estudiantes.

Aun así, los docentes dentro de sus posibilidades y contactos promueven el uso de materiales, insumos para ser aplicados en contextos de realidad o realizar experiencias concretas que enriquezcan los aprendizajes de los estudiantes. Dentro de esta misma actitud, los docentes incentivan la elaboración de trabajo independiente y desarrollar la responsabilidad de los estudiantes en aspectos como: cumplimiento de horarios, saludar, mantener espacios ordenados, cumplir con fechas de entrega, etc.

Apoyo al estudiantes: Se evidencian estrategias para potenciar intereses y distintas habilidades, pero éstas estrategias no vienen desde el equipo directivo.

Las acciones de apoyo son en su mayoría de origen individual, donde el funcionario coordina y activa redes de apoyo en virtud de sus propias relaciones personales y profesionales.

Hay una evidente desconexión entre el equipo directivo y el cuerpo docente y asistentes, afectando gravemente el aprendizaje de los estudiantes. Esto se traduce en que se detectan las necesidades de éstos en términos sociales, afectivos y conductuales pero no se realizan acciones concretas, ej: ante altas inasistencias se aborda casi al término de los semestres, a pesar de que el profesor jefe derive a los estamentos responsables; ante mal rendimiento, la estrategia es llamar al docente a fin de semestre y pedirle cambio de notas, o en su defecto cuando son alumnos de 4to medio, el jefe de UTP cambia unilateralmente los promedios en acuerdo con el director, incluso si el docente elevó las solicitudes de intervención, hizo acciones correctivas, citó apoderados, dio una serie de oportunidades al estudiante.

Respecto a la multiculturalidad, se aprecia que el 20% de los alumnos es extranjero, pero no hay actividades (ferias, fiestas, actos) que integren estas culturas al colegio, y en muchos casos, se genera fuerte resistencia a estos alumnos, pero no hay políticas que lo aborden. Un 13% del total de alumnos matriculados presenta necesidades educativas especiales. Sin embargo, no se realizan acciones que faciliten sus aprendizajes más allá de lo mínimo que solicita el Mineduc. Hay baja coordinación entre los profesionales PIE y los docentes de aula y muchos de ellos, no asisten a las clases aún cuando por horario les corresponde hacerlo.

Estrategias remediales según análisis visto

Analizando los resultados, se obtuvieron en las subdimensiones los siguientes puntajes promedios:

Gestión curricular: 12 puntos de un total 35.

Enseñanza y aprendizaje: 23 puntos de un total de 35

Apoyo al desarrollo del estudiante: 7 puntos de un total de 25.

Por lo anterior, se recomienda:

En los docentes:

- Innovar las prácticas pedagógicas, manteniendo un ambiente físico en las salas de clases, que sea atractivo y motivador para los estudiantes
- Fomentar actividades y trabajo colaborativo entre pares de formación general y formación técnico profesional, a fin de fortalecer los perfiles de egreso, centrándose en los indicadores de éstos por especialidad más descendida.
- Retroalimentación continua del aprendizaje a sus estudiantes.
- Realizar acompañamiento al aula de manera más periódica y no como forma punitiva de control a fin de mejorar las prácticas docentes.
- Generar instancias voluntarias de trabajo guiadas desde UTP para coordinar trabajo entre docentes PIE y docentes de aula y se puedan desarrollar estrategias efectivas que les permitan a todos los estudiantes un buen aprendizaje.
- Aprovechar las instancias como el consejo de profesores o GPT, para compartir experiencias de éxito y fracaso frente a cursos y aula, sobre todo coordinar y compartir buenas acciones con los cursos disruptivos.
- Facilitar el acceso a la perfección y desarrollo docente, sobre todo en los módulos, y concretar reuniones de vinculación, compartir experiencias, generar rutas de trabajo con otros docentes de liceo Técnico profesionales y con organismos públicos y privados representativos del mundo laboral a fin de aplicar nuevas acciones y actividades ya probadas que enriquezcan el posterior desarrollo de las clases y el aprovechamiento de estos nuevos conocimientos en los estudiantes.
- Crear un clima de respeto y equidad dentro del aula.

Al equipo directivo:

- Generar calendario de actividades con anticipación, a fin de no interrumpir
- Fomentar las normas de comportamiento según el reglamento interno de convivencia escolar, y que sea aplicado por los docentes.

- Aplicar las normas de los reglamentos interno y de convivencia de manera correcta, capacitarse en éstas materias, abordar las situaciones complejas con prontitud
- Gestionar las alternativas, recursos y conexiones para permitir el desarrollo de habilidades y competencias como la enseñanza técnico profesional requiere
- Mantener los recursos necesarios para el trabajo efectivo en clases.
- Implementar medios de verificación que eliminen la burocracia innecesaria, planificar actividades que fortalezcan la diversidad presente en el establecimiento, controlar los impactos de la enseñanza que reciben los estudiantes en las salas de clases, facilitar la perfección de los docentes entregando los medios y recursos para ésto, adaptar los planes y programas según las necesidades de los estudiantes y demandas desde el mundo laboral o trayectoria formativa.
- Gestionar calendarios de trabajo con los docentes para mejorar o fortalecer practica pedagógicas al interior del aula.

- **DIMENSIÓN CONVIVENCIA:**

Esta dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento y al desarrollo de las competencias definidas en el perfil de egreso de cada especialidad. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas.

Formación: No existe entrega alguna de información de actividades de manera previa, o éstas se cambian, y se deben aplicar sin considerar si existen evaluaciones, salidas o respetar la planificación de las clases de los profesionales.

Las acciones formativas son informadas con posterioridad, no existen acciones desde convivencia sobre planes de prevención de drogas, más allá de los que vienen dirigidos por el sostenedor a nivel comunal, consultorio, carabineros o

Senda. No se observan acciones de autocuidado, ya que todo se trabaja de manera reactiva, generando continuamente estrés entre los estudiantes que deben compartir situaciones complejas como consumo de drogas en la sala o tráfico a diario.

Referido a la inclusión y la integración de las familias, se observa que esto se da en actividades puntuales, como día del alumnos, día TP, gala; el resto se suscribe a las atenciones de los profesores jefes en contextos educativos como las reuniones de apoderados y las entrevistas.

Las estrategias de apoyo para el futuro laboral, académico o elección de especialidad se generan desde el profesor jefe, y una charla que se da por parte de la jefa de especialidad a los segundos medios, algunas charlas solicitadas por diversas universidades, y una feria vocacional de educación superior.

Se detecta que toda la comunidad mantiene altas expectativas con los estudiantes, y dentro de todas las contextualidades que son muy duras para los funcionarios, existe un trato amable hacia ellos, hay apoyo a sus necesidades, se les escucha y trata con mucho respeto. Se destaca el gran afecto que los estudiantes tienen por los asistentes de la educación.

Convivencia: existe un ambiente de mal trato reiterado, con una fuerte cultura del chisme, denostación en público por parte del equipo directivo.

El reglamento de convivencia se aplica de acuerdo al criterio personal de los funcionarios de convivencia, interpretando a su forma según sea el estudiante, un ejemplo claro es que hace unas semanas se generaron una serie de peleas muy fuertes en el establecimiento: dentro de las salas y en el patio (una pelea fue de 7 alumnas de un mismo curso contra una de otro curso). En ambos casos, los alumnos no fueron ni suspendidos, y en el intento de expulsión, este fue anulado porque no se cumplieron los procedimientos y los plazos, ante lo cual el sostenedor se negó a pagar la multa de Superintendencia.

Los funcionarios como individuos respetan la diversidad y tienen gestos que lo demuestran, cosa no masificada en la comunidad.

Existe alta discriminación por entregar opiniones distintas a las que son emanadas por la jefatura, donde la postura es “quien ataca o piensa y opina diferente a los jefes, debe ser anulada”, y los profesionales que se prestan para estas acciones reciben mejores horarios, mas permisos, menos controles, mejores cursos, etc.

Se han planteado una serie de medidas para mejorar la convivencia pero estas no se aplican si éstas no provienen de las cabezas del establecimiento o de los que son leales a ellos.

Hay un desconocimiento grave desde los funcionarios de convivencia de la normativa, lo que ha generado muchas situaciones de violencia física y verbal, ante las cuales los funcionarios se sienten desprotegidos, y en las instancias para trabajar estos reglamentos, ésto se hace por grupos donde cada uno revisa una parte diferente y nunca se socializa a toda la comunidad los resultados, ya que los mismos miembros del grupo se dan cuenta que se agregan cosas no mencionadas por ellos o simplemente se ignoran esos aportes.

Participación y vida democrática: se promueve en los estudiantes por medio del trato, la conversación, escucha activa y un desarrollo de responsabilidad que ayude a los estudiantes en su futuro laboral y académico.

Se respetan las elecciones democráticas, el Centro de Alumnos cuenta con el apoyo de dos docentes asesores, y se apoyan las reuniones de subcentros y del centro de padres.

Las únicas acciones tendientes a fomentar el respeto por los símbolos institucionales es cantar el himno institucional en todos los actos semanales, y que el docente de música (a los alumnos que cursan esta asignatura) les enseña el himno.

Estrategias remediales propuestas

En el establecimiento en análisis, este es el segundo nudo crítico grave y que ha generado diversos y continuos hechos de violencia, tráfico, generando en la comunidad una sensación de vulneración y de impunidad la que no propende al desarrollo de habilidades y competencias necesarias en los estudiantes

Analizando los resultados, se obtuvieron en las subdimensiones los siguientes puntajes promedios:

Formación: 28 puntos de un total 50

Convivencia: 30 puntos de un total de 60

Participación y vida democrática: 22 puntos de un total de 30

Por lo anterior, se recomienda:

- Seguir fortaleciendo el espíritu democrático, y el apoyo al centro de estudiantes, apoderados y directivas de cada curso.
- Mejorar las relaciones con las familias de los estudiantes, por medio de actividades de vinculación, integración en más instancias.
- Reforzar el apoyo desde dirección al trabajo que realizan los profesores jefes, y evaluar las múltiples funciones que se les entregan.
- Generar planillas compartidas a fin de que la información sea socializada con la mayor cantidad de funcionarios a cargo y sean visibles las estrategias de abordaje y soluciones.
- Escuchar las propuestas de docentes y profesores jefes y evaluar su mérito para ser aplicadas
- Aplicar de manera efectiva el reglamento de convivencia y elaborar plan de trabajo con medidas, fechas y protocolos claros referido a los cursos complejos y que éste sean socializados por la comunidad educativa y enriquecidos por ésta.
- No tomar decisiones tendientes a alumnos disruptivos y violentos a espaldas del cuerpo docente o asistentes.
- Capacitar al personal de convivencia, mejorando el plan de convivencia y actualizando según las normas actuales, además de capacitar al cuerpo

docente a fin de que conozcan la correcta aplicación de éste frente a curso.

- Mejorar el reglamento interno, socializando con todos los miembros de la comunidad. escolar estrategias que permitan establecer adhesión y compromiso de los docentes.
- Elaborar protocolos de deserción y de estudiantes que por diversas razones están en domicilio recibiendo aprendizajes via classroom.
- Entregar oportunidades a los estudiantes para fomentar su pensamiento crítico, expresar opiniones, vincularse con otros estudiantes en debates, foros y concursos entre otros.
- Elaborar un plan de acción integral que permita que los estudiantes hagan propios los sellos institucionales.
- Generar actividades que permitan la manifestación de la multiculturalidad y diversidades presente en el colegio, con respeto y con acciones severas a todo tipo de discriminación.

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

Comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, 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

Gestión de personal: la asistencia se controla por reloj huella, pero no existe un seguimiento del cumplimiento de horarios, o toma de los cursos a tiempo.

Las capacitaciones se hacen una vez al año, pero no existen actualizaciones en el manejo de las TICs, sino sólo apoyo entre colegas para enfrentar ciertas necesidades que les permitan realizar mejores clases.

El colegio en la actualidad solo tiene internet en las oficinas, sala de profesores y laboratorios, pero no en las salas de clases, por lo que si los docentes quieren

compartir algo, deben dar de su propio internet, además de que hay salas que no cuentan con data y los docentes deben usar sus propios computadores.

El resultado de la salud mental de los funcionarios, es devastador, destacándose los siguientes porcentajes: un 80% de los funcionarios sienten que su trabajo les exige esconder sus emociones, que existe un trato desigual o injusto en un 75,7% y hay un fuerte conflicto de roles en un 79,5%; la falta de compañerismo entre trabajadores es de 93,4%. todo esto demuestra que la salud mental y emocional en el establecimiento está en crisis. (se adjunta anexo)

Gestión de recursos financieros: es sabido la cantidad de recursos que recibe el establecimiento, pero no hay claridad alguna en que se gasta porque en la realidad, no se tienen los materiales básicos para realizar las clases, desde un plumón hasta los implementos de seguridad para que puedan trabajar los alumnos.

Son éstos los que deben costear todas las necesidades de sus especialidades.

Se han hecho una serie de denuncias durante estos años, pero muy pocas han tenido respuestas, pues los denunciantes han sido perseguidos al igual que los estudiantes, además que los procesos de denuncia son lentos y engorrosos, agotando a quienes lo hacen, ya que se debe ratificar muchas veces, para que intervenga la superintendencia, la que se ha limitado sólo a pasar multas.

Recursos Educativos: la infraestructura se arregla en la fachada, y los proyectos de mejoramiento siempre se ejecutan durante las clases, generando muchos ruidos y condiciones no óptimas para el aprendizaje. No existen duchas, y los camarines están en pésimas condiciones, esto hace 10 años.

Los recursos que permiten desarrollar las habilidades y competencias nunca llegan, no están disponibles o llegan desfasados, y deben compartirse con otras asignaturas.

Estrategias remediales propuestas

Analizando los resultados, se obtuvieron en las subdimensiones los siguientes puntajes promedios:

Gestión de Personal: 20 puntos de un total 40

Recursos Financieros: 5 puntos de un total de 20

Recursos educativos: 5 puntos de un total de 15

Por lo anterior, se recomienda:

- Mejorar los procedimientos de gestionar y contratar el personal idóneo en tiempo oportuno, ya que éste es fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes y evita actos de violencia y malos resultados
- Mejorar la gestión de profesionales especialistas en salud mental dado e nivel explosivo de atenciones de contención en el establecimiento, sobre todo profesionales que apoyen a los estudiantes con N.E.E.
- Mejorar los procesos internos entre el establecimiento y el DAEM para la solicitud de recursos, implementación, maquinarias y materiales educativos.
- Solicitar profesionales de apoyo en las asignaturas con más horas como son: lenguaje y matemáticas, a fin de abordar las pérdidas de horas de clases
- Generar una estrategia de trabajo con los docentes técnicos profesionales, para cubrir las licencias médicas (que son más altas que en los docentes de formación general) y que por su formación profesional, es más complejo contratarlos por pocas horas o periodos. Por ejemplo: tener una bitácora de trabajo, clases grabadas, etc.
- A partir de encuestas perfeccionar al personal en nuevas materias o planes de estudios que fortalezcan los perfiles de egreso de los estudiantes
- Brindar las herramientas necesarias para el aprendizaje de oficios u área complementarias para los estudiantes de acuerdo a sus planes de estudio.

- Mejorar las asignaciones de recursos y necesidades del establecimiento
- Generar un plan de trabajo con los funcionarios a fin de crear confianzas y asegurar mejoras concretas en áreas de riesgo, planes claros de mantención con cronograma de trabajos que respeten el desarrollo de las clases y trabajo en laboratorios y talleres
- Eliminar la burocracia excesiva y entregar los recursos financieros de manera oportuna a fin de permitir salidas pedagógicas , experiencias reales y similares.

- **DIMENSIÓN ARTICULACIÓN:**

Son todas las políticas, procedimientos y prácticas de vinculación de la Enseñanza Media Técnico-Profesional con otros actores sociales relevantes, favoreciendo la implementación y el desarrollo de esta modalidad educativa, y a las trayectorias educativas y laborales de los estudiantes.

Esto es relevante porque la Enseñanza Media Técnico-Profesional constituye un ámbito de preparación inicial para una vida laboral y, más allá, un ámbito de formación integral para la vida adulta, la relación que se establezca con los entornos educativo, del mundo del trabajo y social es clave para propiciar trayectorias de formación que respondan tanto a requisitos productivos y sociales del país como a las necesidades formativas e intereses de los estudiantes. La capacidad de los establecimientos de generar redes de apoyo y colaboración contribuye a articular la Educación Media con la Educación Superior, el mundo del trabajo y organismos sociales, considerando que un establecimiento de Enseñanza Media Técnico-Profesional integrado, articulado y flexible con el entorno permite contar con opciones, información y orientación, que promuevan el progreso de los estudiantes y les permitan así puedan tener éxito sus estudios posteriores y a lo largo de la vida laboral.

Articulación de trayectoria: No existe coordinación para trabajar de manera articulada con objetivos comunes a fin de fortalecer la trayectoria del estudiante en su paso por el colegio.

No existe conexión del colegio con sus ex-alumnos que están insertos y bien posicionados en el mundo laboral. No existe un registro actualizado de exalumnos y sus proyecciones y trayectorias educativas y laborales lo que impide que los alumnos actuales y recién egresados puedan recibir apoyo en la integración al mundo laboral.

Solo una de las siete especialidades tiene aprendizajes dual, y ninguna trabaja con alternancia. lo que deja muy atrás al establecimiento en comparación con otros liceos técnico profesionales de la zona.

Articulación con el medio: la conexión o vinculación con otras instituciones de Educación Superior se basa en conexiones que éstas últimas hacen con el colegio y no al revés.

El establecimiento no se ha actualizado, y dados los malos resultados, en muchas empresas no reciben alumnos en práctica. No se han hecho acciones para saber qué espera la comuna del liceo, que necesidades tiene el mundo laboral y qué cambios deben realizarse en beneficios de los estudiantes.

El consejo asesor está integrado por menos de 5 empresas relevantes, 10 microempresarios y sus reuniones se hacen una vez por año. en el papel el liceo tiene muchos convenios, sin embargo ninguno se ejecuta.

Muchas de las especialidades ya no tienen campo laboral, en otras es necesario realizar adecuaciones urgentes, y no se supervisa si los contenidos impartidos se ajustan al curriculum o necesidades del sector productivo y dado que no existen recursos materiales, en general los alumnos no están capacitados para manejar maquinarias, insumos, equipos, computadores, etc.

Estrategias remediales propuestas

Esta dimensión, es el corazón del establecimiento, sin embargo, es la dimensión más afectada por la falta o debilidades de las dimensiones anteriores, delegando a organizaciones externas, trayendo como consecuencia una desconexión absoluta entre el establecimiento educacional y la comunidad, cuando como lo establece el Mineduc, el objetivo central de liceos técnico profesionales es

trabajar junto y en conexión directa y constante con la comunidad y el sector productivo.

Analizando los resultados, se obtuvieron en las subdimensiones los siguientes puntajes promedios:

Trayectoria: 7 puntos de un total 28

Articulación con el medio: 8 puntos de un total de 20

Por lo anterior, se recomienda:

- Actualizar el consejo asesor y generar ruedas de trabajo con los representantes del sector productivo y comunidad
- Realizar un estudio de mercado para evaluar la factibilidad de reconvertir o actualizar especialidades.
- Realizar un análisis profundo de las necesidades que tiene el entorno productivo y ajustar esos requerimientos en la implementación de los programas educativos
- Generar acciones para desarrollar alternancia en todas las especialidades
- Evaluar de manera efectiva el desempeño de los estudiantes en formación dual y aplicar las medidas correctivas necesarias a fin de evitar el rechazo masivo de los estudiantes a estos centros
- Realizar un trabajo colaborativo e inclusivo con el sostenedor y sus departamentos de fomento y empleabilidad
- Crear una bolsa de trabajo con organismos públicos y privados
- Reconectar a los ex alumnos y gestionar actividades de vinculación
- Trabajar de la mano con los organismos de Educación superior presentes en la comuna y comunas aledañas a fin de fortalecer los aprendizajes que éstos necesitan para facilitar las trayectorias educativas de los estudiantes el instituto politécnico
- Generar ferias, charlas, asesorías entre los organismos públicos y privados a fin de dar a conocer las alternativas de educación posteriores al egreso de los estudiantes



- Capacitar a los funcionarios responsables de gestionar, aplicar y evaluar la articulación dentro del establecimiento

9.- PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN LIDERAZGO:

Objetivo: Sistematizar las prácticas pedagógicas y administrativas con el fin de fortalecer el logro de los objetivos y metas institucionales de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional y al Plan de Mejoramiento Educativo con el propósito de implementar mejoras en la gestión escolar generando las condiciones necesarias para lograr los objetivos académicos y formativos junto a los docentes y se pueda apoyar en forma efectiva a los y las estudiantes, mejorando con ello el clima laboral

Estrategia: Fortalecer la formación continua de los docentes en el uso de las TICs y en la creación de nuevas metodologías, tanto individuales como basadas en proyectos, promoviendo una gestión escolar innovadora que genere las condiciones pedagógicas adecuadas para todos los estudiantes,

Acción: ACOMPAÑAMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN A DOCENTES.
duración 9 meses (marzo-noviembre)

Descripción: Los docentes Experto I y II realizan, durante el año, un acompañamiento a sus pares mediante la observación de prácticas pedagógicas, el análisis de su desarrollo y el intercambio de retroalimentación a través de una reflexión compartida. Luego, el docente acompañado observará una clase de su par, identificando aspectos clave que le sean útiles para mejorar su propia práctica educativa.

Acción: MEJORA DE LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS Y GESTIÓN ESCOLAR. duración 9 meses (marzo-noviembre)

Descripción: El equipo directivo llevará a cabo el monitoreo de la planificación, ejecución y seguimiento de planes, proyectos y reglamentos institucionales, asegurando una implementación curricular efectiva. Además, supervisará la gestión de recursos educativos para optimizar las prácticas

pedagógicas y fortalecer la formación integral de los estudiantes a lo largo del año.

Subdimensión	Responsable	Indicador	Descriptor del indicador
Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados	Director Equipo directivo	Docentes capacitados uso de TICs Metodologías innovadoras Porcentaje de mejora autoestima y motivación	Porcentaje de docentes capacitados en el uso de TICs Asistencia a cursos Número de metodologías innovadoras aplicadas en las aulas Porcentaje de estudiantes que reportan mejoras en su autoestima y motivación por el aprendizaje.

DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

Objetivo estratégico: Consolidar sistema de planificaciones, guías y evaluaciones en las asignaturas, módulos y talleres coherentes con los aprendizajes esperados, objetivos transversales y criterios de evaluación del currículum oficial, por medio de innovaciones colaborativas en la práctica pedagógica, con el objetivo de promover el interés, motivación y aprendizaje integral de todos los y las estudiantes.

Estrategia: Institucionalizar el uso de plataformas digitales como Lirmi, Google y otras en las planificaciones, actividades, evaluaciones, recursos educativos y seguimiento personalizado de los estudiantes, fomentando su uso creativo e innovador para mejorar la equidad, inclusividad y calidad de la educación para todos los estudiantes.

Acción 1: APOYO A ESTUDIANTES CON NEE. Duración 10 meses (marzo-diciembre)

Descripción: En coordinación con el equipo PIE, los docentes analizarán, reflexionarán y elaborarán guías e instrumentos de evaluación en reuniones mensuales del GPT. Estos recursos estarán dirigidos a estudiantes con NEE en la mayoría de las asignaturas y módulos, con el propósito de optimizar sus aprendizajes y promover una educación más inclusiva a lo largo del año escolar.

Acción 2: USO RECURSOS EDUCATIVOS PLAN GENERAL Y DIFERENCIADO. Duración 10 meses (marzo-diciembre)

Descripción: Los docentes del plan general y diferenciado emplean diversos recursos didácticos, libros impresos y digitales, software educativo, plataformas y aplicaciones pedagógicas, además de materiales, instrumentos y equipos computacionales. Recursos que facilitan el desarrollo de actividades y prácticas educativas, fortaleciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje en las asignatura y módulos en el año.

Acción 3: PACE UOH. Duración 10 meses (marzo-diciembre)

Descripción: El equipo técnico pedagógico y orientación coordina y supervisa la implementación de acciones planificadas por el programa PACE, para el apoyo y orientación de los estudiantes en los intereses para la continuación de estudios superiores, promoviendo la valoración de la educación como medio de superación social durante el año.

Acción 4: SALIDAS PEDAGÓGICAS. Duración 7 meses (junio-diciembre)

Descripción Los docentes durante el año planifican y organizan salidas pedagógicas, para los estudiantes con el propósito de mejorar los aprendizajes de las asignaturas y/o módulos de las especialidades y talleres Acle en diferentes temáticas, espacios patrimoniales, culturales, científicos, deportivos y rubros del sector productivo del país.

Acción 5: PLATAFORMAS INTERACTIVAS, DIGITALES Y EDUCATIVAS. Duración 7 meses (julio-diciembre)

Descripción: Implementación de plataformas digitales para planificaciones, metodologías activo- participativas, test vocacionales, evaluaciones y seguimiento estudiantil. Estas herramientas activan alertas ante bajos rendimientos o conductas inadecuadas, fomentando la prevención, la buena convivencia escolar y la autorregulación para una educación integral.

Acción 6: SEGUIMIENTO Y REFORZAMIENTO A ESTUDIANTES. duración 10 meses (marzo-diciembre)

Descripción: El equipo técnico realizará, durante el año, el seguimiento de estudiantes con rendimiento descendente por curso. Se atenderá de forma personalizada a quienes presenten bajos aprendizajes y conductas que afecten negativamente su proceso académico, mediante la intervención integral de especialistas, la orientadora y el evaluador.

Subdimensión	Responsable	Indicador	Descriptor del indicador
Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Equipo técnico Director Jefe UTP PIE Coordinador ACLE	Atención estudiantes programa PACE Docentes que utilizan plataformas digitales Evaluaciones realizadas Identificación y derivación de estudiantes. Nivel de satisfacción de estudiantes y docentes Planificaciones realizadas Recursos didácticos con adecuaciones	Número y porcentaje de estudiantes orientados en relación al total, enfocados en estudios superiores. Porcentaje de docentes que utilizan plataformas digitales en sus prácticas educativas. Porcentaje de evaluaciones realizadas a través de plataformas digitales. Porcentaje de estudiantes con rendimiento descendente identificados y derivados a la intervención. Nivel de satisfacción de estudiantes y docentes con el uso de tecnologías en el aula. Porcentaje de planificaciones realizadas utilizando plataformas como Lirmi Cantidad de recursos didácticos adaptados para atender diferentes estilos de aprendizaje.

DIMENSIÓN CONVIVENCIA:

Objetivo Estratégico: Desarrollar y ejecutar el plan de convivencia escolar que promueva valores como el respeto, la inclusión, la participación y el autocuidado, fomentando la sana convivencia y el respeto a la diversidad, integrándose de manera efectiva en un entorno que propicie el aprendizaje en actividades formativas y de sensibilización que fortalezcan el sentido de comunidad y pertenencia y el desarrollo integral de los estudiantes.

Estrategia: Desarrollar y ejecutar el plan de convivencia escolar que promueva valores como el respeto, la inclusión, la participación y el autocuidado, fomentando la sana convivencia y el respeto a la diversidad, integrándose de manera efectiva en un entorno que propicie el aprendizaje en actividades formativas y de sensibilización que fortalezcan el sentido de comunidad y pertenencia y el desarrollo integral de los estudiantes.

Acción 1: PLAN DE CONVIVENCIA ESCOLAR. duración 10 meses (marzo - diciembre)

Descripción: El equipo de gestión y CE diseña un Plan de Gestión anual que fomenta actividades preventivas en riesgos de violencia escolar, bienestar, autocuidado, seguridad, cuidado del medio ambiente, vida saludable, prevención de drogas, y educación en sexualidad, afectividad y género. Busca fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes y promover una convivencia escolar respetuosa y saludable.

Acción 2: ORIENTACIÓN VOCACIONAL A ESTUDIANTES

Descripción: La Orientadora, la jefa de Formación, los Jefes de Especialidades y los Profesores Jefes implementarán durante el año un Plan de Orientación con charlas temáticas dirigidas a estudiantes de I° a IV° medio. El objetivo es guiarlos en su desarrollo formativo, académico, elección de especialidad, perfil de egreso, proceso de práctica profesional, titulación y continuidad de estudios.

Acción 3: ORIENTACIÓN VOCACIONAL A ESTUDIANTES. Duración 10 meses (marzo-diciembre)

Descripción: La Orientadora, la jefa de Formación, los Jefes de Especialidades y los Profesores Jefes implementarán durante el año un Plan de Orientación con charlas temáticas dirigidas a estudiantes de I° a IV° medio. El objetivo es guiarlos en su desarrollo formativo, académico, elección de especialidad, perfil de egreso, proceso de práctica profesional, titulación y continuidad de estudios.

Acción 4: ACOMPAÑAMIENTO PSICOSOCIAL. duración 9 meses (marzo-noviembre)

Descripción: El equipo de apoyo realiza diagnóstico, evaluación y acompañamiento psicosocial a estudiantes con altos índices de riesgo psicoemocional, que afectan su desarrollo integral y trayectoria escolar. Los profesionales y docentes detectan casos y ejecutan actividades durante el año, implementando intervenciones oportunas que fortalecen el bienestar emocional y mejoran el rendimiento.

Subdimensión	Responsable	Indicador	Descriptor del indicador
--------------	-------------	-----------	--------------------------



Formación	Director	Conflictos resueltos	Número de conflictos resueltos mediante mediación al año
Convivencia escolar	Orientador	Docentes y asistentes capacitados	Porcentaje de docentes capacitados en temas de convivencia.
Participación y vida democrática	Encargado de convivencia	Frecuencia de Intervenciones	Porcentaje de estudiantes que participaron en las intervenciones programadas
		Participación de estudiantes y docentes	Nivel de participación de estudiantes y docentes en estas actividades.
		Satisfacción de estudiantes y docentes	Grado de satisfacción de estudiantes y docentes respecto al ambiente de convivencia
		Talleres y campañas	Número de talleres y campañas realizadas

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS:

Objetivo Estratégico: Implementar procedimientos de gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos humanos y financieros, educativos, de infraestructura, equipamiento e insumos con el propósito de asegurar al desarrollo profesional de los docentes y asistentes de la educación en

Estrategia: Diseñar e implementar acciones de mejora para la formación y el desarrollo profesional de los docentes y asistentes de la educación, atendiendo las necesidades de espacios y recursos educativos, infraestructura, plataformas digitales, equipamiento e insumos, estas acciones deben incluir el monitoreo de su uso para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades académicas, facilitando que los estudiantes alcancen los objetivos de aprendizaje.

Acción 1: ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA 10% DAEM. Duración: 10 meses (marzo-diciembre)

Descripción: Asignación presupuestaria del 10% de la subvención Ley SEP, con responsabilidad de la administración centralizada DAEM Santa Cruz.

Acción 2: CAJA CHICA SEP. Duración: 10 meses (marzo-diciembre)

Descripción: El director durante el año escolar, con la Implementación de Caja Chica SEP de gastos menores para la ejecución y cumplimiento de actividades de aprendizaje de los estudiantes del PME del establecimiento

Acción 3: CAPACITACIONES A PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO. Duración: 10 meses (marzo-diciembre)

Descripción: El equipo directivo, docentes y asistentes se capacitarán en estrategias didácticas, emocionales y NEE, uso de aplicaciones Google y plataformas educativas, y resolución de conflictos. Durante el año se desarrollarán estas actividades para optimizar procesos internos y fortalecer la calidad, equidad e inclusividad educativa.

Acción 4: IMPLEMENTACIÓN ESPACIOS EDUCATIVOS. Duración: 10 meses (marzo-diciembre)

Descripción: El equipo directivo implementará un proyecto integral para la mejora de espacios, que incluye la habilitación de laboratorios y talleres, del equipamiento deportivo, la actualización de la biblioteca CRA y la creación de áreas recreativas. Estas mejoras facilitarán actividades académicas, deportivas y culturales, promoviendo un entorno que fortalezca el aprendizaje y la integración durante el año.

Subdimensión	Responsable	Indicador	Descriptor del indicador
Gestión del personal Gestión de los resultados financieros Gestión de los recursos educativos	Director	Docentes y asistentes capacitados Evaluación infraestructura y recursos educativos Nivel de logro de los objetivos académicos Uso plataformas digitales Utilización de los espacios	Porcentaje de docentes y asistentes capacitados Evaluación de la infraestructura y recursos educativos disponible según estándares establecidos Nivel de logro de los objetivos académicos por parte de los estudiantes. Frecuencia de uso de plataformas digitales en la enseñanza. Registro de la frecuencia y cantidad de actividades académicas, deportivas y culturales realizadas en los nuevos espacios.

BIBLIOGRAFIA

Resultados de la educación Técnico Profesional en Chile. Los Resultados de la Educación Técnica en Chile.

Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos

Ministerio de Educación. (2020). Evidencias sobre trayectorias educativas y laborales de estudiantes de educación media técnico-profesional. Unidad de Asesoría Estratégica, Centro de Estudios MINEDUC, División de Planificación y Presupuesto.

Ministerio de Educación/Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2022). Estrategia Nacional Formación Técnico Profesional. Recuperado de <https://educacionsuperior.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/49/2020/12/Estrategia-FTP.pdf>

Ministerio de Desarrollo Social. (2017). Encuesta Casen. Recuperado de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2017/Resultados_educacion_casen_2017.pdf

GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS PERSONALES EN EQUIPOS DIRECTIVOS

EL CLIMA LABORAL COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO ACADÉMICO DOCENTE. estudios y perspectivas Revista científica y académica ISSN, octubre-diciembre 2024, volumen 4, numero 4.

PADEM DAEM Santa cruz

PEI Instituto Politécnico Santa Cruz

Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores

Mineduc presenta principales hallazgos de estudio sobre las aspiraciones académicas y laborales de estudiantes de Educación Técnico Profesional

El movimiento teórico práctico de mejora de la escuela, Murillo, REICE, Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación), pg 17 (Elibro UMCV)



ANEXOS

ANEXO 1: RESULTADOS CEAL-SALUD MENTAL-SUSESO 2024.

Dimensión	Dimensión (% de trabajadores en riesgo MEDIO más ALTO)	Preguntas con mayor puntaje en la dimensión	Explicación	Medidas propuestas	Fecha estimación monitoreo	Responsables del monitoreo en el Comité	Departamento o unidad responsable de la ejecución
Carga de trabajo	Alto:43,60 % Medio: 37,20% Bajo: 19,20% Riesgo NO óptimo (M+A): 80,80%	¿Con qué frecuencia le falta tiempo para completar sus tareas? ¿Su carga de trabajo se distribuye de manera desigual de modo que se le acumula el trabajo? ¿Se retrasa en la entrega de su trabajo?					
Exigencias emocionales	Alto:43,60 % Medio: 21,80% Bajo: 10,30% Riesgo NO óptimo (M+A): 89,70%	Como parte de su trabajo, ¿tiene que lidiar con los problemas personales de usuarios o clientes? Su trabajo, ¿le exige esconder sus emociones?					



Reconoci miento y claridad del rol	Alto:44,90 % Medio: 30,80% Bajo: 24,40% Riesgo NO óptimo (M+A):75,7 0%	Su trabajo, ¿es reconocido y valorado por sus superiores? ¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo? En su trabajo, ¿es tratado de forma justa?					
Conflicto de rol	Alto:48,70 % Medio: 30,80% Bajo: 20,50% Riesgo NO óptimo (M+A):79,5 0%	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera? ¿Tiene que realizar tareas que le parecen innecesarias?					



Calidad de liderazgo	Alto:28,20 % Medio: 39,50% Bajo: 30,80% Riesgo NO óptimo (M+A):69.20 %	Su superior inmediato, ¿resuelve bien los conflictos? Su superior inmediato, ¿planifica bien el trabajo?					
Compañerismo	Alto:53,90 % Medio: 39,50% Bajo: 6,60% Riesgo NO óptimo (M+A):93,40 %	En su trabajo, ¿usted siente que forma parte de un equipo? ¿Hay un buen ambiente entre usted y sus compañeros y compañeras de trabajo?					



<p>Equilibrio trabajo y vida privada</p>	<p>Alto:51,30 % Medio: 25,60% Bajo: 23,10% Riesgo NO óptimo (M+A):76,9 0%</p>	<p>¿Siente que su trabajo le consume demasiada ENERGÍA teniendo un efecto negativo en su vida privada? ¿Siente que su trabajo le consume demasiado TIEMPO teniendo un efecto negativo en su vida privada?</p>				
<p>Confianza y justicia organizacional</p>	<p>Alto:57,70 % Medio: 19,20% Bajo: 23,10% Riesgo NO óptimo (M+A):76,9 0%</p>	<p>En general, ¿los trabajadores(as) en su organización confían entre sí? En su trabajo ¿los conflictos se resuelven de manera justa? ¿Se distribuye el trabajo de manera justa?</p>				



Vulnerabilidad	Alto:51,30 % Medio: 39,70% Bajo: 9,00% Riesgo NO óptimo (M+A):91,00%	¿Tiene miedo a pedir mejores condiciones de trabajo? ¿Se siente indefenso(a) ante el trato injusto de sus superiores?					
Violencia y acoso	Alto:1,30% Medio: 47,40% Bajo: 51,30% Riesgo NO óptimo (M+A):48,70%	En su trabajo, durante los últimos 12 meses, ¿ha estado expuesto(a) a bromas desagradables? En su trabajo, durante los últimos 12 meses, ¿ha estado involucrado(a) en disputas o conflictos?					



		¿Con qué frecuencia se siente intimidado(a), colocado(a) en ridículo o injustamente criticado(a), frente a otros por sus compañeros(as) de trabajo o su superior?					
Salud Mental	Alto:50,00 % Medio: 38,80% Bajo: 19,20% Riesgo NO óptimo (M+A):80,80%						
Desarrollo profesional	Alto:37,20 % Medio: 38,50% Bajo: 24,40% Riesgo NO óptimo (M+A):75,70%						
Inseguridad con las condiciones de trabajo	Alto:29,50 % Medio: 33,30% Bajo: 37,20% Riesgo NO óptimo (M+A):62,80%						

ANEXO 2:

LISTADO PREGUNTAS : MEDICIÓN DIMENSIÓN LIDERAZGO DIRECTOR

El sostenedor visita periódicamente el establecimiento
El sostenedor supervisa sistemáticamente el desempeño del establecimiento según estándares de evaluación
El sostenedor asume la responsabilidad por el funcionamiento del establecimiento
El sostenedor da cuenta anual del desempeño del establecimiento
El sostenedor entrega en los plazos los recursos financieros de acuerdo a los convenios y proyectos