



Magíster en Educación
mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento

Profesora: Rocío Riffo San Martín

Alumna: Yennifer Kerber Navarro

Osorno – Chile, diciembre de 2020

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Marco teórico	6
La gestión de la calidad en los procesos educativos	6
El liderazgo en los procesos de gestión educativa	7
El liderazgo educacional en el sistema escolar chileno	9
Cuadro de mando integral	12
Marco contextual.....	14
Situación de la comunidad escolar	14
Síntesis de antecedentes del entorno.....	14
Síntesis de antecedentes pedagógicos	15
Diagnóstico institucional.....	17
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
Análisis de resultados	19
Resultado Diagnóstico.....	19
Plan de mejoramiento Institucional	22
Referencias.....	35
Anexos.....	36
Anexo 1. Modelo y estructura de cuestionario utilizado	36
Anexo 2. Selección de estándares a responder por actor consultado.....	38
Anexo 3. Respuestas al cuestionario diagnóstico.....	40
Anexo 4. Insumos para Análisis FODA: análisis interno y análisis PEST.....	71

Resumen

El objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta de plan de mejoramiento para el Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno, un establecimiento urbano de enseñanza media, dependiente del DAEM de Osorno y que cuenta con una matrícula de 1.066 estudiantes (2019). Para dicho plan de mejoramiento, de manera previa se realizó un diagnóstico institucional, basado en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2014). Se aplicó un cuestionario a diversos actores de la comunidad educativa, con un diseño adaptado a cada uno de ellos y ellas, y la información se analizó bajo un enfoque descriptivo. Los resultados permitieron diseñar un plan de mejoramiento para el establecimiento, ajustado a su misión y visión, así como a sus características organizacionales y de contexto, con un plazo de acción de un año calendario, el cual se presenta como producto final de esta investigación.

Introducción

En este documento se da a conocer una propuesta de plan de mejoramiento para el Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno. Para ello, se establecen dos objetivos específicos, los cuales se cumplieron de manera secuencial:

- a) Efectuar un diagnóstico institucional del establecimiento, basado en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (MINEDUC, 2014).
- b) Diseñar un plan de mejoramiento para el establecimiento, basado en el diagnóstico institucional previo y en las características del establecimiento y su contexto, bajo un marco temporal de un año.

Para el primer objetivo, uno de los criterios de diseño metodológico fue la participación de la comunidad educativa, a fin de recoger las voces de distintos actores que intervienen en los procesos de enseñanza-aprendizaje del establecimiento: directivos, docentes y estudiantes. Para ello se diseñó un cuestionario con ítems diferenciados según cada tipo de actor, según su capacidad de dar o no respuesta a cada uno de los estándares del documento EID. A continuación se enumera la cantidad de ítems a responder por cada actor:

Tabla 1. Cantidad de respondientes e ítems a responder por cada tipo de actor de la comunidad educativa. Elaboración propia.

Respondiente	Cantidad de respondientes	Cantidad de ítems
Director	1	58
Jefe UTP	1	54
Jefe Departamento	2	47
Docente	4	44
Coordinación PIE	1	47
Centro de Alumnos	1	35

Respondiente	Cantidad de respondientes	Cantidad de ítems
Psicosocial	1	43

Para cada ítem se agregó también los subítemes, a fin de pesquisar opiniones que aclaran las percepciones sobre el cumplimiento de los estándares:

- ¿Qué aspectos destacaría como fortalezas en este estándar?
- ¿En qué y cómo se podría mejorar este estándar?

Una de las dificultades en esta etapa fue la emergencia sanitaria Covid-19 de este año, lo que impidió una indagación más detallada y personalizada. Esto se suplió parcialmente a través del uso de plataformas digitales. Fue así que los cuestionarios fueron diseñados a través de Google Forms y enviados por correo a los actores respondientes, donde cada uno de ellos pudo responder en sus propios tiempos y plazos, considerando un plazo relativamente amplio de respuesta y también un seguimiento periódico por parte de la investigadora.

En los anexos se adjunta en detalle el modelo de los cuestionarios.

Después de la recogida de datos, éstos fueron analizados bajo un enfoque descriptivo. Dado el bajo volumen de respuestas no era posible ni pertinente realizar análisis estadístico, pero en cambio, la extensión y detalle de las respuestas permitieron obtener un panorama más acabado acerca del nivel y calidad del logro de los diferentes estándares de desempeño.

La información generada a partir del análisis que da origen al diagnóstico institucional permitió, finalmente, diseñar un plan de mejoramiento para el establecimiento, ajustado a su misión y visión, así como a sus antecedentes organizacionales y de contexto, con un plazo de acción de un año, el cual se presenta como producto final de este documento.

Marco teórico

La gestión de la calidad en los procesos educativos

El concepto de gestión y administración tiene un trasfondo histórico de aplicación principalmente a empresas y estamentos gubernamentales, siendo poco común hasta hace pocas décadas el desarrollo de la reflexión en torno a la gestión de centros escolares. Los incesantes cambios que imponen la sociedad de la información y las nuevas tecnologías han hecho meritorio acercar estos temas más de tipo ingenieril al área de la educación, cuestión que se hace más necesaria toda vez que hay cada vez mayor preocupación entre los diferentes actores de la sociedad acerca de la calidad del sistema educativo. Es así que la definición de la gestión escolar o gestión educativa se centra en torno a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje que ocurren en los centros educativos. Como sintetiza Pozner, es el *“conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.”* (en Universidad Miguel de Cervantes [UMC], s.f., pp. 1-2).

Dado que el concepto de calidad debe responder a los intereses de diversos actores, tanto pertenecientes a los propios establecimientos como fuera de ellos, lo que incluye tanto a la comunidad circundante como a los gestores de los niveles más centrales del sistema educativo, la gestión educativa debe ser integral. En términos simplificados, debe responder a dos áreas de gestión: las que tienen que ver con el funcionamiento cotidiano de la escuela (tareas administrativas, financieras, de recursos humanos, de convivencia escolar), y las que tienen que ver con la gestión pedagógica o curricular, esto es, aquello que se vincula al logro de aprendizajes por medio de la enseñanza efectiva. (UMC, s.f., pp. 3-4).

Se señalan seis dimensiones que debe comprender la gestión escolar:

- ✓ Dimensión pedagógica-curricular: centrada en los procesos y prácticas de enseñanza-aprendizaje (contenidos, recursos pedagógicos, evaluación, entre otros).
- ✓ Dimensión administrativa-financiera: administración de espacios y tiempos, de recursos humanos, materiales y financieros.
- ✓ Dimensión organizativa-operacional: relativa a la organización del personal a través del organigrama que establece subsistemas o unidades o departamentos, entre otros tipos de nomenclatura.
- ✓ Dimensión comunitaria: relación del centro escolar con padres y apoderados y con otros actores y organizaciones de la sociedad civil.
- ✓ Dimensión convivencial: gestión de una relación positiva y productiva entre los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Dimensión sistémica: relación del centro escolar con otras instituciones del sistema educativo de nivel comunal, provincial, regional y nacional, así como con otros establecimientos pares. (UMC, s.f., p. 5).

El liderazgo en los procesos de gestión educativa

A menudo la gestión educativa se vincula a los procesos de liderazgo que ocurren en la organización escolar. No obstante, es importante señalar algunas precisiones. En primer lugar, el liderazgo consta de un conjunto de cualidades humanas, y por lo tanto, posee un carácter inherentemente simbólico. A la vez, el liderazgo es político, pero para entender esto último hay que entender lo político en un sentido amplio que muchas veces excede lo formal. En otras palabras, el liderazgo no necesariamente equivale a la posición formal dentro del organigrama burocrático de la institución escolar, posición que bajo un cierto marco ideal se ejerce de manera indiscutida. Al contrario, el poder es una relación social, que se “gana” en el día a día, en relación con los diferentes actores del campo educacional. (Bolívar, 1997).

Un grupo de investigadores y gestores educacionales (Sammons, Hilman y Mortimore, 1998) apuntan un conjunto de factores para el logro de escuelas efectivas, sintetizadas a partir de diversos estudios y recomendaciones:

1. Liderazgo profesional
2. Visión y objetivos compartidos
3. Ambiente de aprendizaje
4. La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar
5. Enseñanza con propósito
6. Expectativas elevadas
7. Reforzamiento positivo
8. Seguimiento de avances
9. Derechos y responsabilidades de los alumnos
10. Colaboración hogar-escuela
11. Organización para el aprendizaje

De su lectura, es evidente que en gran parte de estos factores, el liderazgo es una dimensión trascendental para su consecución. A partir de la experiencia comparada, se establece el liderazgo como un factor decisivo para el logro de altos estándares de eficacia y calidad de los centros educativos. Así, un buen líder en una posición de gestión escolar centra su ejercicio en dos áreas: por una parte, el liderazgo instructivo, relacionado a la dimensión pedagógica-curricular; y un liderazgo que media entre los niveles operacional y estratégico del centro escolar, donde el líder posee una visión clara de la misión y visión de la escuela, así como de su proyecto institucional, y es capaz de movilizar los recursos internos y concitar recursos externos en pos de la concreción del proyecto educativo. (Bolívar, 1997). La UNESCO es más enfática, además, en recomendar la transformación de la gestión escolar para dar paso a un nivel más profundo, el de la gestión educativa estratégica. (IIEP-UNESCO y Ministerio de Educación de la Nación, 2000).

El aspecto estratégico es resaltado igualmente por Volante y Nussbaum (2002), para quienes el liderazgo es uno de los cuatro principios de acción para la gestión educativa, junto a la productividad, la visión holística y la trascendencia. En particular, el liderazgo exitoso se vincula a la capacidad de involucrar a los actores en metas compartidas de la institución escolar. Esta capacidad es en buena medida de carácter interpersonal, pero también se destaca el factor contextual o situacional, en el sentido de que existen liderazgos idóneos para cada etapa de desarrollo de la organización. Asimismo, el liderazgo radica en una capacidad cognitiva, relacionada con mantener una visión comprensiva, estratégica en definitiva, de la complejidad de la institución escolar en su contexto social y político, y en el tiempo, incluyendo metas a futuro.

El liderazgo educacional en el sistema escolar chileno

El sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación escolar está establecido en la Ley General de Educación N°20.370 y, de manera más específica, en la Ley N°20.529 que instituye dicho sistema. En su diseño, consta de un conjunto de instrumentos y medidas orientadas a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y fomentar las capacidades de los establecimientos educacionales del país. Para ello, busca establecer un mecanismo de equilibrio entre la autonomía de los sostenedores (incluyendo a las municipalidades y sus unidades encargadas de educación, como los DAEM), la entrega de apoyo por parte del gobierno central y la rendición de cuentas. Este sistema es animado por cuatro instituciones:

- ✓ Ministerio de Educación: como órgano rector, propone e implementa la política educacional, incluyendo la provisión de financiamiento y la promoción del desarrollo profesional docente. En lo curricular, elabora las bases curriculares, recursos educativos (libros de texto oficiales, entre otros), provee asistencia técnico-pedagógica y establece estándares e indicadores relativos a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de estos últimos.

- ✓ Superintendencia de educación escolar: órgano fiscalizador.
- ✓ Agencia de Calidad de la Educación: órgano de evaluación, función que cumple a través de evaluación de logros de aprendizaje, indicadores de calidad e informa a establecimientos y sus sostenedores y directivos sobre los resultados de las evaluaciones para orientar la mejora de los centros escolares.
- ✓ Consejo Nacional de Educación: órgano aprobador de referentes curriculares (bases, planes y programas), estándares de evaluación y planes de evaluación.

Dentro de este sistema, el rol que le cabe al establecimiento es crear su propio proyecto educativo institucional (PEI), cumplir la normativa, rendición de cuentas, recibir orientación, elaborar plan de mejoramiento, entre otros, según su relación con los diferentes órganos o instituciones señalados anteriormente. El cumplimiento de dichas funciones recae de manera más directa en los sostenedores y los equipos directivos, quienes junto con responder a las demandas de los diversos actores, tanto internos como externos, principalmente deben mediar los procesos de evaluación de los centros.

La evaluación cumple una serie de funciones que operan de manera mutuamente complementaria. Función simbólica, marcando el fin de un proceso, etapa o ciclo. Función política: soporte para la toma de decisiones, proporcionando evidencia del estado de logro de metas que retroalimentarán los procesos venideros. Función de conocimiento: comprensión de procesos complejos como es la enseñanza-aprendizaje o la operación de un centro escolar. Función de mejoramiento, donde la evidencia que retroalimenta la operación está orientada a perfeccionar los ciclos subsiguientes. Por último, función de desarrollo de capacidades, promoviendo el desarrollo de competencias valiosas para el sistema. (Elola y Toranzos, 2000).

Bajo este marco, el Ministerio de Educación ha elaborado los estándares de aprendizaje, los indicadores de calidad educativa (Autoestima académica y motivación escolar, Clima de convivencia escolar, Participación y formación

ciudadana, Hábitos de vida saludable, Asistencia escolar, Equidad de género, Retención escolar, Titulación técnico-profesional), y los Estándares indicativos de desempeño. Estos dos últimos instrumentos son los que hacen referencia de manera más directa al ámbito de la gestión educativa, con ciertas distinciones. En primer lugar, los denominados “Otros indicadores de calidad educativa” constituyen un conjunto de índices de índole cuantitativa que se expresan en una escala de 0 a 100 (MINEDUC, 2014b), mientras que los Estándares Indicativos de Desempeño son de índole más cualitativa, construidos en base a las respuestas obtenidas por medio de visitas de la Agencia de Calidad, requerimientos específicos de información y otros medios que el propio establecimiento considere idóneos, incluyendo encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otros. En segundo lugar, los resultados de los indicadores de calidad educativa se obtienen a través de los cuestionarios de la prueba SIMCE y los registros del Sistema de Información General de Estudiantes, es decir, a partir de un esfuerzo de las instancias centrales, mientras que el segundo instrumento es aplicado a través de visitas en terreno de la Agencia de Calidad, pero también puede ser aplicado por los propios establecimientos y sus sostenedores y equipos directivos, a objeto de orientar la mejora del centro, práctica que es alentada por el propio Ministerio de Educación, que señala que

“los sostenedores y los equipos directivos están llamados a analizar las buenas prácticas que estos definen y sopesar las recomendaciones que de ellos se derivan, para determinar autónomamente cuáles son las medidas que mejor se adecuan a su realidad y que los impulsarán hacia un mejor desempeño.” (MINEDUC, 2014a, p. 18).

Y en último lugar, los sujetos de evaluación también varían. Mientras que el grueso de los indicadores de calidad educativa se evalúan sobre la base de los comportamientos y respuestas de estudiantes y apoderados, los estándares indicativos de desempeño evalúan directamente a los gestores educacionales locales, es decir, sostenedores y equipos directivos.

medio de indicadores de desempeño, el cual no considera solamente indicadores financieros, sino otras medidas no financieras.

Esta herramienta de gestión fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, apareciendo por primera vez en un artículo titulado “The Balanced Scorecard” que apareció en Harvard Business Review. Llamaron a dicha herramienta “Balanced Scorecard” o Cuadro de Mando Integral (CMI) en español.

El Cuadro de Mando Integral permite medir la actuación de la organización por medio de cuatro perspectivas que, para empresas privadas, son: las finanzas, los clientes, los procesos internos y, el aprendizaje y crecimiento. Para el desarrollo de este, se debe contar con objetivos e indicadores los cuales se van a derivar de la “visión y la estrategia de una organización y contemplan la actuación desde las cuatro perspectivas, las que proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral” (Berríos y Flores, 2017, p. 9).

Al desarrollar el Cuadro de Mando Integral en organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales, se debe considerar que estas no persiguen un fin financiero como lo es la maximización de utilidades, la cual lo otorga la perspectiva financiera, sino más bien persigue entregar un servicio concreto, como lo indica Kaplan y Norton (2002) “debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios, que los objetivos tangibles deben ser definidos por los clientes y usuarios, y que las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán el objetivo primordial” (Berríos y Flores, p. 33). En consecuencia, estos autores indican que la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía.

Marco contextual

Situación de la comunidad escolar

La historia del Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno se remonta a agosto de 1888, cuando, el entonces presidente de la República, don Manuel Balmaceda Fernández, solicitó que se proporcionara un Liceo para la ciudad. El plan se completó el 6 de diciembre del mismo año bajo el nombre de "Liceo de Osorno". En marzo de 1908, en un edificio de propiedad financiera, se construyó en la ubicación actual, Freire 752, llevando el nombre del Liceo de Hombres de Osorno.

En 1981 fue transferido del Ministerio de Educación a la ciudad de Osorno, pasando a llamarse "Liceo B N° 19". La imagen del héroe osornino Eleuterio Ramírez es parte del espíritu liceano y la capacitación que reciben sus alumnos, especialmente según la descripción del historiador nacional don Benjamín Vicuña Mackenna, quien señala que a los soldados, especialmente a la Segunda Legión al mando de la Guerra del Pacífico, se les entregó suficiente preparación y disciplina.

Son hijos cariñosos, responsables y respetados, esposos modelo y padres dedicados a los niños. De esta manera, a sus 132 años de existencia, nuestro Liceo se destaca en la línea marcada por la tradición y la misión educativa. Actualmente, el Liceo Eleuterio Ramírez cuenta con un personal docente de gestión completa, y su directora es la Sra. Gloria Maritza Hurtado Garay. Para trabajar con estudiantes, nos acompañan 42 profesores calificados y 16 asistentes de la educación.

Síntesis de antecedentes del entorno

El Liceo Eleuterio Ramírez es una institución con una larga tradición en la comunidad de Osorno. Inicialmente fue el centro de matrícula masculina, y se transformó en una escuela intermedia mixta hace solo cuarenta años. Se encuentra en el centro de Osorno y ocupa una cuadra en su conjunto. Su infraestructura es llamativa debido a su majestuosa estructura de hormigón. Los estudiantes se inscriben para continuar sus estudios, y todo el curso de su formación se posiciona

de esta manera en científico-humanista. Dado que el centro de nuestra propuesta educativa son los estudiantes, todas las actividades que se realizan desde el ámbito académico, artístico, cultural y deportivo hasta el entretenimiento y la convivencia en instituciones tienen fines educativos.

Estos estudiantes provienen de la red de escuelas básicas municipales y escuelas privadas subvencionadas y escuelas privadas, formando así un grupo humano de 1.066 estudiantes (marzo de 2019), distribuidos en 29 cursos. Cuatro a cinco estudiantes por curso están en la línea de pobreza, lo que representa un 15,8% de tasa de pobreza de la comunidad. En esta situación se combinan factores como el bajo nivel educativo de los padres, problemas de salud, problemas psicológicos, problemas de vivienda, dificultades de proyección, expectativas personales y familiares, y la falta de trabajo de algunos miembros de la familia.

De los 1.066 estudiantes en marzo de 2019, el 21% de los estudiantes son mapuche. También se debe tener en cuenta el programa de integración educacional, donde se brindan servicios a estudiantes con necesidades educativas especiales. El 70% de nuestros estudiantes son de la comuna de Osorno, específicamente de las áreas de Rahue, Francke y Ovejería, y el 30% restante son de comunas cercanas, como Purranque, Río Negro, San Pablo, Puyehue y Puerto Octay.

Síntesis de antecedentes pedagógicos

Un factor de fondo al que debemos adherirnos es el bajo nivel de educación recibido por los padres, por lo tanto, cabe señalar que esta información está fuertemente correlacionada con los bajos resultados que obtuvieron los estudiantes en las pruebas estandarizadas (SIMCE y PSU). Es fácil confirmar que la inestabilidad económica y el capital cultural rara vez afectan el rendimiento escolar. Por lo tanto, existe una necesidad urgente de que el departamento de educación haga esfuerzos para compensar los determinantes sociales vistos en esta dinámica. Sin embargo, es posible notar que nuestros estudiantes saben claramente que “deben estudiar para lograr resultados”. Es esta inversión en valor académico lo que

permite a los estudiantes solicitar varias becas, que llegan hasta a 250 estudiantes. De esta manera, el fondo se convierte en una herramienta maravillosa para romper el círculo de la pobreza. En una sociedad que aspira a resultados de gestión colectiva, los agentes de cambio son los docentes. De esta manera, en el caso de altos beneficios sociales, el resultado es la mejor garantía para los docentes. Contiene el contexto de inclusión como ejemplo, y existen cursos de acción bien específicos e institucionalizados, como el “proyecto de integración”, que apoya el aprendizaje de 120 estudiantes, pero todavía hay algunas acciones que son formativas o cuestiones culturales, de género, discapacidad, etcétera.

Diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional presentado en este se basó en los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) para Establecimientos y sus Sostenedores que propone el Ministerio de Educación, específicamente su actualización del año 2020, cuyo decreto está en trámite, pero que ya han sido aprobados por el Consejo Nacional de Educación mediante Acuerdo N° 022, Oficio N° 055 y Resolución N° 048.

La actual situación de pandemia y sus sucesivas cuarentenas han impuesto medidas de distancia social que condicionaron la aplicación de este diagnóstico. Ante ello, se optó por realizar cuestionarios.

En primer lugar, los estándares fueron convertidos en ítems del cuestionario.

A continuación, se analizó el organigrama del liceo para así seleccionar los ítems susceptibles de ser respondidos por los diferentes actores de quienes se solicitó respuesta, ya que se consideró que hay determinados actores que de por sí, por su rol y presencia diferenciada en el ámbito del liceo, no tienen acceso a información suficiente para valorar el cumplimiento de determinados estándares. Así, a la directora del establecimiento se le consultó por todos los estándares (58 en total), mientras que, por ejemplo, los estudiantes (consultados a través del Centro de Alumnos) sólo respondieron 35 de estos estándares, dado que hay elementos que escapan a su juicio, como puede ser, por ejemplo, el estándar 3.2: “El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.”

En anexo se detalla la selección de ítems por cada tipo de actor.

Los datos así recogidos fueron analizados descriptivamente y se detallan en la siguiente sección.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una propuesta de plan de mejoramiento para el Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno

Objetivos Específicos

1. Efectuar un diagnóstico institucional del establecimiento, basado en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (MINEDUC, 2014).
2. Diseñar un plan de mejoramiento para el establecimiento, basado en el diagnóstico institucional previo y en las características del establecimiento y su contexto, bajo un marco temporal de un año.

Análisis de resultados

Resultado Diagnóstico

El diagnóstico institucional se llevó a cabo a través de la aplicación de un cuestionario que permite medir la percepción de diferentes actores sobre el nivel de desarrollo de los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) para Establecimientos y sus Sostenedores que propone el Ministerio de Educación, para lo cual, se cuentan con cuatro niveles: *desarrollo débil*, *desarrollo incipiente*, *desarrollo satisfactorio* y *desarrollo avanzado*, a los cuales se les asignó una escala de medición que permitió determinar el nivel de desarrollo de cada estándar y a la vez de la subdimensión a la cual pertenecen:

Tabla 3. Escala de medición de desarrollo de las subdimensiones y estándares.

Elaboración propia.

Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
1	2	3	4

Esta clasificación permite otorgarle una escala de medición a las variables cualitativas y así poder determinar, en función a las respuestas de los actores, que nivel de desarrollo se ha logrado en cada subdimensión y estándares que la componen.

Para determinar el nivel de desarrollo percibido por los actores se procede a otorgar una ponderación a las respuestas de los actores que respondieron el cuestionario. Las ponderaciones se realizaron con las siguientes formulas:

Ponderación Estándar:

$$Pond. Estándar_n = \frac{Escala\ asignada_x * n^\circ\ de\ actores\ que\ asignaron\ escala_x}{Total\ de\ actores\ que\ respondieron\ el\ estandar_n} + \frac{Escala\ asignada_y * n^\circ\ de\ actores\ que\ asignaron\ escala_y}{Total\ de\ actores\ que\ respondieron\ el\ estandar_n} + \dots$$

Ponderación Subdimensión:

$$\text{Pond. Subdimensión}_a = \frac{\text{Escala asignada}_x * \text{n}^\circ \text{ de actores que asignaron escala}_x}{\text{Total de actores que respondieron la subdimensión}_n} + \frac{\text{Escala asignada}_y * \text{n}^\circ \text{ de actores que asignaron escala}_y}{\text{Total de actores que respondieron la subdimensión}_n}$$

Una vez ponderado cada estándar, se utilizaron estos para el diagnóstico institucional, el cual hizo énfasis en aquellos estándares que presenten una ponderación menor a 3, los cuales indicarían que no alcanzan un desarrollo satisfactorio: el cual se toma como referencia dado que es el mínimo esperable por parte del Ministerio de Educación.

Los resultados de las ponderaciones de las subdimensiones muestran que el desarrollo más bajo es obtenido por: Apoyo al desarrollo de los estudiantes (2,97 “Desarrollo Incipiente” y Gestión de personal (2,98: “Desarrollo Incipiente”). La siguiente tabla detalla cada resultado:

Tabla 4. Nivel de desarrollo de cada subdimensión. Elaboración propia.

Dimensiones					
		Liderazgo	Gestión Pedagógica	Formación y Convivencia	Gestión de Recursos
Subdimensiones	Liderazgo del sostenedor: 3,75 (Desarrollo Satisfactorio)	Gestión curricular: 3,02 (Desarrollo Satisfactorio)	Formación: 3,20 (Desarrollo Satisfactorio)	Gestión de personal: 2,98 (Desarrollo Incipiente)	
	Liderazgo del director: 3,12 (Desarrollo Satisfactorio)	Enseñanza y aprendizaje en el aula: 3,16 (Desarrollo Satisfactorio)	Convivencia: 3,26 (Desarrollo Satisfactorio)	Gestión de recursos financieros: 3,52 (Desarrollo Satisfactorio)	
	Planificación y gestión de resultados: 3,29	Apoyo al desarrollo de los estudiantes: 2,97	Participación y vida democrática:	Gestión de recursos educativos: 3,52	

	(Desarrollo Satisfactorio)	(Desarrollo Incipiente)	3,09 (Desarrollo Satisfactorio)	(Desarrollo Satisfactorio)
--	----------------------------	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

Al momento de analizar los estándares que componen cada subdimensión se obtiene que Liderazgo del director, Gestión curricular y Participación y vida democrática presentan estándares con un nivel de desarrollo incipiente,

Finalmente, se concluye que en estas cinco subdimensiones: Apoyo al desarrollo de los estudiantes, Gestión de personal, Liderazgo del director, Gestión curricular, Participación y vida democrática presentan estándares donde los actores de la comunidad educativa indican que debieran de ser mejorados. La siguiente tabla muestra los estándares críticos, a qué subdimensión y dimensión pertenecen:

Tabla 5. Estándares críticos (debilidades). Elaboración propia.

Dimensión	Subdimensión	Estándar
Liderazgo	Liderazgo del director	<i>El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante (Estándar 2.5: 2,83 Desarrollo incipiente)</i>
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	<i>El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases (Estándar 4.4: 2,90 Desarrollo Incipiente)</i> <i>El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas (Estándar 4.5: 2,90 Desarrollo Incipiente)</i>
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	<i>El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas (Estándar 6.2: 2,67 Desarrollo Incipiente)</i> <i>El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos (Estándar 6.3: 2,92 Desarrollo Incipiente)</i> <i>El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el</i>

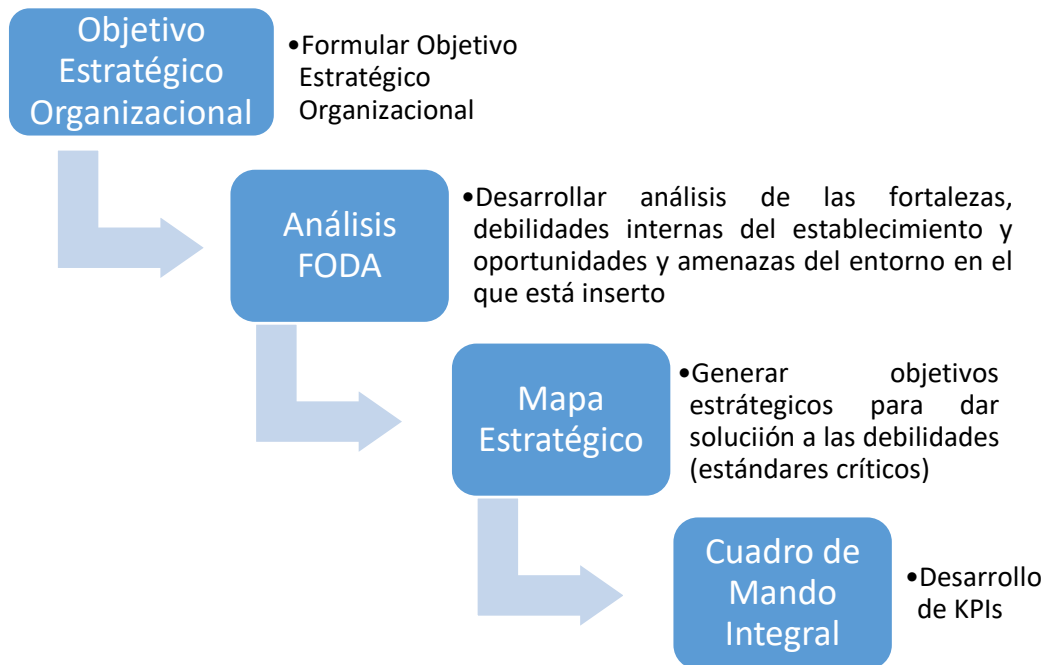
		<i>desarrollo de los estudiantes de distintas culturas (Estándar 6.5: 2,82 Desarrollo Incipiente)</i>
Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	<i>El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos (Estándar 9.2: 2,82 Desarrollo Incipiente)</i>
Gestión de Recursos	Gestión de personal:	<i>El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal (Estándar 10.3: 2,64 Desarrollo Incipiente)</i> <i>El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo (Estándar 10.5: 2,91 Desarrollo Incipiente)</i>

Plan de mejoramiento Institucional

El desarrollo del plan estratégico fue propuesto por medio de un Cuadro de Mando Integral, el cual se desarrolló utilizando como insumo principal el diagnóstico institucional realizado en la sección anterior, para lo cual se definió un objetivo estratégico organizacional del cual se desprende la construcción del cuadro de mando integral; se realiza un análisis FODA para clasificar las fortalezas y debilidades en relación a los estándares ponderados; una vez determinadas las debilidades se procede con el mapa estratégico que permite visualizar los objetivos estratégicos generados dentro de cada perspectiva y la relación causa-efecto en cada una de ellas, y finalmente se construyó el cuadro de mando integral dentro del cual se vincula al menos un KPI (indicador clave) por cada objetivo estratégico.

La siguiente figura muestra las etapas a seguir para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral:

Figura 1. Etapas para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia.



Es relevante aclarar que al desarrollar un cuadro de mando integral para una organización pública, este se debe adaptar a los objetivos de esta, por ejemplo, para una organización privada el objetivo es la maximización de utilidades, por lo cual, las perspectivas que se abordan tienen como finalidad última la perspectiva financiera. En el caso de una organización pública se puede definir como finalidad última la prestación de un servicio a la comunidad. Indicado lo anterior, las perspectivas que se consideran para el cuadro de mando son: resultados clave, beneficiarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Por último señalar que para la planificación estratégica de este cuadro de mando integral en específico, solo fue necesario desarrollar el análisis FODA, debido a que el foco central de información son los Estándares Indicadores de Desempeño evaluados por medio de la apreciación obtenidos en el diagnóstico institucional.

Objetivo Estratégico Organizacional

El objetivo estratégico Organizacional, formulado para el plan de mejoramiento y que guiará el Cuadro de Mando Integral, debe de estar en armonía con la misión, visión del Liceo Eleuterio Ramírez. Además, el establecimiento cuenta

con Sellos Educativos que reflejan la identidad de la propuesta educativa y que se ven reflejados en la misión y visión, estos Sellos Educativos están directamente vinculados con los Estándares Indicativos de Desempeño, por lo tanto, estos permiten el desarrollo de un plan de mejoramiento que se vincule directamente con los estándares.

La misión, visión y los Sellos Educativos del establecimiento son los siguientes:

Misión¹:

Somos un establecimiento de exigencia académica y valórica que desarrollamos en los estudiantes un fuerte espíritu de superación y preparación para que continúen estudios superiores. Integramos a la familia como co-responsables de los resultados educativos de sus hijos y aspiramos a ser un excelente lugar de trabajo y estudio

Visión:

Nuestra visión de futuro es convertirnos en los próximos años una alternativa educativa para los jóvenes de la provincia de Osorno, que les asegure calidad de servicio educativo, en lo académico y en lo valórico. Buscamos que nuestros estudiantes desarrollen sus capacidades científicas, humanistas y /o artísticas y que tengan una real conciencia ecológica.

Sellos Educativos:

“Educación Pública de Calidad”

Los sellos educativos son aquellos elementos identitarios que reflejan la propuesta formativa y educativa que una comunidad educativa quiere desarrollar, y son la resultante de todo el marco filosófico que se ve reflejados en la Misión y Visión de nuestro Proyecto Educativo

¹ Misión, Visión y Sellos Educativos obtenidos desde el Proyecto Educativo Institucional Liceo Eleuterio Ramírez 2020 (<https://cdnsae.mineduc.cl/documentos/7329/ProyectoEducativo7329.pdf>)

- Sello 1: Exigencia Académica y Valórica con propuesta curricular definida y con programas de formación personal que buscan el desarrollo integral del alumno.
- Sello 2: Incorporación de la familia como eje fundamental del proceso educativo de sus hijos.
- Sello 3: Oferta amplia y variedad de actividades extraescolares deportivas, artístico, culturales y científicas.
- Sello 4: Potenciar el uso de las Tic como herramienta imprescindible en el proceso educativo y en el trabajo colaborativo.

Por lo tanto, el objetivo estratégico organizacional desarrollado para el plan de mejoramiento es el siguiente:

Mejorar la calidad de la educación del Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno por medio del cumplimiento de los Estándares Indicativos de Desempeño, para lograr así la mejora continua de sus procesos internos, de evaluación y de autoevaluación.

Análisis FODA

Con la finalidad de desarrollar los objetivos estratégicos que se desprenden de las fortalezas y debilidades, como también de los factores externos de la organización, se realiza la matriz FODA, que permitirá indicar las acciones precisas a abordar. Para la construcción del análisis FODA se clasificaron los estándares según el nivel de desarrollo alcanzado en cada uno de ellos, los cuales ya fueron clasificados en el diagnóstico institucional. Las oportunidades y amenazas se obtuvieron a través de un análisis PEST, considerando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos con mayor impacto para el establecimiento.

Tabla 6. Matriz FODA. Elaboración propia.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del Sostenedor: En cada uno de los estándares evaluados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del director: ambiente cultural y académicamente estimulante.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del director: En estándares 2.1 al 2.4, que se relacionan con: gestión centrado en el logro de objetivos; administración del E.E; enfoque hacia una mejora continua; Motiva en el personal a una cultura comprometida y colaborativa • Planificación y gestión de resultados: En cada uno de los estándares evaluados. • Gestión curricular: En estándares 4.1 al 4.3, que indican: implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio; El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes, y el equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones • Enseñanza y aprendizaje en el aula: En cada uno de los estándares evaluados. • Apoyo al desarrollo de los estudiantes: Identificación temprana de estudiantes con problemas de aprendizaje; estrategias para evitar deserción escolar • Formación: En cada uno de los estándares evaluados. • Convivencia: En cada uno de los estándares evaluados. • Participación y vida democrática: promoción del sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional; fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas; El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana: El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el PEI. • Gestión de personal: manejo efectivo de los aspectos administrativos del personal; implementación de estrategias efectivas | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión curricular: El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases; El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas. • Apoyo al desarrollo de los estudiantes: 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 a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos; El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas • Participación y vida democrática: El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos • Gestión de personal: El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal, y El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo. |
|--|---|

<p>para contar con personal idóneo y competente, y gestión del desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos financieros: En cada uno de los estándares evaluados. • Gestión de recursos educativos: Gestión de recursos educativos 	
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El gasto público en educación tiene una tendencia creciente. • Continuidad de estudios en la enseñanza técnica y superior. Esto se expresa tanto en la tendencia creciente de la matrícula en educación terciaria en Chile (en 2018 el 90% de los jóvenes se matriculó en la enseñanza superior) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deserción escolar debido a la emergencia sanitaria Covid-19 • Actual virtualización de la enseñanza, debido a la emergencia covid-19, y la disparidad de habilidades tecnológicas por parte de docentes, como también la inversión a realizar para contar con plataformas eficientes para lograr objetivos pedagógicos

Los elementos señalados en el análisis anterior se encuentran con mayor detalle en Anexo 4 (Insumos para Análisis FODA: análisis interno y análisis PEST).

Mapa Estratégico

El siguiente mapa estratégico está focalizado en mejorar los estándares con bajo desarrollo dentro de la institución, lo cual se llevará a cabo por medio del cumplimiento de los objetivos estratégicos que se visualizan en el mapa estratégico y que están vinculados bajo cuatro perspectivas: una de resultados claves: la cual muestra el objetivo estratégico final a alcanzar dentro de la dimensión de la cual forma parte; la segunda de beneficiarios: la participación e intervención de los estudiantes en los objetivos que se vinculan a esta perspectiva permitirán alcanzar los resultados claves; la tercera es de procesos internos: muestra los objetivos estratégicos relacionados con las actividades claves, procesos críticos que se

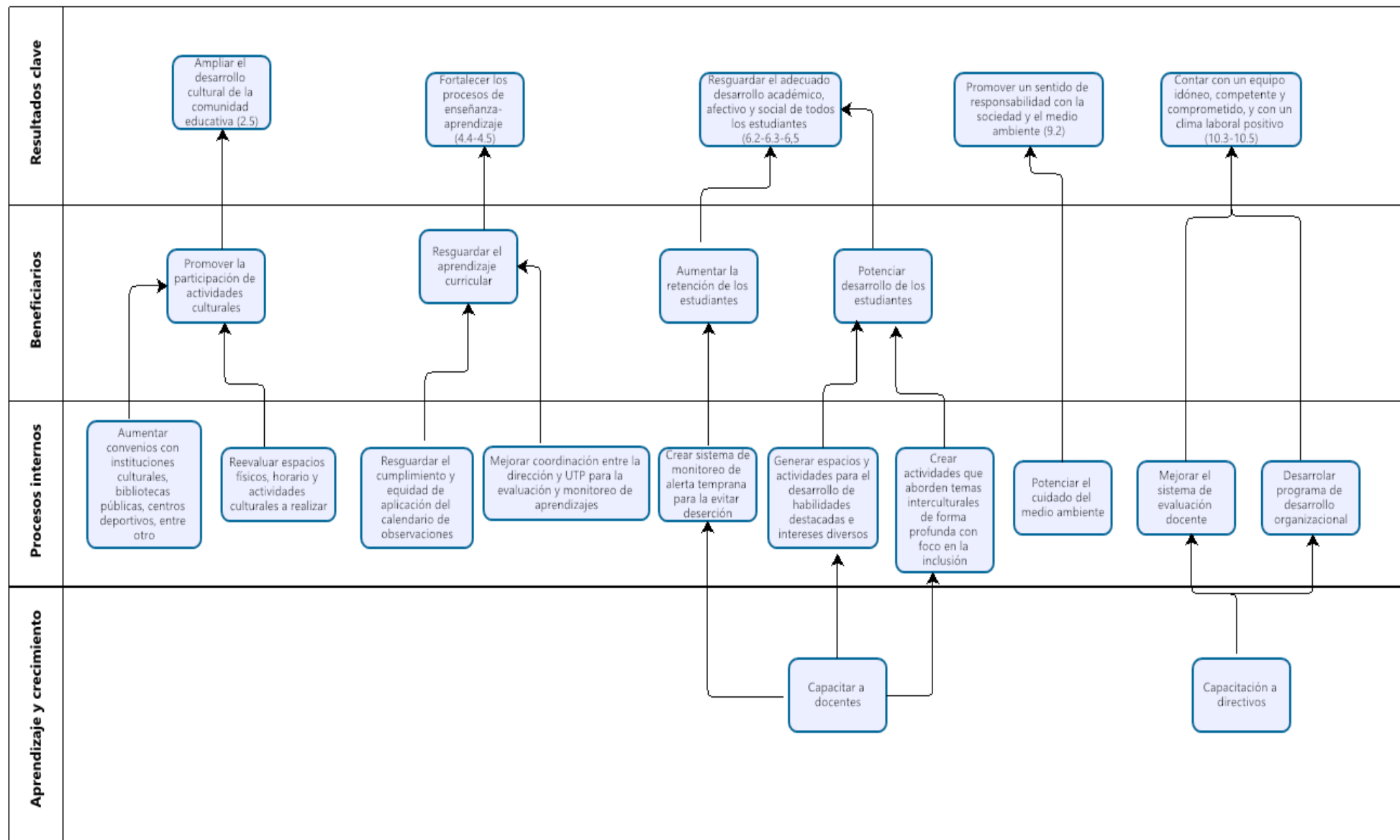
deben de desarrollar para entregar la propuesta de valor a los beneficiarios y así alcanzar los resultados claves; finalmente la perspectiva aprendizaje y crecimiento: la cual se orienta en potenciar los conocimientos, habilidades y actitudes personales del los profesionales que son parte del establecimiento.

Como se pudo observar en el párrafo anterior, existe una vinculación transversal entre los objetivos estratégicos de cada perspectiva, los cuales se vinculan en el mapa estratégico por medio de una flecha, que además tiene implícita una relación de causa-efecto que conlleva finalmente al cumplimiento de los resultados claves y por medio de estos lograr el objetivo estratégico organizacional.

Los objetivos estratégicos de las actividades claves, que conllevan el despliegue de las demás perspectivas, determinadas por medio del análisis FODA son las siguientes:

1. Ampliar el desarrollo cultural de la comunidad educativa (vinculado al estándar 2.5)
2. Fortalecer los procesos de enseñanza- aprendizaje (vinculado a los estándares 4.4 y 4.5)
3. Resguardar el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes (vinculado a los estándares 6.2; 6.3 y 6,5)
4. Promover un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente (vinculado al estándar 9.2)
5. Contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo (vinculado a los estándares 10.3 y 10.5)

Figura 2. Mapa estratégico. Elaboración propia



Cuadro de Mando Integral

En el Cuadro de Mando Integral cada objetivo del Mapa Estratégico es traducido a Indicadores, metas a lograr y responsables del cumplimiento de estas. Además, se aclara que las perspectivas que se traducen en indicadores son: beneficiarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se excluye la perspectiva resultados claves dado que esta muestra los objetivos últimos a alcanzar para mejorar el nivel de desarrollo de cada estándar, los cuales están ya siendo medidos por los indicadores de las tres perspectivas anteriormente mencionadas.

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa	Nombre y forma de cálculo Indicador	Unidad de medida	Meta	Frec. Medición	Resultado	Responsable ²
Beneficiarios	Promover la participación en actividades culturales	Aumentar la participación de estudiantes en actividades culturales del establecimiento	Participación en actividades culturales = Participación año 2021 / Participación año 2020 * 100	porcentaje	Superior a 100%	Anual	Se logró / No se logró	Unidad extraescolar
	Resguardar el aprendizaje curricular	Lograr la cobertura curricular de planes y programas	Cobertura curricular = Contenidos Mínimos Evaluados / Contenidos Mínimos Obligatorios * 100	porcentaje	100%	Anual	Se logró / No se logró	Jefe UTP
	Aumentar la retención de los estudiantes	Mejorar la retención estudiantil respecto de años anteriores	Variación Retención = (Retención 2021 - Retención promedio 2018-2019-2020) / Retención promedio 2018-2019-2020 * 100	porcentaje	Mayor a 0%	Anual	Se logró / No se logró	Directora
	Potenciar el desarrollo de los estudiantes	Conocer la satisfacción estudiantil en relación a actividades extracurriculares	Satisfacción estudiantil: Aplicación de una encuesta de satisfacción		Encuesta realizada	Anual	Se logró / No se logró	Unidad extraescolar

² Organigrama obtenido desde el Proyecto Educativo Institucional Liceo Eleuterio Ramírez 2020 (<https://cdnsae.mineduc.cl/documentos/7329/ProyectoEducativo7329.pdf>)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa	Nombre y forma de cálculo Indicador	Unidad de medida	Meta	Frec. Medición	Resultado	Responsable ²
Procesos internos	Aumentar convenios con instituciones culturales, bibliotecas públicas, centros deportivos, entre otros	Firmar nuevos convenios con instituciones, manteniendo convenios previos	Cantidad de convenios nuevos 2020	Numérica	Mayor a 1	Anual	Se logró / No se logró	Directora
	Reevaluar espacios físicos, horarios y actividades culturales a realizar	Conocer si los espacios, horarios y actividades se están realizando de manera eficiente	Realización de sesiones de evaluación con actores de la comunidad escolar e informe de evaluación		Informe realizado	Anual	Se logró / No se logró	Unidad extraescolar
	Resguardar el cumplimiento y equidad de aplicación del calendario de observaciones	Asegurar el cumplimiento oportuno de calendario de observaciones	Semanas de retraso en cumplimiento de calendario de observaciones	Numérico	0	Trimestral	Se logró / No se logró	UTP y Directora
	Mejorar coordinación entre Dirección y UTP para evaluación y monitoreo de aprendizajes	Mejorar coordinación entre Dirección y UTP para evaluación y monitoreo de aprendizajes	Establecimiento de cronograma conjunto de apoyo curricular		Cronograma establecido	Semestral	Se logró / No se logró	UTP y Directora
	Crear sistema de monitoreo de alerta temprana para evitar deserción	Controlar la deserción escolar a través de la creación de un sistema de monitoreo de deserción	Creación de sistema de monitoreo de deserción		Sistema creado	Anual	Se logró / No se logró	Directora
	Generar espacios y actividades para	Diseñar e implementar plan	Informe de diseño e implementación		Informe realizado	Semestral	Se logró / No se logró	Unidad extraescolar

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa	Nombre y forma de cálculo Indicador	Unidad de medida	Meta	Frec. Medición	Resultado	Responsable ²
	desarrollo de habilidades destacadas e intereses diversos	de actividades extracurriculares	de plan de actividades extracurriculares					
	Crear actividades que aborden temas interculturales de forma profunda con foco en la inclusión	Aumentar oferta de actividades extracurriculares con foco en temática intercultural	Actividades extracurriculares nuevas 2021 con foco en temática intercultural	Numérico	1	Anual	Se logró / No se logró	Unidad extraescolar
	Potenciar el cuidado del medio ambiente	Aumentar oferta de actividades extracurriculares con foco en temática medioambiental	Actividades extracurriculares nuevas 2021 con foco en temática medioambiental	Numerico	1	Anual	Se logró / No se logró	Unidad extraescolar
	Mejorar el sistema de evaluación docente	Realizar una jornada interna de retroalimentación del sistema de evaluación docente	Jornada de retroalimentación de evaluación docente		Jornada realizada	Anual	Se logró / No se logró	UTP
	Desarrollar programa de desarrollo organizacional	Diseñar e implementar programa de desarrollo organizacional que promueva buen clima laboral entre los equipos	Informe del programa de desarrollo organizacional		Informe de actividades realizado	Anual	Se logró / No se logró	Directora
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a docentes	Realizar capacitaciones a docentes: monitoreo de deserción; desarrollo de habilidades e	Capacitaciones realizadas	Numérico	3	Anual	Se logró / No se logró	UTP

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa	Nombre y forma de cálculo Indicador	Unidad de medida	Meta	Frec. Medición	Resultado	Responsable ²
		intereses diversos; interculturalidad						
	Capacitar a directivos	Realizar capacitaciones a equipo directivo: sistema de evaluación docente; desarrollo organizacional	Capacitaciones realizadas	Numérico	2	Anual	Se logró / No se logró	UTP

Referencias

Berríos, R. y Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios/CIES-USS: Santiago, Chile.

Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.), *El liderazgo en educación*, pp. 25-46. Madrid, España: UNED.

Elola, N. y Toranzos, L. (2000). *Evaluación educativa: una aproximación conceptual*. Buenos Aires, Argentina.

Hernández, C. (s.f.). Memoria histórica del Liceo de Hombres de Osorno 1888-2018.

IIEP-UNESCO y Ministerio de Educación de la Nación. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires, Argentina: IIEP-UNESCO/Ministerio de Educación de la Nación.

Ministerio de Educación de Chile. (2014a). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación de Chile. (2014b). *Otros indicadores de calidad educativa*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación de Chile. (2020). *Actualización Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.

Sammons, P., Hilman, J. y Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.

Universidad Miguel de Cervantes. (s.f.). *La gestión de instituciones educativas y el PEI*.

Volante, P. y Nussbaum, M. (2002). Cuatro principios de acción en gestión educacional. *Revista Ingeniería de sistemas* 16(1), 75-92.

Anexos

Anexo 1. Modelo y estructura de cuestionario utilizado

- Se presenta como ejemplo parte del instrumento a responder por Directora.

Diagnóstico Estándares Indicativos de desempeño para Establecimientos Escolares y sus Sostenedores 2020 (Director)

El objetivo de este cuestionario es realizar un ejercicio de diagnóstico participativo acerca del desempeño del Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno durante el año 2020, con el fin de elaborar una propuesta de plan de mejoramiento del establecimiento.

El formulario completo dura aproximadamente 30 minutos, por lo que si no cuenta con tiempo suficiente para hacerlo completo, recomendamos mantener abierta la pestaña mientras va avanzando por partes hasta poder completarlo.

Las respuestas se mantendrán anónimas. El correo electrónico lo solicitamos para que usted reciba sus respuestas en él.

Este ejercicio está enmarcado en mi trabajo de titulación, por lo que desde ya agradezco su colaboración.

Dimensión Liderazgo

Se evalúan las subdimensiones:

- 1) Liderazgo del sostenedor
- 2) Liderazgo del director
- 3) Planificación y gestión de resultados

Subdimensión 1: Liderazgo del sostenedor

1.1 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo. *

Desarrollo débil
Desarrollo incipiente
Desarrollo satisfactorio
Desarrollo avanzado
No sabe

1.1a ¿Qué aspectos destacarías como fortalezas en este aspecto?

Tu respuesta

1.1b ¿En qué y cómo se podría mejorar este aspecto?

Tu respuesta

1.2 El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos. *

Desarrollo débil
Desarrollo incipiente
Desarrollo satisfactorio
Desarrollo avanzado
No sabe

1.2a ¿Qué aspectos destacaría como fortalezas en este aspecto?

Tu respuesta

1.2b ¿En qué y cómo se podría mejorar este aspecto?

Tu respuesta

1.3 El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño. *

Desarrollo débil

Desarrollo incipiente

Desarrollo satisfactorio

Desarrollo avanzado

No sabe

1.3a ¿Qué aspectos destacaría como fortalezas en este aspecto?

Tu respuesta

1.3b ¿En qué y cómo se podría mejorar este aspecto?

Tu respuesta

1.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo. *

Desarrollo débil

Desarrollo incipiente

Desarrollo satisfactorio

Desarrollo avanzado

No sabe

1.4a ¿Qué aspectos destacaría como fortalezas en este aspecto?

Tu respuesta

1.4b ¿En qué y cómo se podría mejorar este aspecto?

Tu respuesta

[EL RESTO DEL CUESTIONARIO ITERA LA MISMA ESTRUCTURA CON LOS DISTINTOS ÍTEMES]

Estándar	Respondiente							
	Directora	Jefa UTP	Jefe Departamento	Docente	Coordinación PIE	Centro de Alumnos	Psicosocial	Unidad Informática
8.1	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
8.2	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
8.3	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
8.4	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
8.5	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
8.6	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
9.1	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
9.2	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
9.3	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
9.4	♦	♦	♦	♦		♦	♦	
9.5	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
10.1	♦	♦	♦	♦	♦		♦	♦
10.2	♦	♦	♦	♦	♦		♦	♦
10.3	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
10.4	♦	♦	♦	♦	♦		♦	♦
10.5	♦	♦	♦	♦	♦		♦	♦
11.1	♦	♦						
11.2	♦							
11.3	♦	♦	♦	♦	♦		♦	♦
11.4	♦	♦	♦	♦	♦		♦	♦
12.1	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
12.2	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
12.3	♦	♦			♦	♦		♦
Total a responder	58	54	47	44	47	35	43	39

Anexo 3. Respuestas al cuestionario diagnóstico

Dimensión Liderazgo

Subdimensión 1: Liderazgo del sostenedor

<i>Estándar 1.1: El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.</i>			
<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	0	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
✓ Comunicación directa y confianza en la gestión de cada colegio		▪ Aplicar un enfoque más sistémico para algunos análisis de la gestión	

<i>Estándar 1.2: El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.</i>			
<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	1	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
✓ Están bien especificadas las funciones del Nivel Central y los equipos directivos de los colegios.		▪ Mayor autonomía en los recursos financieros	

<i>Estándar 1.3: El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.</i>			
<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	0	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
✓ La constancia del sostenedor de comunicar o reiterar las expectativas y metas de sus equipos directivos en reuniones de		▪ [Sin observaciones]	

equipos directivos y de manera individual	
---	--

Estándar 1.4: El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	0	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
✓ Todo cambio estructural es bien evaluado para no colocar en riesgo la viabilidad de los colegios		▪ Mayor autonomía en los recursos financieros	

Estándar 1.5: El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	1	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
✓ Los canales fluidos y directos en forma bidireccional con los Directores		▪ [Sin observaciones]	

Estándar 1.6: El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	1	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
✓ Existe coordinación del Sostenedor con sus colegios en forma centralizada		▪ Si bien los colegios están subordinados a un nivel central, conservan su autonomía y por ende habría que buscar formas para que funcionen como una Red escolar en todos sus ámbitos.	

Subdimensión 2: Liderazgo del director

Estándar 2.1: El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	10	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de reconocer los errores y de asumir su responsabilidad cuando los resultados no son los esperados. ✓ Buena gestión ✓ Centrada en el logro de objetivos. ✓ Gestión, motivación, incentivos PSU ✓ Constante iniciativa a incluir sellos institucionales ✓ Liderazgo pedagógico ✓ Dispone la autonomía para el quehacer docente. ✓ Es una persona que está a diario cumpliendo a cabalidad sus funciones e incluso más. ✓ Organización administrativa ✓ Liderazgo ✓ La directora junto con los profesores siempre están velando por los buenos resultados haciendo ensayos, pruebas, etc. ✓ Se focaliza en el trabajo riguroso y sistemático. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director comparte responsabilidades académicas y administrativas, financieras por ser un colegio con FICOM (Financiamiento compartido), lo que no permite tener el 100% del tiempo al ámbito pedagógico. ▪ Responsabilizarse de los resultados ▪ Más incentivos ▪ Mayor participación en buscar sellos que tengan sentido para todos y todas. ▪ Delegar funciones pedagógicas a la unidad técnica ▪ Diseñando equipos para optimizar tiempos, espacios y capacidades, además de ser organizado y ordenado en su quehacer ▪ Seguir trabajando con la misma exigencia. ▪ Reuniones colaborativas ▪ Mayor conocimiento y experiencia ▪ Tener expectativas y metas más altas para que los alumnos se motiven más y no se estanquen cuando ven que están relativamente "bien" respecto a las metas que se propone el liceo. ▪ Establecer mecanismos en el mediano plazo que permitan ordenar los datos de manera rápida, sin que esto implique ocupar tiempo personal para dicho objetivo. 	

Estándar 2.2: El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	1	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La formación de equipos de trabajo muy colaborativos, como es el Equipo de Gestión y otras jefaturas internas ✓ Su gestión ✓ Participa siempre o al menos en la gran mayoría de las actividades que se hacen en el liceo. ✓ Gran conocimiento del funcionamiento administrativo del establecimiento. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la distribución de algunas funciones administrativas. ▪ La relación entre la directora y los alumnos/profesores no es de las mejores y eso a veces puede causar problemas de motivación, y también puede ser un obstáculo para mejorar la convivencia en el liceo. ▪ Distribuir la carga laboral de manera ecuánime entre los miembros del establecimiento. 	

Estándar 2.3: El director instaure una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	5	5
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El esfuerzo y la visión de la importancia de tratar de instaurar altas expectativas a los estudiantes y funcionarios. ✓ Constantes avances ✓ Hay altas expectativas para mejorar ✓ Existen incentivos y premios para fomentar la participación ✓ Capacitaciones en diversas áreas ✓ Metas marcadas y ambiciosas ✓ Reconoce cada área de sus docentes y equipos ✓ Su constancia en que su cuerpo docente esté en constante curso de capacitación 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar los espacios y tiempos para reflexionar sobre la trascendencia de ambas variables señaladas en la pregunta (altas expectativas y mejora continua). ▪ Altas expectativas en todos los docentes ▪ No se toma en cuenta a la comunidad para establecer las metas ▪ Mejores incentivos y realizarlos a tiempo ▪ Falta mejorar los refuerzos ▪ Articular mejor las acciones del PME con los aspectos curriculares 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación de la comunidad en diferentes metas. ✓ Motivación ✓ El PEI está centrando en la superación de las barreras del aprendizaje, lo cual permite orientar el trabajo de toda la comunidad educativa para lograr ese objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar más actividades conjuntas ▪ Generar más cupos para participar de ellos ▪ Capacitaciones, cursos. ▪ Mayor trabajo en equipo. ▪ Las expectativas en cuanto a resultados académicos son bajas y no se le exige lo suficiente a los alumnos que sin duda tienen muchas herramientas para ser mejor que lo que se espera. ▪ Incorporar espacios para el desarrollo de la esfera Socioemocional en los estudiantes y los colaboradores que trabajan en el liceo.
--	--

Estándar 2.4: El director instauro en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	7	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La perseverancia por tratar de alcanzar una cultura de compromiso y colaboración. ✓ El personal tiene un compromiso con la tarea educativa ✓ Las tareas y metas son compartidas ✓ El personal siente gran compromiso por la tarea educativa ✓ Profesionalismo de los docentes ✓ Destaca lo positivo de cada uno de los miembros ✓ Siempre está presente en el quehacer diario incentivando a generar trabajo colaborativo ✓ Instancias de reflexión y análisis. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar acciones coherentes y encaminadas en la misma dirección y mantenerlas durante todos los años ▪ Que la motivación a ese compromiso sea positiva y no de competencia entre departamentos ▪ Organizar más tareas comunes y el trabajo colaborativo ▪ Que el vínculo no se pretenda lograr en base a imposiciones ▪ Mejorando las habilidades blandas ▪ Tener más actividades conjuntas ▪ La disposición de los docentes ▪ Canales de comunicación. 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso ✓ Existen los espacios para desarrollar el trabajo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ya que existen múltiples tareas que hacer, el trabajo colaborativo se diluye entre las cuestiones que son menos relevantes.
--	---

Estándar 2.5: El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	4	6	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de actividades distintas a la formal de aula, para fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes ✓ Variadas actividades ✓ Las actividades sello del liceo ✓ Existe pero no está tan desarrollado ✓ Existen espacios para el desarrollo cultural ✓ Acciones del PME ✓ Siempre se está formando ✓ Incentiva a innovar inyectando recursos para mejorar la calidad de la enseñanza ✓ Reconocimiento de buenas prácticas. ✓ Motivación ✓ Existe la valoración por el trabajo que se realiza de manera eficiente. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistematizar y fomentar actividades bien estructuradas que complementen el proceso educativo formal ▪ Falta más cultura ▪ Dar la misma importancia a todas ▪ Debería ser transversal ▪ Los espacios son insuficientes ▪ Que las acciones sean equitativas para todas las asignaturas ▪ Generar espacios dentro de la carga laboral para este aspecto. ▪ Que se dé buen uso a esos recursos ▪ Potenciar las buenas prácticas entregando herramientas que las complementen. ▪ Mayor confianza ▪ Facilitar espacios de capacitación constante con instituciones universitarias. 	

Subdimensión 3: Planificación y gestión de resultados

Estándar 3.1: El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	4	3

Fortalezas	Aspectos a mejorar
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La existencia de un proyecto educativo en revisión cada cierto tiempo ✓ Buenos planes de mejoramiento ✓ Existe un plan y ha habido mejoras de resultados ✓ Alta claridad de lo que se pretende lograr ✓ Motivación por el trabajo en equipo directivo ✓ Dada la rigurosidad y estructura, existe una alta relación entre los propuesto por el PEI y el PME 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratar de correlacionar de mejor manera el plan de mejoramiento con el proyecto educativo ▪ Lograr que todos los estamentos trabajen colaborativamente en el plan ▪ Trabajar el plan de mejoramiento con toda la comunidad ▪ Tiempo para poder comprender todas las áreas del proyecto educativo ▪ Mayor compromiso con los docentes ▪ Difundir con mayor fuerza el contenido del PME.

Estándar 3.2: El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	3	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La directora se involucra en todos los estamentos del liceo para monitorear ✓ Existe un monitorio regular por las acciones del PME junto con otros departamentos. ✓ Más trabajo directo con los docentes ✓ Existe y se aseguran las evidencias ✓ La evaluación de las metas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delegar funciones a los encargados y confiar en el trabajo profesional que pueden hacer. ▪ Establecer un trabajo interdisciplinario entre los departamentos para potenciar las acciones del PME ▪ Mayor seguimiento del PME ▪ Sistematizar el monitoreo del Plan y vincularse más con las adecuaciones. ▪ No siempre se adecua 	

Estándar 3.3: El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	6	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destaca el trabajo colaborativo y la realización de reuniones de trabajo en forma semanal del director con su equipo de Gestión ✓ Se generan instancias de recopilación de información en las diversas áreas. ✓ En el equipo directivo de conversan los cambios que se quieren gestionar. ✓ Trabajo en base a lo que se debe mejorar ✓ Se toman decisiones cuando corresponde ✓ Se sistematiza datos e información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar espacios y tiempos para ampliar las reuniones de trabajo, e integrar otros actores del quehacer educativo ▪ No siempre es compartido. A veces la opinión de pocos influye para tomar decisiones. Que antes de tomar decisiones se puedan consultar más miradas para poder tomar una decisión de modo más colaborativo. ▪ Todo el equipo directivo debe sistematizar ▪ Puede ser que la comunicación con los demás estamentos podría ser mucho mejor, de tal manera que todos estén enterados de lo que ocurrirá en el corto y mediano plazo. ▪ Tomar conciencia de la realidad
---	---

Dimensión Gestión Pedagógica

Subdimensión 4: Gestión curricular

<i>Estándar 4.1: El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.</i>			
<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	6	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El compromiso del equipo de Gestión en la realización de esta tarea y su eficiencia ✓ Trabajo enfocado en bases curriculares y programas de estudio plasmado en una planificación semanal ✓ Se preocupan de la implementación de los nuevos documentos curriculares. ✓ Hay diálogos pedagógicos para implementar el currículum. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No todo el equipo técnico lo hace ▪ Trabajo de equipo de retroalimentación de planificación: departamento y UTP ▪ Dar más tiempo para esto ▪ Funciones más concretas y definidas ▪ Que genere instancias de retroalimentación ▪ Respetar y seguir ideas de otros componentes de la educación. 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se incorpora a la UTP una encargada de Evaluación y currículum ✓ Instancia de análisis ✓ Seguimiento constante de parte de UTP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrativamente está pendiente de que se cumplan los OA
--	---

Estándar 4.2: El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	3	3	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el equipo de Gestión o técnico el que concuerda con los docentes ✓ Las cosas se conversan ✓ Existen conversaciones ✓ Planificación institucional ✓ Que las instrucciones de trabajo como proyecto educativo son claras ✓ Acompañamiento durante el proceso ✓ Mucha exigencia 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que no se impongan los lineamientos, que sean consensuados. Tomar en cuenta opiniones diversas. ▪ A veces hay poco tiempo para ejecutar algunas cosas ▪ Se priorizan los formatos en vez de generar espacios de estudio del currículum ▪ Mayor retroalimentación de las planificaciones ▪ Que se sumen todos los docentes 	

Estándar 4.3: El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	8	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran nivel de conocimiento técnico del equipo técnico ✓ Planificación semanal ahora en pandemia, formato fácil de completar y efectivo para el profesor. Exigen un solo diseño y ellos lo proponen. ✓ Las planificaciones se realizan en función de esto 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No todo el equipo directivo lo realiza. ▪ Mejorar el formato que se usa normalmente ▪ Cambios constantes en formatos de planificación no ayudan a mejorar uno de acuerdo a las necesidades. 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento en el tiempo del horario para realizar esta labor ✓ Refuerzan las buenas acciones ✓ Lineamientos generales en diferentes reuniones. ✓ Se rigen por la normativa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización del tiempo. Que el tiempo de planificación sea equitativo entre los docentes. ▪ Que efectivamente todos lo trabajen. ▪ Cursos que fortalezcan este aspecto de acuerdo al contexto del establecimiento. ▪ Podrían tomar en cuenta otras estrategias y ponerlas en practica
--	--

Estándar 4.4: El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	7	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Constantes observaciones y retroalimentación ✓ Se realiza acompañamiento ✓ Existe acompañamiento al aula y retroalimentación ✓ Pauta de acompañamiento al aula institucional consensuada con los docentes ✓ Existe un proceso establecido ✓ Que genera su presencia un ambiente cómodo. ✓ Reuniones, acompañamiento en los diferentes departamentos ✓ Continuidad del seguimiento 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es una tarea que falta implementarla en forma más sistemática ▪ No es regular, se priorizan algunas asignaturas ▪ Retroalimentar de manera efectiva. A veces la retroalimentación se convierte en evaluación. Falta mejorar seguimiento de los acuerdos de la retroalimentación ▪ Mejorar el calendario de observaciones ya que a veces se observa muchas veces a un profesor y otros nunca son observados. Que sean más seguidas ▪ Lineamientos generales. ▪ Mayor objetividad de parte de UTP 	

Estándar 4.5: El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	3	5	2

Fortalezas	Aspectos a mejorar
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Variadas evaluaciones y capacitaciones sobre esto. ✓ Se hace un monitoreo ✓ Se generan instrumentos para evaluar los aprendizajes ✓ Planes de evaluación ✓ Se realizan jornadas de reflexión, para mejorar estos aspectos ✓ Reorganización del equipo de acuerdo a las habilidades y competencias en esta materia. ✓ Se hace en cumplimiento de la normativa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No es efectivo ▪ Coordinar la cantidad de evaluaciones para no exponer a los alumnos a tantos instrumentos. ▪ Fortalecer la coordinación y el trabajo colaborativo entre las asignaturas, diversificación de las evaluaciones. ▪ Realizar un trabajo focalizado en este aspecto ▪ Coordinación entre dirección y equipo técnico pedagógico. ▪ Deberían trabajar más a la par directora y UTP

Subdimensión 5: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Estándar 5.1: Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	5	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen trabajo del equipo técnico con los docentes ✓ La mayoría se basa en los Objetivos de Aprendizaje y tiene un riguroso conocimiento de los contenidos y habilidades ✓ Existe un trabajo claro de parte de los docentes orientados al logro de aprendizajes. ✓ Desarrollo competente en este aspecto ya que todos planificamos en torno a habilidades y contenidos. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta mayor conocimiento. Aún hay profesores que no manejan los documentos curriculares. ▪ Mayor apropiación del currículum en base a cómo incluir actitudes en el proceso. Falta integrar con más fuerza en los objetivos la parte actitudinal. Se deben incorporar las actitudes, ya que es un elemento que también se puede medir. ▪ Entregar espacios efectivos para la creación de los mismos 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Docentes comprometidos con la labor docente ✓ Existe coherencia en los objetivos con respecto a los objetivos de la clase. 	
---	--

Estándar 5.2: Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	9	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevamente hay muchos colegas que cumplen con ese criterio ✓ Hay una búsqueda constante a incorporar estrategias de enseñanza. ✓ Se ha masificado la diversificación de estrategias en el tiempo ✓ Existe una diversidad de especialidades y formaciones que potencian en trabajo colaborativo. ✓ El aprendizaje se intenciona a la realidad y contexto de los estudiantes. ✓ Se hace trabajo de coenseñanza ✓ Los profesores siempre están velando por el bien del estudiante y siempre buscan la mejor estrategia para que todos aprendan. ✓ Se destaca el compromiso que tienen los docentes para gestionar los aprendizajes de los estudiantes. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ capacitación docente en estrategias de aprendizaje ▪ Falta que todos los docentes lo hagan efectivamente. ▪ Hay colegas que usan siempre la misma estrategia ▪ Faltan más estrategias, diversificación en la entrega del aprendizaje para alcanzar los objetivos. ▪ Mayor apropiación en incorporar una mayor diversidad de evaluaciones de proceso. Diversificar la enseñanza. ▪ Desarrollar estrategias interdisciplinarias ▪ Dar espacios destinados para la reflexión docente y mejora de las prácticas. ▪ Falta implementar estrategias de enseñanza más inclusivas ▪ No solo centrar los esfuerzos por cumplir con la cobertura curricular, si no también, preocuparse con entregar enseñanzas en habilidades blandas o los objetivos transversales. 	

Estándar 5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	4	7
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelentes vínculos. Gran conexión con los estudiantes. Se ve una buena relación en los vínculos entre alumnos y profesores, lo cual genera un buen ambiente en el aula. La mayoría de los profesores son muy cercanos con los alumnos y eso genera una gran motivación, dan ganas de ir a clases para aprender y además pasar un buen rato. ✓ Refuerzo positivo del profesor y logro de compromiso por parte del estudiante. ✓ Sus respuestas son contextualizadas. ✓ Potenciar las habilidades. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aún faltan profesores que generen motivación y que crean que es su responsabilidad hacerlo ▪ Diversificar estrategias que hagan que todos se sientan involucrados en el aprendizaje. ▪ Refuerzo constante y persistente ▪ Retroalimentación ▪ Monitoreo de los aprendizajes que no están siendo alcanzados. ▪ Hay otros profesores a quienes no les interesa. ▪ Algunos profesores no generan esa cercanía y van a hacer lo que tienen que hacer nomás y listo, no motivan a sus estudiantes a que asistan a sus clases y tampoco a que mejoren. 	

Estándar 5.4: Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	8	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ha mejorado las prácticas de retroalimentación. ✓ Siempre hay monitoreo y se está mejorando la retroalimentación. Se realiza monitoreo y retroalimentación. ✓ El monitoreo constante a través de evaluaciones formativas de proceso ✓ Comunicación constante 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los docentes deben hacerlo. ▪ Mejorar formas de retroalimentación, también aún existe el pensamiento que sólo se retroalimentan los errores y se olvidan de los aciertos ▪ Mayor manejo de formas de retroalimentación efectiva. 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retroalimentación durante toda la clase. ✓ Se realiza en todos los ciclos. ✓ La mayoría de las clases tenían un pequeño espacio de retroalimentación para recordar lo aprendido y a veces teníamos clases enteras de solo eso para poder continuar correctamente. ✓ En la medida de lo posible, los docentes entregan retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debería mejorar el proceso de retroalimentación, que se tenga una voz común entre los docentes con respecto a este tema. ▪ Clases presenciales ▪ Realizar los ajustes durante la clase para que la retroalimentación sea efectiva. ▪ Hay unos que lo hacen de mejor forma por la comunicación que tengan con los estudiantes ▪ En el contexto de emergencia sanitaria, resulta complejo establecer, de manera sistemática, el monitoreo de los aprendizajes. Es por ello que, implementar estrategias que permitan este fin, resulta urgente.
---	--

Estándar 5.5: Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	8	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se promueve el trabajo en clases ✓ Ha habido un avance en mejorar las clases para que la mayor cantidad de alumnos aprendan. ✓ El monitoreo constante para ir verificando el aprendizaje durante el proceso enseñanza aprendizaje ✓ Se logra abarcar un gran número de estudiantes por nivel ✓ Entrega de herramientas y desafíos. ✓ Se intenta llevar control de todos los estudiantes ✓ Los profesores siempre están atentos a cómo vamos progresando y si 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta motivar la autoestima del estudiante ▪ Mayor manejo de técnicas de aprendizaje que ayuden a que todos aprendan. ▪ Proporcionar diferentes estrategias de monitoreo. ▪ No se logra llegar a todos los niños, por el contexto COVID. ▪ Los contenidos deben ser representados con ejemplos de su realidad y contexto. ▪ Falta mayor compromiso de los estudiantes y sus familias 	

<p>necesitamos ayuda extra para poder seguir correctamente.</p> <p>✓ Se entregan horarios de clases y espacios en que los estudiantes pueden realizar consultas a los docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregar estrategias a los estudiantes para que autogestionen sus propios aprendizajes.
---	---

Estándar 5.6: Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	9	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inicio y desarrollo muy bien desarrollado ✓ El tiempo de la clase está en función del aprendizaje. ✓ Responsabilidad profesional ✓ El énfasis está en la clase sincrónica ✓ Las clases siguen un orden y se planifican oportunamente. ✓ La preparación de la clase están pensadas para que el tiempo se utilice eficientemente. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ A veces se ocupa demasiado tiempo en repasar contenidos. ▪ El cierre se deja de lado así que falta evaluación de logro de aprendizaje y retroalimentación ▪ Mejorar los cierres de clases, siguen siendo débiles. ▪ Procurar menos interrupciones de avisos de otros estamentos ▪ Falta tiempo y dedicación en la retroalimentación ▪ Organizar los tiempos de la clase inicio-desarrollo-cierre. ▪ Hacer clases más efectivas y que llamen la atención sobre todo en cursos mayores 	

Subdimensión 6: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Estándar 6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	6	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ No sé si tempranamente es correcto, pero se articulan los apoyos necesarios ✓ Hay un equipo profesional que está con mucho interés de ofrecer los apoyos necesarios a los estudiantes. ✓ El trabajo del equipo de integración ✓ Siempre se preocupan del contexto ✓ El programa de integración junto a los docentes son quienes participan activamente en la detección de estas situaciones. ✓ Por medio de los profesores jefes y equipo PIE se logra ✓ La mayoría de los profesores nos hacen hacer tareas en las clases y gracias a eso ellos van viendo quienes necesitan más ayuda para aprender, y siempre están los profes PIE para apoyar igualmente. ✓ Hay una preocupación constante de aquellos estudiantes que presentan un mayor rezago pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso es lento así que a veces tardío ▪ Creo que falta identificar algunos problemas en varias asignaturas y resolverlos antes de preocuparse de la cobertura. ▪ En varios casos no se detecta a tiempo y el apoyo sigue siendo insuficiente ya que la cantidad de alumnos que necesita ayuda cada día es mayor. ▪ Dotar a los docentes de asignaturas de "tips" para identificar a tiempo a los estudiantes con NEE, que no recaiga solo en el equipo PIE ▪ La respuesta debe ser inmediata ▪ El equipo técnico pedagógico no participa de este proceso. ▪ Contar con más recursos físicos y humanos
--	--

Estándar 6.2: El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	5	6	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hay muchas actividades en el establecimiento ✓ Se han generado actividades para destacar el trabajo y que ellos tengan espacio para desarrollarse. ✓ Los profesores realizan los ajustes necesarios para poder alcanzar los aprendizajes 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esas actividades se desarrollan en el tiempo libre del estudiante ▪ Faltan actividades donde los alumnos puedan desarrollar mejor sus potencialidades e intereses ▪ Ofrecer instancias a los profesores para tener más herramientas para 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se intenta ofreciendo talleres ✓ En el liceo hay una gran cantidad de talleres para diferentes tipos de habilidades y para que los alumnos se desarrollen en ellas. 	<p>generar más espacios para los alumnos que lo requieran.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tiende a ocuparse más de los estudiantes disminuidos académicamente ▪ No se ha podido organizar un horario específico para esta labor ▪ Es importante poder entregar una gama de representación del contenido para poder llegar a todos los estilos de aprendizaje de los estudiantes. ▪ Contar con mayor espacio y recursos humanos
--	---

Estándar 6.3: El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
1	2	6	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se integra a la Orientadora y educadora diferencial para tales efectos ✓ Hay preocupación y dedicación por los alumnos que necesitan apoyo. ✓ La empatía de los profesores jefes ayuda a detectar estas situaciones. ✓ Los profesores junto al equipo psicosocial realizan la detección. ✓ La mayoría de las veces se hace a tiempo gracias al equipo psicosocial y profesores jefes ✓ Cuando se conoce alguna necesidad de este tipo los profesores articulan de manera eficiente en contacto con los profesionales de apoyo psicosocial. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los profesionales no son suficientes para cubrir todas las necesidades. La cantidad de profesionales que apoyen a estos alumnos sigue siendo poca para la cantidad que lo requiere. ▪ Generalmente lo hace algún profesor en el aula ▪ Mayor cohesión de los equipos de psicosocial, convivencia escolar y profesores jefes ▪ Anticipación ante una señal. ▪ Que toda la comunidad se involucre más ▪ A veces no se logra detectar a tiempo, solo cuando sucede alguna situación que haga evidente estas dificultades. 	

Estándar 6.4: El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
1	0	6	5
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Como colegio es despreciable la deserción escolar o bajo el 0,5 % ✓ Entrevistas de profesor jefe, equipo psicosocial, inspectoría general apoyo equipo PIE. ✓ Hay preocupación y estrategias para apoyar los casos de posibles desertores. ✓ Existen planes para ayudar a los estudiantes a evitar la deserción ✓ Aplican adecuadas directrices ✓ Trabajo coordinado de los diferentes equipos. Existe un equipo de gestión y reuniones para este tipo de temas ✓ Se preocupan mucho de la posible deserción. Uno de los objetivos del liceo es que todos los estudiantes puedan completar exitosamente la enseñanza media. ✓ Dado que se conocen frecuentemente la necesidad de los estudiantes existe un trabajo previo en aquellos estudiantes que puedan desertar del sistema. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor apoyo a las familias. Se requiere mayor cantidad de profesionales para esta tarea. ▪ Mayor cohesión de los equipos de psicosocial, convivencia escolar y profesores jefes ▪ No involucran al cuerpo docente ▪ Anticipación en los posibles casos, monitoreo y seguimiento constante. 	

Estándar 6.5: El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	4	5	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ El sello educativo contiene el propósito de inclusión ✓ Existen actividades para generar espacios de nuestra cultura mapuche. Incorporación de la celebración de we tripantu. ✓ Estudiantes extranjeros pueden optar a reforzamientos. ✓ Incorporación de estos aspectos en el manual de convivencia y de evaluación. ✓ Se respeta el enfoque inclusivo e intercultural, se aceptan a los estudiantes en su diversidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambiando la mecánica de evaluación ▪ Aún faltan más actividades inclusivas e interculturales. Existen actividades así, pero son pocas. ▪ Mayor inclusión a todo orden. ▪ Que no sean consideradas como actividad sino que sean parte del sello del establecimiento. ▪ Reforzar el concepto de inclusión.
---	---

Dimensión Formación y Convivencia

Subdimensión 7: Formación

<i>Estándar 7.1: El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.</i>			
<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	7	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento constante. ✓ Participación de convivencia escolar. ✓ El profesor asesor acompaña al centro de alumnos para orientar en sus diferentes acciones. ✓ Existen espacios de participación y de formación de los estudiantes que permite de algún modo la formación integral. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aún falta mejorar en el equipo de orientación ▪ Ideas que incorporen y tomen en cuenta al profesorado ▪ Difusión de las diferentes acciones que establecerá el establecimiento en el proyecto educativo ▪ No se evidencia el desarrollo integral como parte del proyecto educativo. ▪ Se requiere que la formación integral sea transversal en todas las asignaturas y subsectores y no solamente establecerlo mediante 	

	talleres o actividades aisladas en el calendario académico.
--	---

Estándar 7.2: El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	0	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El compromiso del profesor jefe o tutor ✓ En la mayoría de los profesores jefe, existe un alto compromiso por los profesores jefes en torno a sus estudiantes 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las jefaturas de cada curso deberían establecerse por un periodo de cuatro años para que los estudiantes puedan establecer un mayor vínculo con su profesor jefe y de esa forma lazos de confianza que permitan un desarrollo óptimo en los estudiantes. 	

Estándar 7.3: El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	7	5
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dado que nuestro proyecto educativo apunta a que los estudiantes continúan estudios superiores existen altas expectativas en torno a los estudiantes y que ésta se cumple. ✓ Siempre están pendientes sobre qué es lo que queremos y generan instancias para que sea todo más claro para nosotros y sea más fácil saber qué camino tomar en nuestro futuro tanto académico como personal. ✓ Siempre se promueve la motivación y las altas expectativas ✓ Los docentes sobre todo 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta un plan de trabajo más fuerte en este aspecto por parte de orientación ▪ Que el equipo directivo se involucre más de cerca ▪ Mayor planificación en las planificaciones de orientación ▪ Con respecto a su futuro laboral. Salidas pedagógicas. ▪ Generar espacios donde se evidencie las altas expectativas que tenemos de ellos en algo práctico. 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso con la misión del establecimiento de procurar que los estudiante lleguen a estudios superiores ✓ A través de diferentes talleres se logra orientar y entregar herramientas vocacionales. ✓ Están las instancias de apoyo formales e informales. 	
--	--

Estándar 7.4: El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	8	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campaña dentro del establecimiento que se emplea para toda la comunidad. ✓ Se promueven los hábitos de vida saludable en torno a la alimentación. Lo promueven cada vez que tienen la posibilidad. ✓ Se promueve la vida saludable en actividades del establecimiento como desayunos o actividades deportivas ✓ Cada cierto tiempo hay alguna campaña para ayudar al bienestar personal, físico y social. ✓ Se realizan charlas y talleres. Se realizan diversos talleres y se promociona la alimentación saludable en las celebraciones. ✓ Se generan espacios para potenciar la vida saludable y la educación respecto del tema. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ [Sin observaciones] 	

Estándar 7.5: El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
1	0	7	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Siempre está la comunicación con los apoderados para que tengan conocimiento de la situación de su hijo(a) en el liceo. ✓ En este aspecto estamos todos comprometidos ✓ Lo promueven cada vez que tienen la posibilidad ✓ La familia forma parte importante en el proceso siempre de consideran dentro de la comunidad. ✓ Esta misión institucional los apoderados y familias son corresponsables de los aprendizajes de sus hijos por lo que se invita a que participen activamente de ellos. ✓ reuniones de apoderados mensuales y atención de apoderados semanales ✓ Ellos son co responsables del aprendizaje ✓ Reuniones de apoderados mensuales, y declaración en la misión del establecimiento el incorporar a las familias en los resultados académicos de los estudiantes ✓ Se involucra a la familia como corresponsables. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta mayor preocupación de apoderados y familias ▪ No es un hábito ▪ Orientaciones, talleres específicos en temáticas que sean de su interés. ▪ Entregar orientaciones claras para que las familias los apoderados participen del proceso educativo de los estudiantes. ▪ Que los apoderados vayan regularmente al liceo ▪ Aun no logramos que la totalidad de apoderados se involucre. 	

Subdimensión 8: Convivencia

Estándar 8.1: El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	8	4

Fortalezas	Aspectos a mejorar
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hay un destacable ambiente de respeto en la comunidad educativa. ✓ La comunicación e instancias de conversación ✓ Generalmente se respeta la opinión e ideas diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta práctica ▪ Instaurar un horario para aquello. ▪ Que las opiniones e ideas diferentes pueda ser consideradas ▪ Mejorando las habilidades blandas de los directivos

Estándar 8.2: El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	1	7	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se generan espacios de conversatorio para tratar estos temas. ✓ Se realizan actividades que lo promueven ✓ Se han realizado reuniones y talleres. ✓ Se aceptan a los estudiantes con su diversidad ✓ Se fomentan actividades de participación democrática entre los estudiantes, elecciones de estudiantes, conversatorios de diversos temas atinentes a la sociedad. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aún falta mejorar las reglas de acoso en el establecimiento, no se han tomado muy en serio aún ▪ Falta mayor capacidad de inclusión. 	

Estándar 8.3: El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
1	1	6	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Siempre se recuerda los valores y las normas que deben ser seguidas y respetadas en el liceo. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe tal reglamento. Falta un reglamento de convivencia de funcionarios. 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promueven buena convivencia ✓ Hay un reglamento actualizado que considera temas actuales y que sea conocido por todos. ✓ Se fomenta y potencia ✓ Todas las acciones están guiadas mediante el manual de convivencia escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere mayor difusión del manual de convivencia escolar. Se debe difundir de maneras más didáctica. ▪ Generar espacios donde los alumnos también sean parte de la construcción del reglamento interno. ▪ En ocasiones no se rigen por el manual para tomar decisiones
--	---

Estándar 8.4: El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	7	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada profesor crea sus propias reglas de convivencia en común acuerdo con los estudiantes ✓ Siempre se resuelven en virtud de alcanzar los objetivos. ✓ Se crean acuerdos y normas entre todos los participantes de modo que tengan sentido y que todos respetemos. ✓ Se intenta imponer estas normas pero más por parte de profesores de aula 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar una mayor conciencia de lo importante que es vivir en convivencia. ▪ Falta mayor participación del equipo directivo 	

Estándar 8.5: El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	5	6
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todo el personal está involucrado en resguardar la integridad de los alumnos. Dedicada atención a nuestros estudiantes por parte de todos los estamentos. Los estudiantes son la prioridad para el establecimiento. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay estudiantes que faltan el respeto a los demás. 	

Estándar 8.6: El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	8	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<p>✓ Se rige de acuerdo al protocolo y claramente con criterios pertinentes. Se tienen protocolos claros que se activan frente a una situación que lo amerite. Todo de acuerdo a los reglamentos. Al conocer de alguna conducta que atente contra la sana convivencia de los decentes informan de manera inmediata.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguir generando espacio para mejorar la convivencia escolar. ▪ En ocasiones hay familias que no colaboran para esto ▪ Las mismas leyes no lo permiten, no se puede expulsar a un estudiante que ataca a otro física o mentalmente ▪ Establecer un programa de prevención de conductas que te atenten la sana convivencia. 	

Subdimensión 9: Participación y vida democrática

Estándar 9.1: El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	7	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<p>✓ Se aplican encuestas de manera periódica para mejorar la participación.</p> <p>✓ Se trata de trabajar entre todos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor participación de los miembros del establecimiento educacional 	

Estándar 9.2: El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
1	1	8	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<p>✓ En las asignaturas de historia</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que sea una acción transversal 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se promueve la responsabilidad como un valor institucional. ✓ Desarrollo de iniciativas sociales y convivencia democrática ✓ Se incorpora en el proyecto educativo institucional el cuidado del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar que los aportes sean concretos. ▪ Mayor práctica ▪ Mayor difusión de las acciones que se pueden realizar en el hogar para el cuidado del medio ambiente
--	---

Estándar 9.3: El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	7	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esto se da en las clases ✓ Se generan y se valoran los espacios de expresión de los estudiantes. ✓ En distintas asignaturas se realizan debates, ensayos, conversatorios organizados por profesores y también por estudiantes. ✓ Dado que se respeta la diversidad los estudiantes pueden expresar libremente sus opiniones 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta mayor escucha a los estudiantes y profesores de parte del equipo directivo ▪ Aumentar las instancias de conversatorios y debates ▪ Los espacios son insuficientes para la variedad de alumnos que se tiene. ▪ El liceo siempre tiene la facilidad para permitir debates, conversatorios, charlas de todo tipo para que los alumnos expresen sus ideas. 	

Estándar 9.4: El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	4	5
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se han generado capacitaciones de liderazgo. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo con herramientas prácticas de cómo las directivas de curso pueden liderar sus espacios dentro de sus pares. 	

Estándar 9.5: El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	9	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se da la posibilidad a todos los estamentos de crear proyectos para incluir en el proyecto educativo. ✓ Todas las acciones que realiza la comunidad educativa se sustentan en el logro de las metas institucionales. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debería ser constante 	

Gestión de Recursos

Subdimensión 10: Gestión de personal

Estándar 10.1: El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	6	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen aspectos generales que ayudan a establecer líneas de trabajo. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respetar la línea de trabajo de cada departamento. ▪ Tomar mayor conocimiento de algunos procedimientos 	

Estándar 10.2: El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	5	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se realizan entrevistas para contratar. Previa contratación se hacen entrevistas con la persona y el jefe de departamento para conocer sus impresiones. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ En ocasiones escogen personal sin tener recomendaciones y se han equivocado 	

Estándar 10.3: El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	5	5	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lo realiza UTP ✓ Evaluación anual 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ En ocasiones la evaluación y retroalimentación es poco objetiva ▪ Se debe mejorar el sistema de evaluación que se ajuste a la especialidad del profesor 	

Estándar 10.4: El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	6	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se realizan capacitaciones según los requerimientos que se tienen ✓ Capacitación constante. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pocas capacitaciones ▪ Falta mayor preocupación de nuestras necesidades ▪ Se requiere mayor inversión en capacitación con instituciones certificadas. 	

Estándar 10.5: El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	4	4	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ [Sin observaciones] 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No sé si tendría solución a estas alturas. ▪ Dada la alta carga laboral los colaboradores están en constante trabajo bajo presión, por lo que se requiere de un programa de desarrollo 	

	<p>organizacional que promuevan un buen clima laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades blandas del equipo directivo
--	---

Subdimensión 11: Gestión de recursos financieros

<i>Estándar 11.1: El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.</i>			
<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	0	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
✓ [Sin observaciones]		▪ [Sin observaciones]	

<i>Estándar 11.2: El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.</i>			
<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	0	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
✓ [Sin observaciones]		▪ [Sin observaciones]	

<i>Estándar 11.3: El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.</i>			
<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	4	7
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ En este aspecto no hay problemas, se realiza todo en base a la normativa ✓ El personal del área es altamente calificado. ✓ El sostenedor y el equipo directivo son rigurosos en cuanto al gasto y las evidencias necesarias para justificarlas. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor conocimiento del equipo directivo 	

Estándar 11.4: El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	6	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se enteran de estas redes por el equipo psicosocial o PIE ✓ Generalmente el equipo directivo promueve el trabajo con redes que apoyan el proyecto educativo institucional. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor participación y conocimiento 	

Subdimensión 12: Gestión de recursos educativos

Estándar 12.1: El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
1	0	5	6
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se postula a muchos proyectos para mejorar la infraestructura. ✓ El equipo directivo hace las solicitudes ✓ Es una constante preocupación por el equipo técnico e infraestructura dentro del establecimiento. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sostenedor no se ha preocupado de la infraestructura. Si bien la infraestructura del liceo es muy buena, a veces había cosas que no estaban en buen estado. 	

Estándar 12.2: El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	4	7
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directora aprueba y promueve la compra de material 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que se utilicen bien los fondos correspondientes 	

✓ Se ha logrado comprar textos y cuadernillos como apoyo al aprendizaje de los estudiantes.	
---	--

Estándar 12.3: El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	1	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
✓ Mucha preocupación por esta área		▪ Mayor y mejor infraestructura	

Anexo 4. Insumos para Análisis FODA: análisis interno y análisis PEST

Fortalezas:

1. *El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo. (E 1.1: 4 Desarrollo Avanzado)*
2. *El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos (E 1.2: 3,5 Desarrollo Avanzado)*
3. *El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño (E 1.3: 4 Desarrollo Avanzado)*
4. *El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo (E 1.4: 4 Desarrollo Avanzado)*
5. *El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes (E 1.5: 3,5 Desarrollo Avanzado)*
6. *El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares (E 1.6: 3,5 Desarrollo Avanzado)*
7. *El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados (E 2.1: 3,17 Desarrollo Satisfactorio)*
8. *El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento (E 2.2: 3,25 Desarrollo Satisfactorio)*
9. *El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua (E 2.3: 3,25 Desarrollo Satisfactorio)*
10. *El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa (E 2.4: 3,18 Desarrollo Satisfactorio)*
11. *El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional (E 3.1:3,43 Desarrollo Satisfactorio)*
12. *El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde (E 3.2: 3,29 Desarrollo Satisfactorio)*
13. *El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones (E 3.3: 3,14 Desarrollo Satisfactorio)*
14. *El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio (E 4.1: 3,20 Desarrollo Satisfactorio)*

15. *El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum (E 4.2: 3,10 Desarrollo Satisfactorio)*
16. *El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje (E 4.3: 3,00 Desarrollo Satisfactorio)*
17. *Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar (E 5.1: 3,30 Desarrollo Satisfactorio)*
18. *Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje (E 5.2: 3,08 Desarrollo Satisfactorio)*
19. *Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura (E 5.3: 3,5 Desarrollo Satisfactorio)*
20. *Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases (E 5.4: 3,00 Desarrollo Satisfactorio)*
21. *Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad (E 5.5: 3,00 Desarrollo Satisfactorio)*
22. *Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje (E 5.6: 3,08 Desarrollo Satisfactorio)*
23. *El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios (E 6.1: 3,17 Desarrollo Satisfactorio)*
24. *El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar (E 6.4: 3,25 Desarrollo Satisfactorio)*
25. *El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional (E 7.1: 3,08 Desarrollo Satisfactorio)*
26. *El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente (E 7.2: 4,00 Desarrollo Satisfactorio)*
27. *El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro (E 7.3: 3,42 Desarrollo Satisfactorio)*
28. *El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes (E 7.4: 3,00 Desarrollo Satisfactorio)*
29. *El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes (E 7.5: 3,17 Desarrollo Satisfactorio)*
30. *El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa (E 8.1: 3,33 Desarrollo Satisfactorio)*
31. *El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación (E 8.2: 3,25 Desarrollo Satisfactorio)*

32. *El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común (E 8.3: 3,08 Desarrollo Satisfactorio)*
33. *El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas (E 8.4: 3,18 Desarrollo Satisfactorio)*
34. *El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar (E 8.5: 3,55 Desarrollo Satisfactorio)*
35. *El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento (E 8.6: 3,17 Desarrollo Satisfactorio)*
36. *El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional (E 9.1: 3,1 Desarrollo Satisfactorio)*
37. *El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas (E 9.3: 3,00 Desarrollo Satisfactorio)*
38. *El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso (E 9.4: 3,4 Desarrollo Satisfactorio)*
39. *El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (E 9.5: 3,18 Desarrollo Satisfactorio)*
40. *El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal (E 10.1: 3,09 Desarrollo Satisfactorio)*
41. *El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente (E 10.2: 3,18 Desarrollo Satisfactorio)*
42. *El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento (E 10.4: 3,09 Desarrollo Satisfactorio)*
43. *El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes (E 11.1: 4,00 Desarrollo Satisfactorio)*
44. *El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos (E 11.2: 4,00 Desarrollo Satisfactorio)*
45. *El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente (E 11.3: 3,64 Desarrollo Satisfactorio)*
46. *El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional (E 11.4: 3,27 Desarrollo Satisfactorio)*
47. *El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa (E 12.1: 3,33 Desarrollo Satisfactorio)*

48. *El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes (E 12.2: 3,64 Desarrollo Satisfactorio)*
49. *El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector (E 12.3: 3,75 Desarrollo Satisfactorio)*

Debilidades:

1. *El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante (E 2.5: 2,83 Desarrollo incipiente)*
2. *El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases (E 4.4: 2,90 Desarrollo Incipiente)*
3. *El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas (E 4.5: 2,90 Desarrollo Incipiente)*
4. *El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas (E 6.2: 2,67 Desarrollo Incipiente)*
5. *El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos (E 6.3: 2,92 Desarrollo Incipiente)*
6. *El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas (E 6.5: 2,82 Desarrollo Incipiente)*
7. *El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos (E 9.2: 2,82 Desarrollo Incipiente)*
8. *El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal (E 10.3: 2,64 Desarrollo Incipiente)*
9. *El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo (E 10.5: 2,91 Desarrollo Incipiente)*

Análisis del Entorno PEST:

- **Factores Políticos**

Política nacional de mejora de la calidad en educación media. En las últimas décadas ha habido un paso de políticas de mejora de cobertura a mejora de la calidad. Esto ha significado innovación en la institucionalidad de la educación, donde el establecimiento, como muchos otros, ha seguido una ruta de ajustes a estos nuevos procesos. (Oportunidad: baja)).

En abril de 2021 se realizarán elecciones municipales para renovar la alcaldía y el concejo municipal. Es posible que esto imprima ciertos cambios en la administración de la educación municipal, por lo que como establecimiento público hay que estar atento a posibles reajustes en el manejo de la educación a nivel municipal (Amenaza: baja)

El proceso constituyente en curso no pareciera ejercer mayor efecto sobre el sistema educacional en el siguiente año 2021, ya que las regulaciones que emanen de ella tendrán efecto en los años sucesivos, y el curso de tales políticas es relativamente desconocido. Sin embargo, dependiendo del manejo político del proceso por parte del gobierno, es posible esperar un nuevo ciclo de protesta social que obligue al cierre de los establecimientos e interrupción de los procesos de enseñanza, tal como sucedió a partir de octubre de 2019. (Amenaza: baja)

- ***Factores Económicos***

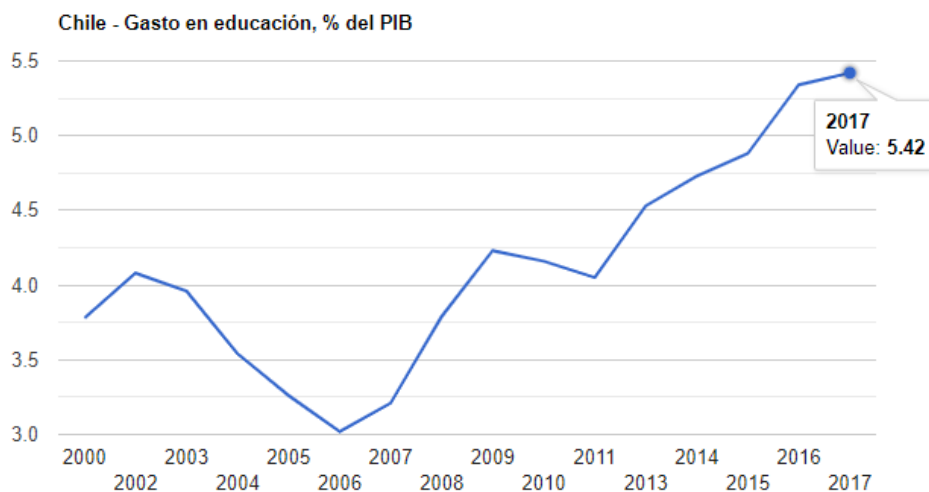
El gasto público en educación tiene una tendencia creciente, a pesar de ciertos estancamientos que se producen cada cierto periodo, por lo que se espera que esta tendencia siga en alza. (Oportunidad: mediana).

La emergencia sanitaria Covid-19 ha impactado económicamente en las familias, por lo que es esperable que algunos estudiantes prefieran insertarse antes de lo esperado al ámbito laboral, ya sea desertando del liceo o bien sólo quedándose con el título de enseñanza media y por lo tanto menos incentivos para mejorar su rendimiento académico. (Amenaza: alta).

Chile: Gasto público en educación, porcentaje del gasto público: Para este indicador, UNESCO proporciona datos para Chile desde 1993 a 2017. El valor medio para Chile durante ese período fue de 17.09 por ciento con un mínimo de 13.52 por ciento en 1993 y un máximo de 21.31 por ciento en 2017.



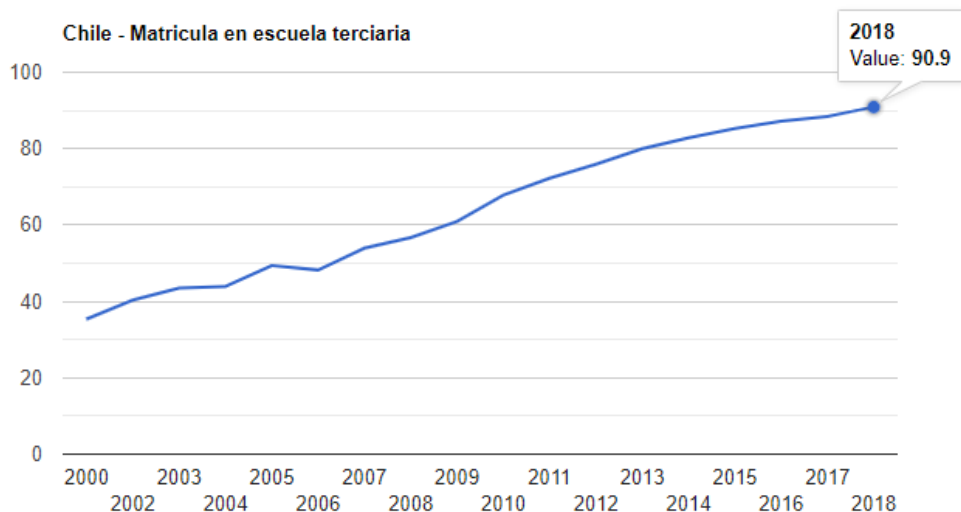
Chile: Gasto público en educación, % del PIB: Para este indicador, UNESCO proporciona datos para Chile desde 1974 a 2017. El valor medio para Chile durante ese período fue de 3.69 por ciento con un mínimo de 2.25 por ciento en 1990 y un máximo de 5.42 por ciento en 2017.



- **Factores Sociales**

Mayores expectativas de las familias respecto a la continuidad de estudios en la enseñanza técnica y superior. Esto se expresa tanto en la tendencia creciente de la matrícula en educación terciaria en Chile (en 2018 el 90% de los jóvenes se matriculó en la enseñanza superior), como en el discurso que circula en los apoderados y que es recogido por los docentes. (Oportunidad: alta).

Chile: Matrícula en esc. terciaria, % de todos los menores elegibles: Para este indicador, UNESCO proporciona datos para Chile desde 1970 a 2018. El valor medio para Chile durante ese período fue de 36.91 por ciento con un mínimo de 8.43 por ciento en 1970 y un máximo de 90.9 por ciento en 2018.



- **Factores Tecnológicos**

El cierre de escuelas y liceos por medidas de distanciamiento social por Covid-19 durante 2020 ha obligado a la diversificación de técnicas y estrategias de enseñanza, para lo cual los docentes han adoptado el uso de plataformas de edición gráfica, audio y video (Canva, Genial.ly, Filmora, entre otros), así como de teleconferencia (Zoom, Google Meet), especialmente en sus versiones gratuitas, que por contraparte ofrecen funcionalidades limitadas. Versiones pagas de estas aplicaciones pueden ofrecer más funcionalidades, pero suponen un gasto extra no contemplado originalmente en los presupuestos de material de enseñanza. Otro aspecto tiene que ver con la disparidad de habilidades tecnológicas por parte de docentes de distinta edad, principalmente, y cuyo desarrollo tampoco fue contemplado en los presupuestos destinados a capacitación de profesores. (Amenaza: alta).