

**Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación
Mención Gestión de Calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO, LICEO TÉCNICO PROFESIONAL DE ADULTOS
RED EPJA-IQUIQUE
I REGIÓN TARAPACÁ**

Nombre Candidata a Magister: Pamela Andrea Cisternas Torres

Nombre Tutor Guía: Francisco Calderón Pujadas

Nombre Tutor Metodológico: Rocío Riffo San Martín

Enero-2023



INDICE

1.- Portada.....	pág. 1
2.- Indice.....	pág. 2
3.- Resumen.....	pág. 3
4.- Introducción.....	pág. 4
5.- Marco Teórico.....	pág. 6
6.- Marco Contextual.....	pág. 56
7.- Diagnóstico Institucional.....	pág. 91
8.- Análisis de Resultados.....	pág.109
8.1Análisis FD.....	pág.132
9.-Plan de Mejoramiento.....	pág.141
10.- Bibliografía.....	pág. 159
11.- Anexos.....	pág. 163



El Diagnóstico Institucional es un requisito fundamental para la mejora continua de los procesos, nos desafía, nos invita a mirar, re mirar y reflexionar sobre nuestra propia realidad educativa en la que como Comunidad nos desenvolvemos, para posteriormente establecer un Plan de Mejora Educativa (PME), instrumento de Gestión Institucional, el cual consiste en una serie de actividades sostenibles durante un año de plazo y es promovido, junto con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), por el Ministerio de Educación , para alcanzar procesos de mejoramiento sostenibles.

Realizar un buen diagnóstico permite mejorar aquellos aspectos detectados como deficientes y/o descendidos, manteniendo y/o potenciando las fortalezas. Para lograrlo se hizo necesaria la integración y aplicación teórica práctica de los conocimiento y habilidades adquiridos en el proceso, tomando como referencia Los Estándares Indicativos de Desempeño, los cuales abarcan las áreas de Gestión Curricular, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos, considerando además sus Sub-Dimensiones.

El presente trabajo tiene por objetivo ***Precisar mediante un Diagnóstico y Autoevaluación Institucional, las Fortalezas y Debilidades en las áreas de Gestión Curricular, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos y Establecer un Plan de Mejoramiento, dirigido al Liceo Técnico profesional de Adultos de la Ciudad de Iquique, Primera región Tarapacá.***

Dado lo anterior, se hace presente que en el Diagnóstico participaron informantes claves del Establecimiento educativo (Directora, Equipo de Gestión, Equipo Técnico Pedagógico, Paradocente, Docentes de Especialidad y Docentes de Ramos Generales) por medio de la aplicación de un Instrumento de Evaluación de las diferentes Dimensiones de la Gestión Institucional, señaladas en el párrafo anterior. Posteriormente, se tabularon y analizaron los datos obtenidos, se definieron Fortalezas, Debilidades y se propusieron acciones para la Mejora.

Es importante destacar que dentro de las fortalezas se destacan las dimensiones de..... ..Por otra parte las dimensiones de.... son las que se deben fortalecer, para ello se sugieren algunas acciones dentro del plan de mejora tales como.....



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, corresponde a la actividad final Grado del Magister en Educación Mención Gestión de Calidad y su propósito es aportar a la mejora de la gestión integral del Liceo Técnico profesional de Adultos, de la ciudad de Iquique, a través del Diagnóstico Institucional, utilizando como referentes los “Estándares Indicativos de Desempeño de acuerdo a las directrices del Ministerio de educación, aprobados por el Consejo Nacional de Educación y dictados mediante Decreto Supremo, como parte del proceso de Aseguramiento de la Calidad. Esta herramienta de apoyo y orientación a los establecimientos educativos y sus sostenedores, contribuye a alcanzar la mejora continua y las metas establecidas como país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile”. (Ministerio de Educación de Chile Estándares Indicativos de Desempeño Decreto Supremo de Educación N° 73/2014. Unidad de Currículum y Evaluación www.mineduc.cl, pág.5).

Otra herramienta utilizada como parte del ciclo de mejora continua, para asegurar la calidad educativa y vinculada directamente con el Diagnóstico Institucional realizado es el Plan de Mejoramiento Institucional (PME), “herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares, que debe contribuir a la mejora de los aprendizajes de mediano plazo del mejoramiento educativo”, (Orientaciones para la Elaboración del Plan de mejoramiento Educativo. División de Orientación General, Ministerio de Educación, Chile. págs. 5-7).

Para sustentar el Marco Teórico, se contemplaron documentos orientadores tales como: “Tratado de Ichenon”, Sistema de Aseguramiento de la Calidad”, “Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME_2020)”, “Calidad Integral Educativa - Integración de la Educación Media Técnico Profesional en las Acciones de Mejora del PME”, “ Políticas de Liderazgo para la Mejora Continua”, Marco para la buena dirección y Liderazgo Escolar en EMTP“, “Innovación y Trabajo



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Colaborativo”, “Normativas”, “Educación de personas Jóvenes y Adultas”, “Textos de Estudios del Magister”.

Dentro de los Elementos contemplados en el Marco Contextual, podremos encontrar: Situación de la Comunidad Escolar, Síntesis de Antecedentes Pedagógicos, Síntesis de Antecedentes del Entorno, Misión, Visión, Sello, Institucional, Valores, Especialidades, Perfil de Egreso, Logros, Proyectos, Convenios, Objetivos priorizados por especialidad en contexto de pandemia, Resultados Académicos PSU a partir del 2018, Dimensión Organizativa Operativa y Organigrama con sus respectivas Funciones, Definición y Funciones de la Modalidad EPJA, Planes y Programas, Marco Regulador.

Seguido a lo anterior, se presentará el Diagnóstico Institucional, el Análisis de Resultados, Propuesta de Plan de mejoramiento, para finalizar con la Bibliografía y Anexos.



MARCO TEÓRICO

Este ítem tiene la finalidad de sustentar el trabajo de grado e implica analizar aquellos referentes válidos, para contextualizar la investigación. El presente Marco Teórico contiene diferentes lecturas realizadas pertinentes y vinculadas con el Objetivo de estudio, así tenemos:

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

La UNESCO, junto con el UNICEF, el Banco Mundial, el UNFPA, el PNUD, ONU Mujeres y el ACNUR, organizó el Foro Mundial sobre la Educación 2015 en Incheon (República de Corea) del 19 al 22 de mayo de 2015, que fue acogido por la República de Corea. Más de 1.600 participantes de 160 países, entre los cuales se contaban 120 ministros, jefes y miembros de delegaciones, jefes de organismos y funcionarios de organizaciones multilaterales y bilaterales, así como representantes de la sociedad civil, la profesión docente, los jóvenes y el sector privado, aprobaron la Declaración de Incheon para la Educación 2030, en la que se presenta una nueva visión de la educación para los próximos años.

Este proceso desembocó en la Declaración de Incheon, que fue aprobada el 21 de mayo de 2015 en el Foro Mundial antes señalado. La Declaración de Incheon representa el compromiso de la comunidad educativa en favor de la Educación 2030 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, ya que reconoce la función esencial que desempeña la educación como uno de los principales motores del desarrollo.

El Marco de Acción indica la manera de llevar a la práctica, en los niveles país/nacional , regional y mundial, el compromiso alcanzado en Incheon. Tiene por



finalidad movilizar a todos los países y asociados en torno al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) relativo a la educación y sus metas conexas, y propone maneras de poner en marcha la Educación 2030, así como de coordinarla, financiarla y realizar su seguimiento, con miras a garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos. Además, plantea posibles estrategias que podrían servir de base a los países para elaborar planes y estrategias contextualizados, tomando en consideración las distintas realidades, capacidades y niveles de desarrollo de los países y respetando las políticas y prioridades nacionales.

La educación ocupa un lugar primordial en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y es esencial para el logro de todos los ODS. Reconociendo el importante papel que desempeña, en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se pone de relieve la educación como un objetivo en sí mismo (ODS 4); además, se integran metas sobre educación en varios ODS más, en especial los que se refieren a la salud; el crecimiento y el empleo; el consumo y la producción sostenibles; y el cambio climático. Ciertamente, la educación puede acelerar los avances orientados a conseguir todos los ODS y, por ende, debe formar parte de las estrategias para alcanzar cada uno de ellos. La agenda sobre educación renovada que engloba el ODS 4 es amplia, integral, ambiciosa, llena de aspiraciones y universal, y se inspira en una visión de la educación que transforma las vidas de las personas, las comunidades y las sociedades, sin dejar a nadie rezagado. La agenda retoma los aspectos inacabados de los objetivos de la EPT y los ODM relativos a la educación, al tiempo que hace frente eficazmente a desafíos mundiales y nacionales en materia de educación, tanto actuales como futuros. Además, reposa en los derechos y aplica un enfoque humanista de la educación y el desarrollo, basado en los principios de derechos humanos y dignidad, justicia social, paz, inclusión y protección, así como de diversidad cultural, lingüística y étnica y de responsabilidad y rendición de cuentas compartidas.

La Educación 2030 debe enmarcarse en el contexto más amplio del desarrollo



actual. Los sistemas educativos deben ser pertinentes y adaptarse a los mercados laborales en rápida evolución, los avances tecnológicos, la urbanización, la migración, la inestabilidad política, la degradación ambiental, los riesgos y desastres naturales, la competencia por los recursos naturales, los desafíos demográficos, el aumento del desempleo en el mundo, la persistencia de la pobreza, la desigualdad creciente y las amenazas cada vez mayores a la paz y la seguridad. De aquí a 2030, los sistemas educativos deberán atender a cientos de millones más de niños y adolescentes para lograr la universalidad^[iv] de la educación básica (enseñanza preescolar y primaria, y ciclo inicial de educación secundaria), así como brindar un acceso equitativo al ciclo superior de educación secundaria y oportunidades para todos de cursar estudios superiores. Al mismo tiempo, es esencial proporcionar atención y educación de la primera infancia para garantizar el desarrollo, el aprendizaje y la salud de los niños a largo plazo. Resulta también fundamental que los sistemas educativos velen por que todos los niños, jóvenes y adultos aprendan y adquieran aptitudes pertinentes, incluido un nivel adecuado de alfabetización. Es urgente que los niños, jóvenes y adultos adquieran a lo largo de la vida las aptitudes y competencias flexibles necesarias para vivir y trabajar en un mundo más seguro, sostenible, interdependiente, basado en el conocimiento e impulsado por la tecnología. La Educación 2030 garantizará que todas las personas adquieran una sólida base de conocimientos, desarrollen un pensamiento creativo y crítico y habilidades para la colaboración, y estimulen su curiosidad, valor y resiliencia

Los países y comunidades que reconocen la necesidad de impartir una educación de calidad para todos obtienen enormes beneficios. Las pruebas del poder inigualable que encierra la educación para mejorar las vidas, en especial las de las niñas y las mujeres, siguen acumulándose^[vi]. La educación desempeña un papel clave para erradicar la pobreza, ya que ayuda a las personas a conseguir trabajo decente, incrementa sus ingresos y genera una mayor productividad que sirve de motor para el desarrollo económico. La educación es el medio más eficaz de lograr la igualdad



entre hombres y mujeres, propiciar la plena participación social y política de las niñas y las mujeres y empoderarlas económicamente. Por otra parte, es una de las maneras más poderosas de mejorar la salud de las personas y garantizar que los beneficios se transmitan a las generaciones futuras. La educación salva la vida de millones de madres y niños, ayuda a prevenir y controlar enfermedades, y es un elemento esencial de los esfuerzos orientados a reducir la malnutrición. Además, promueve la inclusión de las personas con discapacidad[vii]. Intrínsecamente, la educación constituye también una protección para los niños, jóvenes y adultos cuyas vidas han sido destruidas por crisis y conflictos, y les proporciona las herramientas necesarias para reconstruir sus vidas y comunidades.

Para poner al alcance de todos el poder de la educación tendrán que crearse más oportunidades en todas partes, aunque especialmente en los países y regiones en situación de conflicto. Muchas de las mayores desigualdades en materia de educación tienen su origen en situaciones de conflicto y emergencia. Por ende, es crucial crear sistemas educativos más resilientes y con mayor capacidad de reacción ante los conflictos, las tensiones sociales y los peligros naturales, así como garantizar que se mantenga la educación durante las emergencias y las situaciones de conflicto y postconflicto. Una mejor educación es también fundamental para prevenir y atenuar los conflictos y las crisis y promover la paz.

Entre los principios en los que reposa este Marco de Acción, tenemos los siguientes:

- La educación es un derecho humano fundamental y un derecho habilitado.
- La educación es un bien público.
- La igualdad de género.

El Objetivo global sobre educación (ODS 4) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es : **“Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”**. Un



elemento fundamental del derecho a la educación consiste en **garantizar que la calidad** de esta permita obtener resultados del aprendizaje pertinentes, equitativos y eficaces en todos los niveles y entornos. La calidad de la educación supone, por lo menos, que los alumnos adquieran competencias básicas de lectura, escritura y cálculo, que serán los pilares para el aprendizaje futuro, así como para las competencias de orden superior. Para esto son indispensables, por una parte, métodos y contenidos pertinentes de enseñanza y aprendizaje que se adecúen a las necesidades de todos los educandos y sean impartidos por docentes con calificaciones, formación, remuneración y motivación adecuadas, que utilicen enfoques pedagógicos apropiados y que cuenten con el respaldo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) adecuadas; y, por otra, la creación de entornos seguros, sanos, que tengan en cuenta la perspectiva de género, inclusivos, dotados de los recursos necesarios y que, por ende, faciliten el aprendizaje.

Enfoques estratégicos : Para alcanzar el ODS 4 relativo a la educación y las metas de educación pertenecientes a otros ODS, será necesario movilizar esfuerzos nacionales, regionales y mundiales orientados a: establecer alianzas eficaces e inclusivas; mejorar las políticas educativas y su funcionamiento conjunto; garantizar sistemas educativos altamente equitativos, inclusivos y de calidad para todos; movilizar recursos para financiar correctamente la educación; y asegurar la supervisión, el seguimiento y el examen de todas las metas.

Meta y estrategias indicativas: priorizada para efectos del Marco Teórico, vinculada con la realidad del Establecimiento Educativo LTPA:

Meta 4.4: De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

En un contexto de mercados laborales que cambian rápidamente, desempleo creciente (en especial entre los jóvenes), envejecimiento de la población activa en algunos países, migración y adelantos tecnológicos, todos los países se ven



confrontados a la necesidad de ~~que las personas~~ adquieran los conocimientos, aptitudes y competencias indispensables para el trabajo decente, la iniciativa empresarial y la vida. En muchos países, las políticas de educación y formación deberían además responder a las necesidades, que evolucionan con suma rapidez, de que los jóvenes y adultos mejoren sus aptitudes y aprendan otras nuevas. Por ende, es indispensable aumentar y diversificar las oportunidades de aprendizaje, empleando una amplia gama de modalidades de educación y formación, de tal forma que todos los jóvenes y adultos, en especial las niñas y las mujeres, puedan adquirir conocimientos, aptitudes y competencias pertinentes para el trabajo decente y la vida.

Se debe ampliar el acceso equitativo a la EFTP, garantizando siempre la calidad. Es necesario formular prioridades y estrategias adecuadas para optimizar el vínculo entre la EFTP y el mundo del trabajo, tanto en el sector laboral formal como informal, mejorar su condición, crear vías de aprendizaje entre distintas ramas de la educación, y facilitar la transición de la escuela al trabajo. Los sistemas de EFTP deben reconocer y valorar las aptitudes adquiridas con la experiencia o en entornos no formales e informales, en particular en el lugar de trabajo y por Internet.

Un enfoque centrado en gran medida en aptitudes específicas para el trabajo reduce la capacidad de los diplomados de adaptarse a las exigencias en rápida evolución del mercado laboral. Por ello, más allá de dominar dichas aptitudes, es preciso hacer hincapié en el desarrollo de aptitudes cognitivas y no cognitivas/transferibles de alto nivel, como la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la creatividad, el trabajo en equipo, las competencias de comunicación y la resolución de conflictos, que pueden aplicarse en diversos sectores profesionales. Por otra parte, se deberán brindar posibilidades a los educandos de actualizar continuamente sus aptitudes mediante el aprendizaje a lo largo de la vida.

Resulta crucial evaluar las repercusiones y los resultados de las políticas y programas educativos de EFTP y reunir datos sobre la transición del aprendizaje al mundo laboral, así como sobre las oportunidades de empleo de los diplomados,



prestando atención a la disparidad.

Otras metas relevantes, priorizadas dentro de la propuesta y vinculadas con la realidad del Establecimiento educativo son:

Meta 4.5: De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.

Meta 4.7: De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

Referencia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, 2016. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa

LEGE:

La Ley General de Educación representa el marco para una nueva institucionalidad de la educación en Chile. Deroga la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) en lo referente a la educación general básica y media (mantiene la normativa respecto a la educación superior). Por otra parte, **Establece principios y obligaciones, y promueve cambios en la manera en que los niños de nuestro país serán educados.** Además de los derechos garantizados en la Constitución, tratados internacionales, el derecho a la educación y la libertad de enseñanza, la LGE se inspira en los siguientes principios:

Universalidad y educación permanente: La educación debe estar al alcance de todas las personas a lo largo de toda la vida.

Gratuidad: El Estado implantará progresivamente la enseñanza gratuita en los



establecimientos subvencionados que reciben aportes permanentes del Estado.

Calidad de la educación: Todos los alumnos, independientemente de sus condiciones y circunstancias, deben alcanzar los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.

Equidad: Todos los estudiantes deben tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.

Autonomía: El sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía de los establecimientos educativos.

Diversidad: Promover y respetar la diversidad de procesos y proyectos educativos institucionales, así como la diversidad cultural, religiosa y social de las familias que han elegido un proyecto. En los establecimientos educacionales de propiedad o administración del Estado se promoverá la formación laica y la formación ciudadana de los estudiantes, a fin de fomentar su participación en la sociedad.

Responsabilidad: Los estudiantes, padres y apoderados deberán ser responsables en el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes escolares, cívicos, ciudadanos y sociales. Este principio se hará extensivo a los padres y apoderados, en relación con la educación de sus hijos o pupilos.

Participación: Los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso.

Flexibilidad: El sistema debe permitir la adecuación del proceso a la diversidad de realidades, asegurando la libertad de enseñanza y la posibilidad de existencia de proyectos educativos institucionales diversos.

Transparencia: La información del sistema educativo, incluyendo los ingresos, gastos y resultados académicos, debe estar a disposición de todos los ciudadanos.

Integración e inclusión: El sistema propenderá a la eliminación de todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y la participación de los y las estudiantes y posibilitará la integración de quienes tengan necesidades educativas especiales. Asimismo, el sistema propiciará que los establecimientos educativos sean un lugar de encuentro entre los y las estudiantes de distintas condiciones socioeconómicas, culturales, étnicas, de género, de nacionalidad o de religión.



Sustentabilidad: Fomento al respeto al medio ambiente natural cultural, la buena relación y el uso racional de los recursos naturales y su sostenibilidad, como expresión concreta de la solidaridad con las actuales y futuras generaciones.

Interculturalidad: El sistema debe reconocer y valorar al individuo en su especificidad cultural y de origen, considerando su lengua, cosmovisión e historia.

Dignidad del ser humano: Orientación hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad. Se debe fortalecer el respeto, protección y promoción de los derechos humanos y las libertades fundamentales consagradas en la Constitución y los tratados internacionales vigentes en Chile.

Educación integral: El sistema educativo buscará desarrollar puntos de vista alternativos en la evolución de la realidad y de las formas múltiples del conocer. Deberá considerar los aspectos físico, social, moral, estético, creativo y espiritual, con atención especial a la integración de todas las ciencias, artes y disciplinas del saber.

Párrafo 2: Derechos y Deberes:

Art. 6º. Es deber del Estado propender a asegurar una educación de calidad y procurar que ésta sea impartida a todos, tanto en el ámbito público como en el privado.

Corresponderá al Ministerio de Educación, al Consejo Nacional de Educación, a la Agencia de Calidad de la Educación y a la Superintendencia de Educación, en el ámbito de sus competencias, la administración del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, de conformidad a las normas establecidas en la ley. (Ley Nº 20.370 Art. 7º D.O. 12.09.2009)

Art, 9º. La comunidad educativa es una agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa. Ese objetivo común es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los alumnos que son miembros de ésta, propendiendo a asegurar su pleno desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico. El propósito compartido de la comunidad se expresa en la adhesión al proyecto educativo del establecimiento y a sus reglas de convivencia establecidas en el reglamento interno. Este reglamento debe permitir el ejercicio efectivo de los derechos y deberes señalados en esta ley.



La comunidad educativa está integrada por alumnos, alumnas, padres, madres y apoderados, profesionales de la educación, asistentes de la educación, equipos docentes directivos y sostenedores educacionales. (Ley N° 20.370 Art.9° D.O. 12.09.2009).

Art. 10. Sin perjuicio de los derechos y deberes que establecen las leyes y reglamentos, los integrantes de la comunidad educativa gozarán de los siguientes derechos y estarán sujetos a los siguientes (Ley 20845 Art. 1 N° 4 a) D.O. 08.06.2015/ (Ley 20845 Art. 1 N° 4 c), d), e) y f) D.O. 08.06.2015:

a) Los alumnos y alumnas tienen derecho a recibir una educación que les ofrezca oportunidades para su formación y desarrollo integral; a recibir una atención y educación adecuada, oportuna e inclusiva, en el caso de tener necesidades educativas especiales; a no ser discriminados arbitrariamente; a estudiar en un ambiente tolerante y de respeto mutuo, a expresar su opinión y a que se respete su integridad física y moral, no pudiendo ser objeto de tratos vejatorios o degradantes y de maltratos psicológicos. Tienen derecho, además, a que se respeten su libertad personal y de conciencia, sus convicciones religiosas e ideológicas y culturales. Asimismo, tienen derecho a que se respeten las tradiciones y costumbres de los lugares en los que residen, conforme al proyecto educativo institucional y al reglamento interno del establecimiento. De igual modo, tienen derecho a ser informados de las pautas evaluativas; a ser evaluados y promovidos de acuerdo a un sistema objetivo y transparente, de acuerdo al reglamento de cada establecimiento; a participar en la vida cultural, deportiva y recreativa del establecimiento, y a asociarse entre ellos.

Son deberes de los alumnos/as brindar un trato digno, respetuoso y no discriminatorio a todos los integrantes de la comunidad educativa; asistir a clases; estudiar y esforzarse por alcanzar el máximo de desarrollo de sus capacidades; colaborar y cooperar en mejorar la convivencia escolar, cuidar la infraestructura educacional y respetar el proyecto educativo y el reglamento interno del establecimiento.



c) Los profesionales de la educación tienen derecho a trabajar en un ambiente tolerante y de respeto mutuo; del mismo modo, tienen derecho a que se respete su integridad física, psicológica y moral, no pudiendo ser objeto de tratos vejatorios, degradantes o maltratos psicológicos por parte de los demás integrantes de la comunidad educativa. Además, tienen derecho a proponer las iniciativas que estimaren útiles para el progreso del establecimiento, en los términos previstos por la normativa interna, procurando, además, disponer de los espacios adecuados para realizar en mejor forma su trabajo.

Por su parte, son deberes de los profesionales de la educación ejercer la función docente en forma idónea y responsable; orientar vocacionalmente a sus alumnos cuando corresponda; actualizar sus conocimientos y evaluarse periódicamente; investigar, exponer y enseñar los contenidos curriculares correspondientes a cada nivel educativo establecidos por las bases curriculares y los planes y programas de estudio; respetar tanto las normas del establecimiento en que se desempeñan como los derechos de los alumnos y alumnas, y tener un trato respetuoso y sin discriminación arbitraria con los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.

d) Los asistentes de la educación tienen derecho a trabajar en un ambiente tolerante y de respeto mutuo y a que se respete su integridad física y moral, no pudiendo ser objeto de tratos vejatorios o degradantes; a recibir un trato respetuoso de parte de los demás integrantes de la comunidad escolar; a participar de las instancias colegiadas de ésta, y a proponer las iniciativas que estimaren útiles para el progreso del establecimiento, en los términos previstos por la normativa interna.

Son deberes de los asistentes de la educación ejercer su función en forma idónea y responsable; respetar las normas del establecimiento en que se desempeñan, y brindar un trato respetuoso a los demás miembros de la comunidad educativa.

e) Los equipos docentes directivos de los establecimientos educacionales tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que



dirigen.

Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen.

Para el mejor cumplimiento de estos objetivos los miembros de estos equipos de los establecimientos subvencionados o que reciben aportes del Estado deberán realizar supervisión pedagógica en el aula.

Los derechos y deberes anteriores se ejercerán en el marco de la ley y en virtud de las funciones y responsabilidades delegadas por el sostenedor, según corresponda.

f) Los sostenedores de establecimientos educacionales tendrán derecho a establecer y ejercer un proyecto educativo, con la participación de la comunidad educativa y de acuerdo a la autonomía que le garantice esta ley. También tendrán derecho a establecer planes y programas propios en conformidad a la ley, y a solicitar, cuando corresponda, financiamiento del Estado de conformidad a la legislación vigente.

Son deberes de los sostenedores cumplir con los requisitos para mantener el reconocimiento oficial del establecimiento educacional que representan; garantizar la continuidad del servicio educacional durante el año escolar; rendir cuenta pública de los resultados académicos de sus alumnos y cuando reciban financiamiento estatal, rendir cuenta pública del uso de los recursos y del estado financiero de sus establecimientos a la Superintendencia. Esa información será pública. Además, están obligados a entregar a los padres y apoderados la información que determine la ley y a someter a sus establecimientos a los procesos de aseguramiento de calidad en conformidad a la ley.



Art. 11. El embarazo y la maternidad en ningún caso constituirán impedimento para ingresar y permanecer en los establecimientos de educación de cualquier nivel, debiendo estos últimos otorgar las facilidades académicas y administrativas que permitan el cumplimiento de ambos objetivos. (Ley N° 20.370 Art.11 D.O. 12.09.2009)

Art. 15. Los establecimientos educacionales promoverán la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial a través de la formación de Centros de Alumnos, Centros de Padres y Apoderados, Consejos de Profesores y Consejos Escolares, con el objeto de contribuir al proceso de enseñanza del establecimiento.

En cada establecimiento subvencionado o que recibe aportes del Estado deberá existir un Consejo Escolar. Dicha instancia tendrá como objetivo estimular y canalizar la participación de la comunidad educativa en el proyecto educativo, promover la buena convivencia escolar y prevenir toda forma de violencia física o psicológica, agresiones u hostigamientos, conforme a lo establecido en el Párrafo 3° de este Título, y en las demás áreas que estén dentro de la esfera de sus competencias.

Aquellos establecimientos que no se encuentren legalmente obligados a constituir dicho organismo deberán crear un Comité de Buena Convivencia Escolar u otra entidad de similares características, que cumpla las funciones de promoción y prevención señaladas en el inciso anterior. Todos los establecimientos educacionales deberán contar con un encargado de convivencia escolar, que será responsable de la implementación de las medidas que determinen el Consejo Escolar o el Comité de Buena Convivencia Escolar, según corresponda, y que deberán constar en un plan de gestión. (Ley N° 20.370 Art.15 D.O. 12.09.2009).



TÍTULO I

De los niveles y modalidades educativas

Art. 20. La educación media es el nivel educacional que atiende a la población escolar que haya finalizado el nivel de educación básica y tiene por finalidad procurar que cada alumno expanda y profundice su formación general y desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan ejercer una ciudadanía activa e integrarse a la sociedad, los cuales son definidos por las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley. Este nivel educativo ofrece una formación general común y formaciones diferenciadas. Estas son la humanístico-científica, técnico-profesional y artística, u otras que se podrán determinar a través de las referidas bases curriculares.

La formación diferenciada humanístico-científica está orientada a la profundización de áreas de la formación general de interés de los estudiantes. La formación diferenciada técnico-profesional está orientada a la formación en especialidades definidas en términos de perfiles de egreso en diferentes sectores económicos de interés de los alumnos. La formación diferenciada artística está orientada a la formación especializada definida en términos de perfiles de egreso en las diferentes áreas artísticas de interés de los alumnos.

Dicha enseñanza habilita, por otra parte, al alumno, para continuar su proceso educativo formal a través de la educación superior o incorporarse a la vida del trabajo. (Ley N° 20.310 Art. 20 D.O. 12.09.2009)

Art. 23. La educación especial o diferencial es la modalidad del sistema educativo que desarrolla su acción de manera transversal en los distintos niveles, tanto en los establecimientos de educación regular como especial, proveyendo un conjunto de servicios, recursos humanos, técnicos, conocimientos especializados y ayudas para atender las necesidades educativas especiales que puedan presentar algunos alumnos de manera temporal o permanente a lo largo de su escolaridad, como consecuencia de un déficit o una dificultad específica de aprendizaje.

Se entenderá que un alumno presenta necesidades educativas especiales



cuando precisa ayudas y recursos ~~adicionales~~, ya sean humanos, materiales o pedagógicos, para conducir su proceso de desarrollo y aprendizaje, y contribuir al logro de los fines de la educación.

La modalidad de educación especial y los proyectos de integración escolar contarán con orientaciones para construir adecuaciones curriculares para las escuelas especiales y aquellas que deseen desarrollar proyectos de integración.

Se efectuarán adecuaciones curriculares para necesidades educacionales específicas, tales como las que se creen en el marco de la interculturalidad, de las escuelas cárceles y de las aulas hospitalarias, entre otras.

La educación intercultural bilingüe se expresa en el sector curricular dirigido a los niños y niñas, jóvenes y adultos que reconocen la diversidad cultural y de origen y en la cual se enseñan y transmiten la lengua, cosmovisión e historia de su pueblo de origen, estableciendo un diálogo armónico en la sociedad. (Ley N° 20.370 Art. 23 D.O. 12.09.2009).

Art. 24. La educación de adultos es la modalidad educativa dirigida a los jóvenes y adultos que deseen iniciar o completar estudios, de acuerdo a las bases curriculares específicas que se determinen en conformidad a esta ley. Esta modalidad tiene por propósito garantizar el cumplimiento de la obligatoriedad escolar prevista por la Constitución y brindar posibilidades de educación a lo largo de toda la vida.

La educación de adultos se estructura en los niveles de educación básica y media, y puede impartirse a través de un proceso presencial o a través de planes flexibles semi-presenciales de mayor o menor duración, regulados conforme lo dispuesto en el artículo 32. (Ley N° 20.370 Art.24 D.O. 12.09.2009)



TÍTULO II

Normas generales sobre educación parvularia, básica y media

Art. 32. Corresponderá al Ministerio de Educación, previa aprobación del Consejo Nacional de Educación, de acuerdo al procedimiento dispuesto en el artículo 86, establecer las bases curriculares específicas para la modalidad de educación de adultos.

Los establecimientos educacionales tendrán libertad para desarrollar los planes y programas de estudios que consideren adecuados para el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje definidos en las bases curriculares y de los complementarios que cada uno de ellos fije.

Los establecimientos educacionales harán entrega, a la autoridad regional de educación correspondiente, de los planes y programas que libremente elaboren, debiendo dicha autoridad certificar la fecha de entrega.

Los planes y programas se entenderán aceptados por el Ministerio de Educación transcurridos sesenta días contados desde la fecha de su entrega, fecha a partir de la cual se incorporarán al registro de planes y programas que el Ministerio llevará al efecto.

No obstante, dicho Ministerio podrá objetar, de manera fundada, los respectivos planes y programas que se presenten para su aprobación, dentro del mismo plazo a que se refiere el inciso anterior, si éstos no se ajustan a las bases curriculares de educación de adultos que se establezcan de acuerdo a esta ley. Esta objeción deberá notificarse por escrito en ese plazo mediante carta certificada dirigida al domicilio del respectivo establecimiento.

En todo caso, procederá el reclamo de los afectados por la decisión del Ministerio de Educación, en única instancia, ante el Consejo Nacional de Educación, en el plazo de quince días contados desde la fecha de la notificación del rechazo, disponiendo dicho Consejo de igual plazo para pronunciarse sobre el reclamo.



El Ministerio de Educación deberá elaborar planes y programas de estudio para la educación de adultos, los cuales deberán ser aprobados previo informe favorable del Consejo Nacional de Educación, de acuerdo al procedimiento establecido en el artículo 86. Dichos planes y programas serán obligatorios para los establecimientos que carezcan de ellos. (Ley N° 20.370 Art.32 D.O. 12.09.2009)

Art. 38. Le corresponderá a la Agencia de Calidad de la Educación diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño de los establecimientos y sostenedores educacionales. Esta evaluación estará basada en estándares indicativos de desempeño de los establecimientos, elaborados por el Ministerio de Educación y aprobados por el Consejo Nacional de Educación, de conformidad al procedimiento del artículo 86. Éstos deberán ser precisos, objetivos y fáciles de comprender, y deberán tomar en consideración, entre otros, los resultados de aprendizaje de los alumnos, los resultados de las evaluaciones del desempeño de los docentes, cuando corresponda, y otros indicadores de calidad de procesos relevantes de los establecimientos que permitan realizar una evaluación integral según los objetivos generales establecidos en la ley. En ningún caso el incumplimiento de estos estándares indicativos de desempeño ni de las recomendaciones que se desprendan de estas evaluaciones dará origen a sanciones. No obstante, la Agencia de Calidad de la Educación informará de estas evaluaciones a la comunidad educativa.

La evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales y de los sostenedores se orientará a fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos y sus planes de mejoramiento, y a asegurar la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen.

Este proceso de evaluación se inicia con la revisión de los resultados de la autoevaluación institucional, respetando el proyecto educativo institucional y considerando las condiciones de contexto de la institución. (Ley N° 20.370 Art.38 D.O. 12.09.2009)

Art. 39. Los establecimientos de los niveles de educación básica y media deberán evaluar periódicamente los logros y aprendizajes de los alumnos de acuerdo



a un procedimiento de carácter objetivo y transparente, basado en normas mínimas nacionales sobre calificación y promoción. Dichas normas deberán propender a elevar la calidad de la educación y serán establecidas mediante decreto supremo expedido a través del Ministerio de Educación, el que deberá ser aprobado por el Consejo Nacional de Educación de acuerdo al procedimiento establecido en el artículo 86.

Asimismo, por decreto supremo del Ministerio de Educación se establecerán los criterios, orientaciones y el procedimiento para la certificación de aprendizajes, habilidades y aptitudes, y para la promoción de un curso a otro de los alumnos con necesidades educativas especiales que durante su proceso educativo requirieron de adaptaciones curriculares. (Ley N° 20.370 Art.39 D.O. 12.09.2009)

Art. 40. Los establecimientos reconocidos oficialmente certificarán las calificaciones anuales de cada alumno y, cuando proceda, el término de los estudios de educación básica y media. No obstante, la licencia de educación media será otorgada por el Ministerio de Educación.

En el caso de la educación técnico-profesional, el Ministerio de Educación, una vez cumplidos los requerimientos de titulación fijados en las bases curriculares, entregará títulos de técnico de nivel medio. (Ley N° 20.370 Art.40 D.O. 12.09.2009)

ISO 9000 - 9001

Normas internacionales de garantía de la calidad dentro de organizaciones: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004 (y sus subnormas).

En educación 9001 y 9002 El título oficial de la ISO 9001 es "*Sistemas de la calidad. Un modelo de garantía de calidad para el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y los servicios*". Este sistema de la calidad puede también denominarse "sistema de control de la calidad" o alternativamente "sistema de gestión de la calidad" (moderna). Ambas normas plantean una serie de requisitos, que este sistema de la calidad debe cumplir.



Requisitos : Pueden agruparse en tres grupos distintos: Requisitos generales para un sistema de la calidad (responsabilidad directiva, manual y procedimientos de la calidad, designación de un director de la calidad, disponibilidad de recursos y personal cualificado,...) La necesidad de implantar procesos de registro en los procesos clave en la organización (diseño, desarrollo, adquisiciones, suministros, etc), así como en las actividades correspondientes a dichos procesos Mecanismos específicos de garantía de la calidad, incluyendo la comprobación e inspección, la realización de registros de la calidad, ocuparse de los casos de no conformidad con las normas, mantener los documentos actualizados, efectuar auditorías internas y llevar a cabo revisiones periódicas de gestión

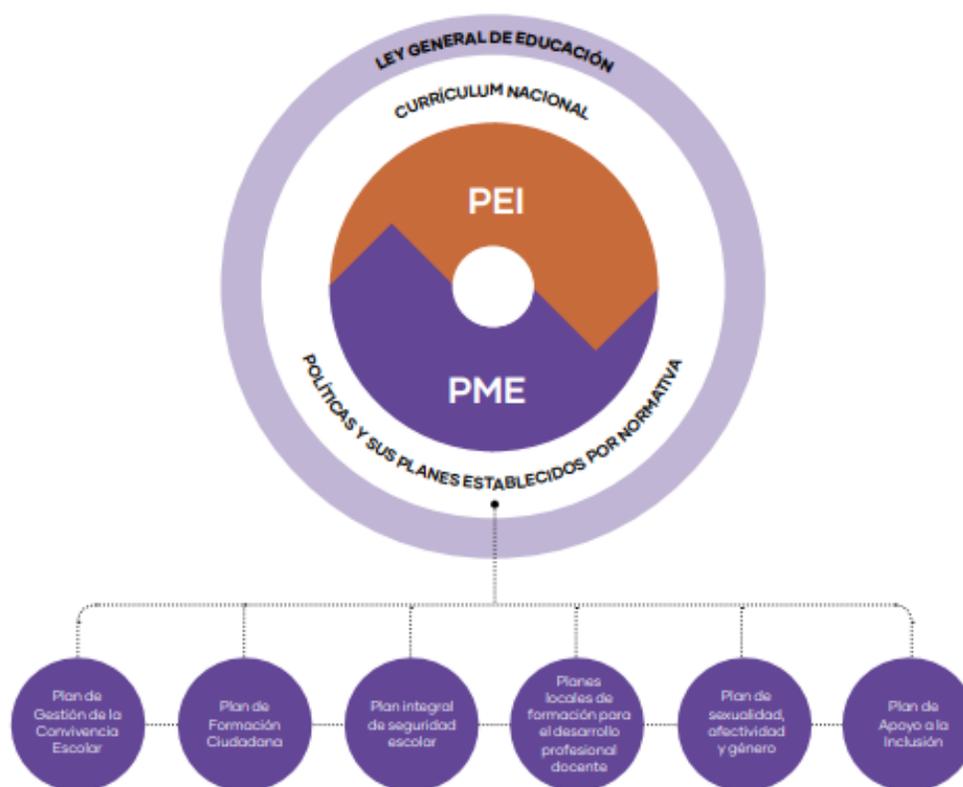
Para una organización docente la ISO 9000 ofrece una "garantía" de que ésta se halla bien estructurada y de que los resultados de sus programas y cursos responden a los objetivos y necesidades planteados por los usuarios; pero NO garantizan necesariamente que los contenidos de dichos cursos y programas cumplan un determinado nivel educativo. De esta manera, los términos "requisitos" y "normas" utilizados en la terminología de las ISO 9000 difieren de las tradicionales nociones educativas o formativas. (Universidad Miguel de Cervantes. 2022. *Magister en Educación mención gestión de calidad. Apuntes Modelos de Gestión de Calidad Unidad 2: Gestión y Evaluación de procesos*).

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL

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



La gráfica siguiente muestra como la herramienta de gestión, PME, permite a los establecimientos educacionales articular de manera sistémica la normativa, el currículum nacional, el PEI y cada uno de los 6 planes establecidos por normativa con foco en la trayectoria de mejora escolar. (División de Educación General. Ministerio de Educación.2020. Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su Elaboración. Pag, 6-7) <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/2020/03/09/orientaciones-pme-2020/>

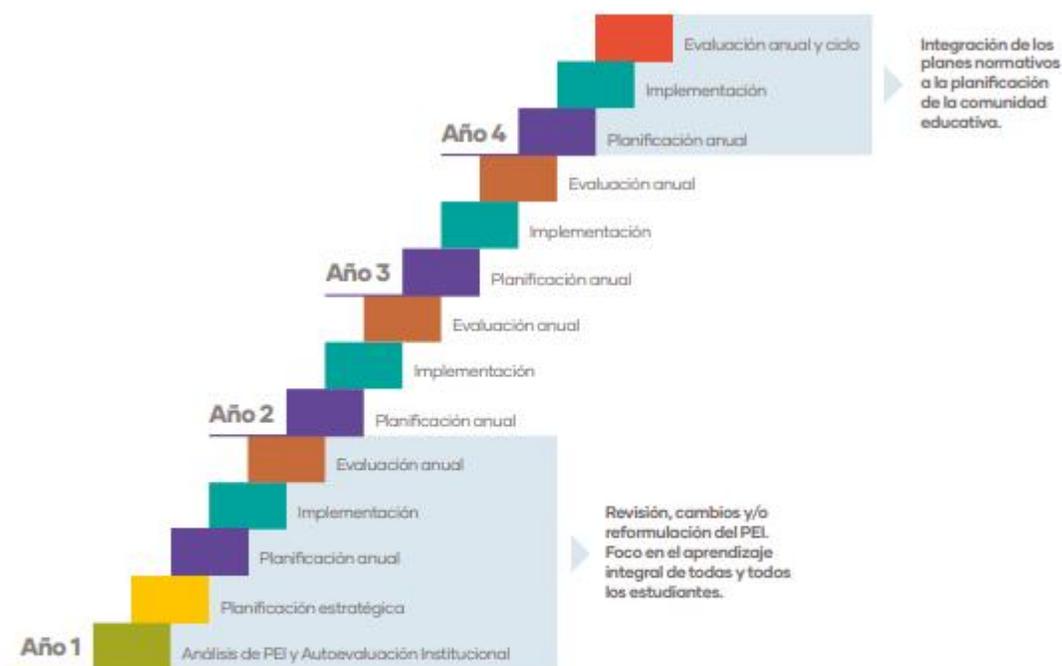


Los 6 planes se han establecido por normativa y cada uno tiene enfoques, sentidos y orientaciones particulares para las escuelas. Sin embargo, todos son coincidentes con el propósito de brindar a los estudiantes experiencias escolares significativas, que potencien su desarrollo personal y social de forma integral.

Ciclo de Mejoramiento Continuo para 4 Años

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento. (División de Educación General. Ministerio de Educación.2020

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO A 4 AÑOS

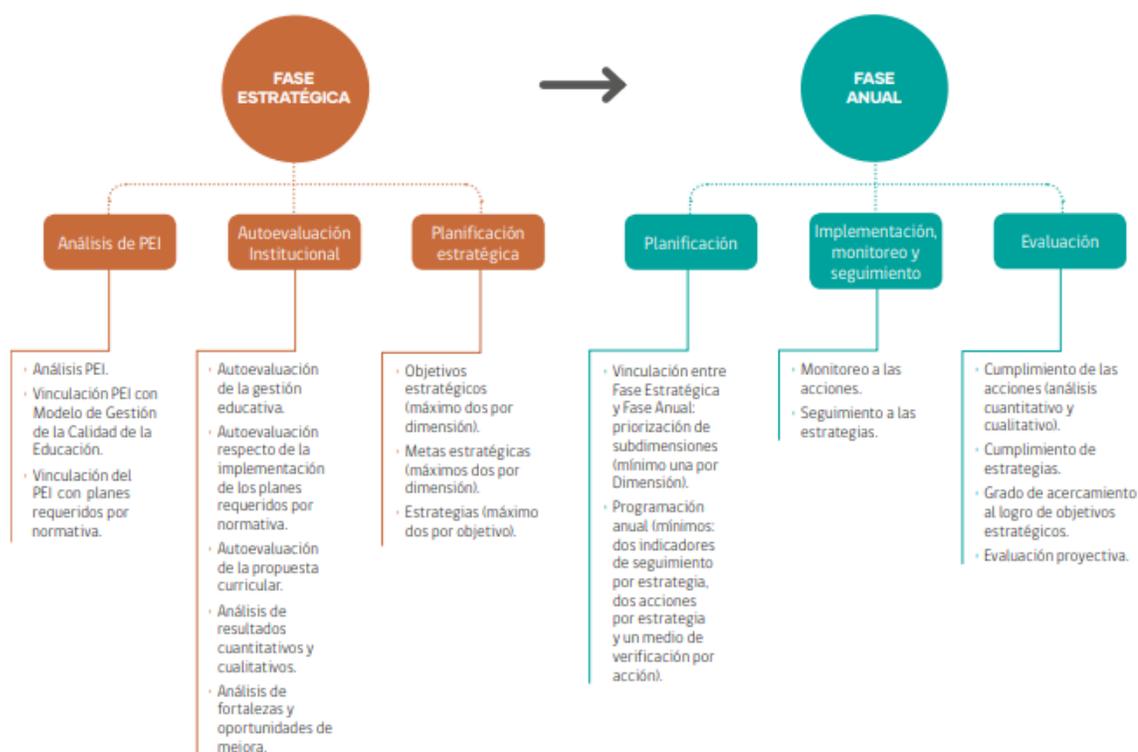


Al crear el PME es relevante considerar los siguientes criterios:

- Relevancia del Proyecto Educativo institucional.
- Construcción de una visión estratégica participativa.
- Análisis sistémico de los procesos y estrategias implementadas a mediano y largo plazo.



**ETAPAS
DEL CICLO**



1 Fase Estratégica:

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo. Se releva como una instancia participativa en la que los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años). (División de Educación General. Ministerio de Educación.2020. Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su Elaboración. Pag,10)

<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/2020/03/09/orientaciones-pme-2020/>



Las etapas de la Fase Estratégica son:

1.1 Análisis del PEI

1.2 Autoevaluación institucional

1.3 Planificación estratégica

1.2 Autoevaluación Institucional:

La Autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos. Todos estos procesos están directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes; su base se encuentra en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento. (División de Educación General. Ministerio de Educación. 2020. Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su Elaboración. Pags. 18-20, <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/2020/03/09/orientaciones-pme-2020/>)

Los momentos de esta etapa son los siguientes:

1.2.1 Autoevaluación de la gestión educativa:

Este momento busca que la comunidad educativa sea capaz de reflexionar sobre los logros y desafíos detectados en los procesos previos a la construcción del actual plan, para lo cual es importante utilizar las siguientes fuentes de información: • Las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño definidos por el Ministerio de Educación.

- Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado.
- Los resultados institucionales (cuantitativos y cualitativos): resultados evaluativos de estudiantes y docentes; informes que recogen la opinión y visión de estudiantes, docentes y comunidad educativa.



- El informe técnico producto del proceso de verificación de la implementación del PME.
- El Marco para la Buena Enseñanza y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
- El informe de visita y ordenación entregado por la Agencia de la Calidad de la Educación.

1.2.2 Autoevaluación de la implementación de planes por normativa:

Dado que las acciones de integración y trabajo que están detrás de cada uno de los seis planes es algo que el establecimiento debe abordar por normativa, es fundamental revisar el estado de situación de su implementación en esta etapa, con el fin de que puedan integrarlos sistémicamente a su proceso de mejora, dado que, además, la plataforma PME cuenta con herramientas de apoyo al proceso de integración y declaración. Para esto revisar el cuadro de descripción de planes de este documento, disponible en el título vinculación de sellos con planes.

1.2.3 Autoevaluación de la gestión curricular:

Consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en su gestión, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado. Dado que el currículum fija metas de aprendizaje a nivel nacional, la relación que se establezca entre el PEI y lo establecido en el currículum permitirá definir formas de alcanzar dichas metas, considerando los contextos, las necesidades y los intereses de la comunidad educativa

1.2.4 Análisis de resultados obtenidos (análisis de datos):

Los resultados institucionales corresponden a información y evidencia cuantitativa (metas de eficiencia, resultados, matrícula, etc.) y cualitativa (escalas de percepciones, de valores, de grados de satisfacción) sobre la situación actual del establecimiento educacional, fundamentalmente respecto de los aprendizajes obtenidos por sus estudiantes. Previo al análisis de los resultados, se requiere definir



cuáles de ellos son los más apropiados para utilizar en esta etapa y si es necesario relacionarlos con otros para establecer posibles hipótesis explicativas sobre el desarrollo del quehacer educativo de la escuela/liceo. Dentro de este marco, los resultados institucionales (cuantitativos y/o cualitativos) aportan:

- Evidencia al análisis de la situación actual del establecimiento educacional y, en particular, al desarrollo de las apuestas formativas definidas en su Proyecto Educativo
- Información útil para la definición de objetivos y metas estratégicas a cuatro años en distintas dimensiones y subdimensiones del PME.
- Información que permite determinar el impacto de los procesos institucionales y pedagógicos en la mejora escolar y en el aprendizaje de las y los estudiantes.

Algunos ejemplos de resultados institucionales posibles de considerar en esta etapa son:

- Resultados de los estándares de aprendizaje.
- Información complementaria al SIMCE que entregan los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, anteriormente llamados “Otros indicadores de Calidad”
- Otros resultados institucionales que la comunidad educativa estime relevante analizar.
- Percepción de docentes y estudiantes respecto del clima de aula.
- Vinculación de la escuela con su entorno.
- Informes de evaluación entregados por la Agencia de Calidad como producto de la visita evaluativa (en el caso de contar con ellos).
- Informe técnico y de retroalimentación del proceso de verificación PME - Mineduc.
- Porcentaje de variación de la matrícula, retención y deserción por nivel.
- Grado de satisfacción de la familia y de los estudiantes con el establecimiento.
- Equidad en los resultados entre cursos, niveles socioeconómicos y género de los y las estudiantes.



- Valoración de los niveles de seguridad del establecimiento.
- Percepción sobre cómo se manejan los conflictos.
- Niveles de participación de distintos actores en las instancias en las que les corresponde intervenir.

1.2.5 Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento:

Una vez recopiladas y analizadas todas estas fuentes de información, los actores de la comunidad educativa contarán con un conjunto de evidencias que permitirá:

- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones y en el área de resultados y, a partir de ello, en el avance respecto de sus objetivos y metas estratégicas.
- Elaborar hipótesis explicativas sobre el estado de situación del establecimiento en las dimensiones del modelo de gestión educativa.

Para definir las fortalezas y oportunidades de mejora resulta relevante considerar cómo los elementos analizados se vinculan con otros aspectos importantes de la gestión, tales como las prácticas de planificación de aula, la organización de las horas de libre disposición, las instancias de trabajo colaborativo entre los profesionales del establecimiento, la participación de la comunidad, entre otros.

1.2.6 Conclusiones de la autoevaluación institucional:

Debe apuntar a una síntesis y registro de los aspectos relevantes recogidos como producto del desarrollo de la etapa que concluye.



1.3 Planificación Estratégica

El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales. (División de Educación General. Ministerio de Educación.2020. Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su Elaboración. Pags.21-22)
<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/2020/03/09/orientaciones-pme-2020/>

Para formular la planificación a mediano plazo es necesario abordar los siguientes componentes:

1.3.1 Objetivos estratégicos

Se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento. Los Objetivos Estratégicos:

- Expresan las aspiraciones de la comunidad educativa a cuatro años, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de sus desafíos institucionales y pedagógicos actuales.
- Se elaboran para las dimensiones del modelo de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar.
- Se formulan en términos de procesos institucionales y pedagógicos a trabajar por parte de la comunidad educativa y se expresan cualitativamente.
- Deben considerar los enfoques y sentidos de los planes establecidos por normativa.



Criterios para el diseño de los Objetivos Estratégicos:

- Vinculación con los Sellos Educativos, principios formativos y competencias descritos en el PEI que la comunidad educativa desea potenciar, y con los desafíos identificados en la etapa de Autoevaluación Institucional.
- Relación con las dimensiones y el área de resultados contenida en el PME, en función de las conclusiones que surgieron del análisis de cada una de ellas.
- Capacidad de orientar el sentido del periodo anual.

1.3.2 Metas Estratégicas

Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

Las Metas, expresan los resultados que se quieren alcanzar a cuatro años para cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos. Se relacionan con las dimensiones del modelo de gestión escolar. Se formulan en términos de logros o resultados a alcanzar y se expresan cuantitativamente.

Criterios para el diseño de los Objetivos Estratégicos:

- Vinculación con cada Objetivo Estratégico en términos de su contenido.
- Potenciar la medición transparente y objetiva del nivel de logro del Objetivo Estratégico al final del ciclo de cuatro años.
- Entregar información cuantitativa, al final del ciclo, respecto del logro de cada Objetivo Estratégico



1.3.3 Estrategias:

Las estrategias se definen como líneas de acción genéricas para un periodo anual, permitiendo acercarse de manera progresiva al logro de los objetivos y metas. Las estrategias dan sentido al periodo anual en la medida que su diseño e implementación mediante las acciones anuales, permitan cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones. La definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los períodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

Criterios para la formulación de estrategias:

- Coherencia: con los elementos del objetivo estratégico y asociación con los planes que están presentes en la gestión técnico-pedagógica.
- Proporcionalidad: el desarrollo de las estrategias debe estar distribuido de manera equilibrada en el ciclo de mejora, dado que se espera que se distribuyan temporalmente en todo el ciclo.
- Factibilidad: la posibilidad concreta de implementarlas durante el ciclo de cuatro años.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO EN LICEOS TP:

En el caso de los establecimientos de educación media que ofrecen educación técnico profesional (EMTP), es de gran importancia que las particularidades de esta formación diferenciada sean recogidas en las acciones que considere el PME, buscando apoyar el desarrollo de trayectorias educativas y laborales del estudiantado.

Formación Técnico Profesional. Ministerio de Educación. PME_TP-final-2022.pdf. *Calidad Integral Educativa Integración De La Educación Media Técnico Profesional En Las Acciones De Mejora Del PME.* https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2022/05/PME_TP-final-2022.pdf



Mejorar la calidad de la educación con el fin de desarrollar, en la totalidad de sus estudiantes, competencias y capacidades que les permitan desenvolverse en los distintos ámbitos de la vida, en un contexto complejo y cambiante y, con ello, aportar colectivamente al desarrollo de nuestro país. En el caso de la EMTP, como señala la estrategia nacional del sector, implica concentrar los esfuerzos en “asegurar el desarrollo de la diversidad de talentos y capacidades de las personas a lo largo de sus vidas, de acuerdo con las necesidades económicas, sociales y de sustentabilidad del país, contribuyendo a un Chile más equitativo, con mayor movilidad social y trabajo decente” (Ministerio de Educación. 2020. *Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional*).

La EMTP cumple un rol relevante para el bienestar de los y las jóvenes y el desarrollo sustentable del país y sus territorios. En gran medida, es a través de las capacidades allí desarrolladas que nuestros estudiantes podrán desenvolverse plenamente en un campo ocupacional, continuar estudios en la educación superior y, en definitiva, participar de manera integral de la sociedad. (Formación Técnico Profesional. Ministerio de Educación. PME_TP-final-2022.pdf. pag. 4).



Dimensiones del PME.

De modo de mantener la estructura del modelo de gestión escolar en que se basa el diseño de los PME, se han incorporado los elementos correspondientes a la dimensión Articulación dentro de las cuatro dimensiones del modelo de gestión. Los elementos de la dimensión Articulación, se resaltan en color azul. (PME_TP-final-2022.pdf. pag.6)

LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
Liderazgo sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal
Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos
	Articulación de trayectoria	Articulación con el medio	(Incluyendo los de las especialidades TP)

Consideraciones para la Articulación de los Planes Dentro del PME, mirando la Dimensión Técnico Profesional

De modo de incorporar particularidades de la formación diferenciada técnico profesional en los planes

desarrollados por los establecimientos y su articulación dentro del PME, recomendamos observar lo siguiente:

1Plan de gestión de la convivencia escolar: Considerar en el PME elementos asociados a la convivencia en espacios de aprendizaje fuera del establecimiento (como el lugar de trabajo en el caso de prácticas profesionales y/o formación en alternancia).



2. Plan de sexualidad, afectividad y género: Considerar en el PME estrategias que resguarden contra desigualdades y sesgos de género existentes en las especialidades. Especialmente relevante es confrontar estereotipos y conductas discriminatorias o injustas en especialidades altamente masculinizadas o feminizadas.

3. Plan integral de seguridad escolar: Considerar en el PME los elementos asociados a la seguridad en espacios de aprendizaje propios de la formación técnico profesional. Ello incluye los talleres, el lugar de trabajo en el caso de prácticas profesionales y/o formación en alternancia.

4. Plan de apoyo a la inclusión: Considerar en el PME la coordinación del equipo PIE o de apoyo psicosocial para el desarrollo de competencias de la especialidad en estudiantes que presenten necesidades educativas especiales (NEE), sean estas de carácter transitorio o permanente. En la misma línea, se deben considerar las condiciones de seguridad especiales que puedan requerirse en función de las NEE de las y los estudiantes. También, al momento de elección de una especialidad se debe prestar apoyo y orientación a estudiantes con NEE y a sus familias.

5. Plan de formación ciudadana: Se sugiere incorporar en el PME los aspectos relativos a regulación laboral y resguardo de derechos laborales, para que el estudiantado conozca la normativa básica, mecanismos de participación y espacios para el cumplimiento de responsabilidades y resguardo de estos derechos.

6. Plan de desarrollo profesional docente: Considerar en el PME el fortalecimiento de competencias del profesorado de formación diferenciada técnico profesional, tanto respecto a las competencias pedagógicas como a la actualización permanente de competencias técnicas disciplinares. Junto a ello, incorporar espacios de articulación entre la formación general y la formación diferenciada, así como estrategias de vinculación con el entorno



MODALIDAD REGULAR EPJA

La Modalidad Regular de Educación de Adultos está dirigida a las personas jóvenes y adultas que desean iniciar o completar sus estudios, sean estos de Enseñanza Básica, Media Humanístico-Científica o Técnico-Profesional.

Quienes deseen incorporarse a Enseñanza Básica deben tener como mínimo 15 años y para ingresar a Educación Media se requiere como mínimo 17 años, cumplidos, a más tardar, al 30 de junio del año lectivo al que la persona desea incorporarse.

Bajo condiciones excepcionales, el director del establecimiento educacional puede autorizar el ingreso de personas con menos edad que la señalada, siempre y cuando estas situaciones especiales no excedan el 20% de la matrícula total del establecimiento educacional.

Los principales propósitos de esta modalidad educativa son garantizar el cumplimiento de la obligatoriedad escolar prevista por la Constitución Política de la República de Chile, brindar posibilidades de educación a lo largo de toda la vida y procurar respuestas a requerimientos específicos de aprendizaje, personales o contextuales, con el propósito de garantizar la igualdad en el derecho a la educación a quienes, por diversas circunstancias, no pudieron iniciar o completar sus estudios oportunamente.

Esta modalidad es impartida por establecimientos educacionales que cuentan con reconocimiento oficial otorgado por la respectiva Secretaría Regional Ministerial de Educación, para cuya obtención y conservación, deben acreditar los siguientes requisitos:

- Tener un sostenedor habilitado para tal efecto.
- Contar con un proyecto educativo.
- Ceñirse a los planes y programas de estudio elaborados por el Ministerio de Educación o aprobados especialmente para ellos, según lo dispuesto en las normas que regulan el funcionamiento del sistema educativo.

*Tener y aplicar un reglamento de evaluación que se ajuste a las normas mínimas nacionales sobre evaluación y promoción de los alumnos.



- Cumplir con los estándares nacionales de aprendizaje.
Disponer de un reglamento interno que regule las relaciones entre el establecimiento y los distintos actores de la comunidad escolar, y que garantice el justo procedimiento en caso de sanciones.
- Contar con el personal docente idóneo necesario y el personal asistente de la educación suficiente que permita cumplir con las funciones que les corresponden, atendido el nivel y modalidad de la enseñanza que imparten y la cantidad de alumnos que atienden.
- Acreditar un capital mínimo pagado, en proporción a la matrícula proyectada.
- Acreditar que el local en el cual funciona el establecimiento cumple con las normas de general aplicación, en materias de higiene y seguridad.
- Disponer de mobiliario, equipamiento, elementos de enseñanza y material didáctico mínimo, adecuados al nivel y modalidad de educación que pretendan impartir.

Los establecimientos que imparten esta modalidad educativa pueden corresponder a Centros de Educación Integrada de Adultos (CEIA), que funcionan normalmente durante tres jornadas; las Terceras Jornadas (TJ) de escuelas y liceos que durante el día atienden a niños y jóvenes. También existen establecimientos educacionales que atienden personal militar en las mismas unidades militares y centros educativos ubicados al interior de recintos penitenciarios que atienden a personas privadas de libertad.

CONTEXTO INTERNACIONAL Y TENDENCIAS CURRICULARES DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

En el contexto internacional, se puede observar que el énfasis en la Educación de Adultos va dirigido a desarrollar habilidades que permitan fortalecer la capacidad de enfrentar las demandas de la llamada “sociedad de la información”, de manera crítica, competente y ética. Para ello, la OCDE ha puesto el énfasis en que la educación de la población joven y adulta desarrolle habilidades de procesamiento de información que incluyen la búsqueda, selección y evaluación de información en



contextos digitales, para la formación de una ciudadanía activa y global, que es el principal objetivo al que debe apuntar esta modalidad.

Las recomendaciones de la OCDE para la educación de adultos contenidas en el documento “Skills Matter” en base a los resultados del PIAAC 2011-20167 responden al consenso generado a nivel internacional por ciertas “competencias básicas” que todas las personas debieran tener y que todos los sistemas escolares debieran desarrollar.

Tanto los países de la Comunidad Europea, como Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, México, y las recomendaciones de la UNESCO y los informes OCDE, han puesto el énfasis en formar “habilidades para la vida” como clave habilitante de las personas para desenvolverse en el mundo, desarrollar proyectos de vida personal y laboral, y participar como ciudadanos informados y competentes. (Unidad de Currículum y Evaluación Ministerio de Educación. 2020. *“Fundamentos de las Bases Curriculares de Educación para Personas Jóvenes y Adultas”*. Pag.13) Documento en proceso de Edición.

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile.

Los Estándares Indicativos constituyen la base de la Evaluación Indicativa de Desempeño conducida por la Agencia de Calidad de la Educación, la cual no está



asociada a sanciones, y cuyo propósito es entregar recomendaciones para la mejora institucional_ y, a la vez, son un marco orientador de buenas prácticas de gestión educativa para los establecimientos y sus sostenedores. Desde esta doble función, los estándares permiten que los establecimientos y sus sostenedores tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades, identifiquen la necesidad de desarrollar sus capacidades institucionales y diseñen adecuadamente sus planes de mejora.

Los Estándares Indicativos tienen como objetivo:

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento (Ministerio de Educación de Chile Estándares Indicativos de Desempeño Decreto Supremo de Educación N° 73/2014. Unidad de Currículum y Evaluación) www.mineduc.cl

Organización de Los Estándares Indicativos de Desempeño

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

----- DIMENSIONES -----

	LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)
	Liderazgo del director (7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)
	Planificación y gestión de resultados (6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)

Dimensión Liderazgo

La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.

La dimensión Liderazgo se organiza en las subdimensiones Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, y Planificación y gestión de resultados.

La Subdimensión Liderazgo del Sostenedor define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento.

Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.



La subdimensión Liderazgo del Director describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.

La subdimensión Planificación y Gestión de Resultados describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

Dimensión Gestión pedagógica

La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades.

La dimensión Gestión pedagógica se organiza en las subdimensiones Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

La subdimensión Gestión Curricular describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de



enseñanza-aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

La subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

La subdimensión Apoyo al Desarrollo de Los Estudiantes describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

Dimensión Formación y Convivencia

La dimensión Formación y convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente.

Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas y se organiza en las subdimensiones Formación, Convivencia, y Participación y vida democrática.



La subdimensión Formación describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

La subdimensión Convivencia describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

La subdimensión Participación y Vida Democrática describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

Dimensión Gestión de Recursos

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

La dimensión Gestión de recursos se organiza en las subdimensiones de Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos.



La subdimensión Gestión de Personal describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

La subdimensión Gestión de Recursos Financieros describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

La subdimensión Gestión de Recursos Educativos describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.

LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y MEJORA, El liderazgo como un facilitador del cambio en las instituciones educativas.

Numerosos análisis de innovaciones han puesto de manifiesto el papel crucial que el equipo directivo ha tenido en su desarrollo exitoso. La dirección y el liderazgo ejerce un relevante papel en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones, e influye en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización. Importa la "implicación" conjunta de los profesores en el proceso de cambio, como un factor clave del proceso del cambio educativo. Leithwood, Jantzi y Fernández (1993) entienden que la implicación de los



profesores es una función dependiente de un conjunto de variables, algunas inmodificables (edad, género, experiencia anterior), y otras sin duda alterables, como aumentar la toma de decisiones de los profesores o el impacto que pueda ejercer el liderazgo en los miembros de la organización. La implicación de los profesores en el cambio, aunque como concepto tiene una ambigüedad inherente (estado psicológico, y compromiso personal), en una visión amplia es dependiente principalmente de los tres factores:

Factor 1- Las condiciones externas a la escuela se refieren al conjunto de factores que a nivel central, provincial o de la propia comunidad escolar prestan apoyo y condicionan al centro escolar y a los profesores.

Factor 2- En las condiciones internas a la escuela se encuentran los fines (en la medida que los objetivos del cambio sean percibidos como compatibles con sus propios fines), la cultura de la organización, los nuevos programas, o recursos.

Factor 3- El liderazgo transformativo ofrece una visión articulada de los fines de la organización generando motivaciones para participar en los fines y misiones de la organización. El liderazgo ejercido de modo transformacional puede contribuir a transformar la cultura escolar aumentando la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas, como ayudar a identificar los fines a conseguir por la organización y las prácticas adecuadas para alcanzarlos.

Leithwood (1994: 53) propone el "liderazgo transformacional" como modelo en la reestructuración escolar, de modo que recoja las dimensiones significativas utilizadas en otras conceptualizaciones ("aplicación global de todas esas dimensiones, dice, persistir en una o varias dimensiones del liderazgo e ignorar las restantes no nos conduce a ninguna parte"). De este modo ha efectuado una buena síntesis (Leithwood, 1994: 57-60) de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años en la reconversión escolar en cuatro ámbitos: propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas), personas (apoyo individual,



estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores), y cultura (promover una cultura propia, colaboración)

Por su parte, Ainscow, Hopkins y otros (1994), en relación con un Proyecto de innovación ("Mejorar la calidad de la educación para todos"), en que se trata, en este caso, de capacitar al centro como totalidad para reconstruir las propuestas externas de acuerdo con sus propias prioridades, apoyadas por agentes de cambio externos, extraen un conjunto de proposiciones sobre las lecciones aprendidas acerca de qué factores asociados a las particulares condiciones de cada centro pueden contribuir a una cultura escolar favorable a un cambio entendido como mejora. Como una de las conclusiones señalan: En nuestro trabajo con los centros -dicen- hemos identificado de modo consistente que el modo como el liderazgo es conceptualizado y percibido en los centros es un factor clave para influir en la capacidad para hacer frente al cambio y entender la mejora.

El liderazgo es, sin duda, una de los campos relevantes en la reforma, y para redirigirlo desde un modelo "transaccional" al "transformacional" encuentran como relevante: establecer una visión clara de la escuela, valorar y utilizar tareas relevante, entender el liderazgo como una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que como un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo, encontrar modos que faciliten el consenso sin implicar nunca impedir el pensamiento crítico. Dentro del mismo proyecto de mejora, Ainscow y Southworth (1994), han delimitado cinco ámbitos de ejercicio del liderazgo: (1) Tratar con la gente para crear y sostener relaciones positivas de trabajo con los colegas, (2) Contribuir a generar una visión global del centro, (3) Dar el impulso, como presión y apoyo, necesario para la puesta en marcha de los proyectos, (4) Ejercer de monitor del desarrollo, y (5) Establecer un clima propicio para el desarrollo profesional: compartir ideas y experiencias, clarificarlas, negociarlas y confrontarlas. En la realidad de un centro, sin duda, la vertebración y dinamización depende, comúnmente, de cómo el equipo directivo ejerza o no una función de liderazgo (y no solo de gestión), especialmente cuando logra conjugar las tareas y prácticas propias de la dirección con un sentido



más amplio de la misión de la escuela. Pero nos interesa acentuar cómo se implican otros profesores, que logran ir ejerciendo en su respectivo grupo o conjuntamente, a su modo, una función de liderazgo; es decir, en qué grado va siendo éste compartido. Por eso, aun siendo muy relevante las personas que en cada momento ocupan puestos directivos, al tener -en principio- mayores posibilidades de influencia, nos importa las redes y roles que, por ellos u otros, se van creando en escuela, de forma que agentes de cambio (incluidos agentes de apoyo externo) logran implicar a los miembros en dinámicas de trabajo y compromisos que capaciten al centro para autorrenovarse, generando -entonces- una "cultura institucional" propia del centro escolar, que sostenga su desarrollo futuro. Una línea de autonomía creciente del Centro y del trabajo como acción conjunta exige un liderazgo vertebrador de la dinámica colegiada del centro, capaz de propiciar el trabajo en equipo de los profesores y el ejercicio de la autonomía pedagógica y organizativa de los centros. Conocemos, como en parte ya hemos reseñado, algunas de estas condiciones internas que pudieran favorecer el desarrollo profesional de los profesores: oportunidades para aprender de otros colegas, compartir las responsabilidades entre todos los miembros del centro, tiempo y espacio para este tipo de tareas, promover y apoyar la mejora de las actividades del aula y conjunta del centro. A su vez exige una política curricular y de asesoramiento distinta. Pero por encima de todo, es preciso reconocerlo, existe una cultura en los centros (conjunto de prácticas habituales, creencias, y relaciones de poder) que impide, más allá de las limitaciones estructurales, este liderazgo múltiple de los profesores y profesoras.

En último extremo al ser un factor dependiente del modo de trabajar y estar estructurada la organización, quizá por ello se piensa hoy que sólo una reconstrucción en profundidad de los centros escolares pudiera generar el desarrollo profesional y liderazgo de los profesores. Bolívar (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.



LA EVALUACIÓN Diálogo, Comprensión y Mejora

La evaluación de los centros es un proceso de análisis que se apoya en el diálogo. Un diálogo entre los participantes, entre éstos y los evaluadores y entre los evaluadores y la sociedad. El diálogo presupone que no todos tienen el mismo juicio sobre el funcionamiento, sobre la calidad y sobre lo que se pretende y se consigue en el Centro. El diálogo se articula sobre actitudes de respeto y opiniones frecuentemente discrepantes. La evaluación se convierte así en una plataforma de participación que compromete a los protagonistas en la acción del Centro y a toda la sociedad, interesada en los procesos de educación que tienen lugar en las escuelas. "Gracias al debate siempre es posible hacer progresos en lo que se refiere a crear una comprensión mutua de los conceptos éticos y sus interrelaciones dentro de un ideal de la buena vida. Pero la naturaleza esencialmente indefinible de "lo bueno" significa que jamás es posible erradicar por completo la divergencia de comprensión", dice John Elliott (1986). La comprensión exige una lectura atenta e inteligente de la realidad. Y unos códigos que desvelen el significado. Para llegar al núcleo del significado hace falta penetrar en las capas más profundas de la realidad ya que éste no se encuentra en la superficie de las cosas. La comprensión se hace desde unas perspectivas determinadas de comprensión. Perspectivas que tienen que ver con los valores. Tanto los procesos como los resultados han de ser interpretados a través del prisma de los valores. Diálogo y comprensión están encaminados a la mejora de la realidad educativa del Centro. No se evalúa por evaluar. No se evalúa para producir conocimiento sobre las escuelas. La evaluación tiene conexiones con el cambio y la mejora. No es fácil definir el concepto de mejora, ya que tiene que ver con la esencia del proceso educativo. El aumento de las calificaciones, por sí mismo, no es identificable con la mejora. Es preciso comprobar la naturaleza de los contenidos de aprendizaje, los procesos evaluadores que asignan la calificación y, sobre todo, analizar qué características tiene el proceso de enseñanza y aprendizaje, con todo lo que este proceso conlleva de aprendizajes implícitos y de efectos secundarios. En cualquier caso, la evaluación nos permitiría acercarnos con mayor precisión a un concepto más afinado y democrático de mejora. La evaluación del Centro tiene mucho



que ver con el perfeccionamiento de los profesores. Porque la evaluación permitirá a los profesionales conocer críticamente el alcance educativo de su acción. Y desde esa comprensión surgirá un perfeccionamiento ajustado a la situación y fácilmente dirigible al cambio y a la transformación. Las conexiones de la evaluación con la mejora del Centro han de ser estudiadas con sumo cuidado. Para entender por qué vías se pueden establecer. Y para que se hagan efectivas esas. vías en la práctica. Los efectos benefactores de la evaluación pueden ser anulados con facilidad:

1. Descalificando el proceso mismo de evaluación como poco científico o significativo.
2. Atribuyendo los resultados de la evaluación a diversas causas que eximen de tenerlos en cuenta.
3. Manipulando las conclusiones que puedan extraerse del proceso de evaluación.

Hay quien se opone a que se realicen evaluaciones institucionales. Los argumentos pueden ser de muy diversa naturaleza. Algunos hay que tenerlos en cuenta, porque la evaluación no está exenta de problemas ni de contraindicaciones. Rod McDonald y Ernest Roe dicen que estos objetores "Señalan el temor que los evaluadores no sean competentes o considerados, o que utilicen un criterio equivocado, o que las revisiones cuesten dinero y no sirvan para ningún propósito útil e, incluso, que puedan hacer daño. Las asociaciones del profesorado (se refieren los autores a Australia) también están preocupadas porque podrían utilizarse las evaluaciones para empeorar la situación de los docentes..." (McDonald y Roe, 1991.)

El hecho de que existan estos riesgos no ha de impedir que se pongan en marcha evaluaciones, sino que se tenga sumo cuidado para hacerlas provechosas.

Diálogo, comprensión y mejora no son tres fases diacrónicamente consecutivas en el marco de la evaluación, sino que interactúan de diversos modos.



Mientras se dialoga, se comprende; al comprender, se mejora; la mejoría es conseguir un mayor nivel de diálogo. (*Evaluar los Centros Escolares. Exigencia y Necesidad. Lectura Complementaria*. Miguel Ángel Santos Guerra. (1992). Aula de Innovación Educativa. [Versión electrónica]. Revista Aula de Innovación Educativa 6. Pág 3-6).

LA METACOGNICIÓN

Uno de los autores más citados en torno al concepto de metacognición y de teoría de la mente es el psicólogo del desarrollo estadounidense John H. Flavell. Este experto en psicología cognitiva, que fue discípulo de Jean Piaget, es considerado uno de los pioneros en el estudio de la metacognición. Según Flavell, la metacognición es la forma en que los seres humanos comprendemos las funciones cognitivas propias y ajenas, adelantándonos a las intenciones, ideas y actitudes de los demás, es decir el control que tiene la persona de sus destrezas y procesos cognitivos y la habilidad para darse cuenta de estos. Se trata de un proceso mental por el que tomamos conciencia de lo que vamos aprendiendo, y por tanto, nos permite aprender a aprender. (Psicología y mente. 2016. Artículo digital. *Metacognición: historia, definición del concepto y teorías. La metacognición nos permite "pensar que pensamos". La teoría de la mente explica este concepto*). <https://psicologiymente.com/psicologia/metacognicion-definicion>

Metacognición y aprendizaje: “aprender a aprender”

El concepto de metacognición también se emplea habitualmente en el ámbito de la psicopedagogía y la docencia. En los procesos implicados en el aprendizaje, el sistema educativo debe tratar de enfatizar las capacidades personales de cada estudiante que se relacionan con la forma en que aprende y entiende los conceptos. En este sentido, es interesante formular un currículo educativo que sea permeable a las necesidades cognitivas de los alumnos y que estimule esta capacidad.

Una de las formas de potenciar la metacognición en el aula consiste en



desarrollar un estilo docente que tenga en cuenta las habilidades, capacidades y competencias cognitivas, así como la gestión emocional de los estudiantes, de modo que se logre una mejor conexión entre el alumno y el objeto de estudio, fomentando el aprendizaje significativo. Este estilo de aprendizaje tiene que ir de la mano de un trato personalizado al alumnado.

Así pues, la teoría de la mente y la metacognición nos pueden ayudar a entender y hacer más eficiente nuestro aprendizaje, a través de la planificación y de la evaluación de nuestra forma de abordarlo. (Psicología y mente. 2016. Artículo digital. *Metacognición: historia, definición del concepto y teorías. La metacognición nos permite "pensar que pensamos". La teoría de la mente explica este concepto*).

PENSAMIENTO VISIBLE

La educación no sólo tiene un sentido de aprendizaje sino también uno de socialización (Fabra, 1994). Para ello, se requiere de una formación ciudadana que lleve a que las personas sean capaces de argumentar, de disentir, de empatizar y de ser solidarios con otros. Esto desafía al mundo de la educación a acompañar a los estudiantes en su formación, adhiriendo a la comprensión de que la educación tiene un sentido profundo vinculado a la formación integral de las personas, que potencia tanto sus habilidades cognitivas como socio-afectivas y éticas (Mena. 2009).

Así mismo, lleva a comprender que las personas pueden y deben avanzar hacia el logro de habilidades y competencias para un mundo cambiante e incierto donde sepan trabajar colaborativamente, explicitar sus opiniones y puntos de vista de manera pacífica y asertiva con el fin de vivir en sociedad siendo ciudadanos competentes (Guerra, & Delors, 2004).

Pensamiento Visible busca fomentar la observación, el pensamiento crítico, la argumentación y la reflexión para lograr un aprendizaje en torno a la comprensión, procurando la construcción de una Cultura de Pensamiento, en otras palabras, un espacio cotidiano donde se valora se visibiliza y se incentiva tanto el pensamiento



grupal como el individual (Ritchhart, 2002). Busca además fortalecer la conciencia de las etapas de la comprensión ayudando a los estudiantes a tener conciencia de su propio aprendizaje y con ello comprender de mejor manera y más profunda. Ello se logra mediante ayudas o andamiajes llamados Rutinas de Pensamiento. Estas rutinas posibilitan que los estudiantes busquen sus propios modos de analizar, profundizar, conectar y reflexionar sobre distintos temas. Mediante el Pensamiento Visible los aprendices van siendo gestores de su propio aprendizaje, generando así una mayor autonomía y una mayor conciencia de sus procesos de pensamiento. Este enfoque viene a fortalecer, dando mayores herramientas, el trabajo que muchos profesores y profesoras ya realizan en el aula a diario. (Pardo, A. (2018). Aportes del pensamiento visible para una formación integral. Ficha VALORAS. Disponible en Centro de Recursos VALORAS: www.valoras.uc.c)

METODOLOGÍAS ACTIVAS EN EL AULA

La metodología activa es hoy en día uno de los principales aportes didácticos al proceso de enseñanza aprendizaje, ya que permite al docente asumir su tarea de manera efectiva más efectiva y a los estudiantes el logro de aprendizajes significativos (Ausbel, 1976), sin dejar de considerar las dimensiones sociales y socializadora del aprendizaje (Vygotsky, 1986), así como la individual e interna de los conocimientos. También se preocupa del desarrollo de habilidades y actitudes, lo cual no se puede lograr con enseñanza pasiva. Una metodología activa-participativa, obliga a las y los docentes a escoger estrategias más apropiadas y contextualizadas, según sus necesidades, intereses, ritmos de aprendizaje, objetivos a alcanzar, entre otros. La metodología activa, no responde a un método rígido o a una sola propuesta pedagógica, surge del diálogo y la reflexión permanente. Algunos ejemplos de ellas son: Aprendizaje Cooperativo; Aprendizaje orientado a proyectos; Aprendizajes basados en problemas, Estudios de casos, Aprendizaje + Servicio, Aula invertida, entre otras. Es importante señalar que el uso de cualquiera de estas metodologías, se hace necesario la integración del uso de las TICs, que apoyen el aprendizaje activo



de las y los estudiantes, además de potenciar el trabajo colaborativo.

(Santo Tomás. 2021. Educación Continua. *Técnicas de aprendizaje desde las estrategias activo participativas. Módulo 2 “Metodologías activo-participativas en el aula”. Módulo 3 “Diseño de Actividades activo - participativas apoyadas por las Tics”. Diplomado en Educación Superior*)



MARCO CONTEXTUAL

Situación de la Comunidad Escolar

La jornada de Educación para jóvenes adultos nace bajo el alero del Liceo Politécnico A 9 de la ciudad de Iquique, como proyecto educativo liderado por los profesores Ángel Callasaya, Patricio Peña, Rolando Guzmán, Samuel Rodríguez y Rómulo Contreras y fue reconocido oficialmente el día 22 de marzo de 1999 por la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Iquique, siendo Secretario General Don Misael Saavedra y Director de Educación, don Jorge Aracena Cerda.

Originalmente, su oferta educativa incorporaba cuatro especialidades: Mecánica Automotriz, Vestuario, Estructuras Metálicas y Electricidad Industrial, y con una matrícula inicial de 180 alumnos. Posteriormente incorporó dos nuevas especialidades: Alimentación Colectiva y Atención de Párvulos.

El 30 de Junio 2011, el Ministerio de Educación reconoce al establecimiento como un Proyecto Educativo independiente del Liceo Politécnico A-9, bajo el nombre de Liceo Técnico Profesional de Adultos, impartiendo originalmente las siguientes especialidades técnico-profesionales: Atención de Párvulos; Mecánica Automotriz; Construcciones Metálicas; Electricidad; Alimentación Colectiva, contando con una matrícula de 404 estudiantes y un cuerpo académico de 22 docentes y 3 funcionarios administrativos.

En la Actualidad el LTPA, cuenta con siete especialidades una matrícula Total de 764 estudiantes el presente año y un total de 55 funcionarios, los cuales se pasarán a identificar en los Antecedentes pedagógicos.



Síntesis de Antecedentes Pedagógicos

Equipo Directivo

Cargo	Nombre
Directora:	Nancy del Carmen Pérez Lobos
Jefa de UTP:	Angela Meneses
Inspector General:	Ana Marca Lima
Encargado de Convivencia:	Fabián Robles
UTPRO:	César Mamani Órdenes
Encargado de Prácticas y Títulos:	Guillermo del Carmen Montecinos González
Coordinadora PIE:	Margarita Lorena Oviedo Hidalgo
Psicóloga	Pamela Carlos Ortiz
Asesor Centro de Alumnos	Rodrigo Gallardo Briones
Prevencionista	Juan Rojas

Planta Docente por Especialidad:

Técnico en Atención de Párvulos	5
Técnico en Mecánica Automotriz	2
Técnico en Alimentación Colectiva	2
Técnico en Construcciones Metálicas	1
Técnico Electricista	1



Técnico en Administración-Recursos Humanos	2
Técnico en Contabilidad	2
Total	15

Planta Docente por Ramos Generales e Instrumentales

Matemáticas	2
Lenguaje	3
Historia	3
Inglés	2
Convivencia Social	2
Total	12

Otros Profesionales y Paradocentes

Profesionales PIE	6
Inspectores	6
Secretarias	2
Informática	2
Mantenimiento y bodega	1
Auxiliares	1
Total	18



El LTPA, cuenta con la siguiente dotación de personal: 1 Directora, 9 profesionales que integran el Equipo de Gestión, 27 profesionales de la educación, distribuidos en 15 docentes de Especialidad y 12 docentes de ramos generales e instrumentales.

También cuenta con 6 profesionales del Proyecto de Integración Escolar, 12 funcionarios paradocentes de apoyo a la educación, entre ellos 6 inspectores, 2 secretarías, 2 informáticos, 1 encargado de mantenimiento y bodega, 1 auxiliar.

Matrícula por Especialidad

La Institución cuenta con una Matrícula de 648 estudiantes distribuidos en 7 especialidades y 19 cursos según detalla el siguiente cuadro:

ESPECIALIDADES	MATRICULA
ADMINISTRACIÓN	110
CONTABILIDAD	74
ALIMENTACIÓN COLECTIVA	103
ATENCIÓN DE PÁRVULOS	176
CONSTRUCCIONES METÁLICAS	105
ELECTRICIDAD	93
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	103
Total matrícula	764

SÍNTESIS DE ANTECEDENTES DEL ENTORNO



Antecedentes Geográficos:

El Liceo Técnico Profesional de Adultos se ubica en la ciudad de Iquique, que en lengua aimara (Ike-Ike) significa “lugar para dormir”, es una ciudad-puerto, capital de la Provincia de Iquique y de la Primera Región (Tarapacá) de Chile.

La Dirección del establecimiento es Avenida Arturo Prat S/N esquina Libertad, en el mismo recinto que acogió en antaño a la Escuela de Artesanos y luego al Liceo Industrial y en los últimos años al Liceo Politécnico A-9, del cual se desprende el año 2011 como un proyecto educativo independiente y, por tanto, con una trayectoria al 2022, de once años de existencia, que ofrece cursos de Enseñanza Media Técnico Profesional.

Iquique se ubica a 1.787 km aproximadamente de Santiago, capital de Chile y a 310 km de Arica, fronteriza y vecina con Perú. La ciudad se emplaza sobre una terraza rocosa de abrasión marina muy estrecha (2 Kilómetros en Caleta Molle y 4 Kilómetros en el casco urbano de Iquique), su altitud varía entre 0 y 125 metros.

En la línea litoral alternan tramos rocosos bajos y algunas playas de bolsillo muy angostas, alimentadas por una deriva litoral dominante de dirección Norte (Playas Brava y Huayquique).



La parte baja de la ciudad está limitada por un mega acantilado marino muy abrupto, de 500 metros de altitud y trazado sinuoso. Su origen es poligenético, labrado por el mar a partir de un escarpe de falla de rumbo Norte-Sur. Sobre los 600-800 metros se ubica la meseta alta o pampa (Pampa Molle-Alto Hospicio) con formaciones superficiales cuaternarias de relleno torrencial y una costra salina de 10 metros de espesor.

Antecedentes Socioeconómicos:

La Focalización del establecimiento, está orientada a recibir estudiantes pertenecientes al 40% más vulnerable, 100% de la matrícula de nuestros estudiantes es vulnerable, entre ellos tenemos, madres/padres jefes de hogar, mujeres, hombres y jóvenes trabajadores, dueñas de casa, que quieren optar a una fuente de ingreso sustentable y que, por diversas razones, no terminaron sus estudios de enseñanza media, en tiempo previsto.

Es entonces el LTPA para ellos/as, un establecimiento que los acoge, donde pueden compatibilizar sus actividades laborales, en algunos casos por turnos y las de responsabilidad familiar tienen, para cumplir con un sueño y además optar a un título profesional a nivel medio e insertarse en el mundo laboral, siendo un aporte a la comunidad, a la región, mejorando su calidad de vida y la de sus familias.

Antecedentes Culturales:

En relación a los antecedentes culturales, es necesario señalar que poseemos una alta concentración de estudiantes extranjeros, de diversas nacionalidades como son: peruanos, bolivianos, colombianos, venezolanos, haitianos, además de estudiantes con ascendencia Aymara, Diaguita y Mapuche.



Otro antecedente importante es que nuestro diagnóstico arrojó que existen especialidades claramente feminizadas y masculinizadas, lo que se produce por la segmentación vocacional por género y las que son de preferencia mixta, la mayoría de estudiantes, corresponde al género femenino.

Otro elemento relevante a considerar en cómo se instauran las brechas de género al interior del establecimiento, dice relación con qué, la oferta de especialidades para hombres y mujeres está determinada por las necesidades del mercado laboral, manteniendo la segregación horizontal al mismo tiempo que, las especialidades masculinizadas tienen una contrapartida salarial mayor a las feminizadas.

Por otra parte, las mujeres que reingresan a estudiar lo hacen, porque abandonaron sus estudios, para privilegiar el cuidado de la familia, por una presión que la sociedad impone a las mujeres y no a los varones.

Las brechas identificadas en nuestro diagnóstico afectan a las estudiantes de nuestro establecimiento, estas brechas pasan a ser una problemática de género porque las mujeres no tienen prioridad para hacer práctica profesional, todo se traduce en salarios bajos, menores oportunidades de crecimiento para las mujeres.

Al ser mujeres y retomar sus estudios le genera una problemática el asistir a clases, al ser madres no pueden desligarse de sus funciones, no tienen el apoyo de familiares y el constante cuestionamiento de sus familiares, teniendo como consecuencia que muchas de ellas tengan que desertar



Visión

Posicionar, al interior del sistema educativo regional a la Educación Técnico-Profesional de Adultos, Pública y Municipal, al LTPA como un referente formativo del capital humano, necesario para el desarrollo cultural, social y económico del territorio, a través de una oferta formativa técnico–profesional pertinente a las necesidades y demandas del territorio en correspondencia a los avances científico-tecnológicos, respetando los ecosistemas y la naturaleza, permitiendo a sus egresados la continuidad de estudios y/o incorporación al mundo laboral, brindando igualdad de condiciones, oportunidades y de inclusión y atención a la diversidad étnico-cultural y migratoria de nuestra región de Tarapacá”.

Misión

Somos una institución municipal que brinda una educación pública, gratuita, de carácter técnico profesional, en un ambiente inclusivo e intercultural, para estudiantes jóvenes y adultos, con el objetivo de insertarlos social y laboralmente, respondiendo a los actuales desafíos de conocimientos, habilidades y actitudes que exige el mundo laboral regional y nacional y su correspondiente entorno social, conforme a competencias valóricas, éticas, educativo-técnicas pertinente a lo demandado por la sociedad actual.

Sello Institucional

El Sello Institucional del Liceo Técnico Profesional de Adultos está cimentado en los ideales de la familia, la excelencia y la dedicación por la superación permanente, del trabajo en equipo y de la buena convivencia, lo cual se traduce en las siguientes características:

- que integra y busca vincular a la totalidad de la comunidad educativa;
- que releva y prioriza la inclusión en la diversidad cultural, étnica y nacional;
- que incentiva la mejora continua y permanente superación en lo personal, lo



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

- académico y profesional;
- que, como toda comunidad educativa, requiere de normas de convivencia claras y conocidas por todos, basadas en el respeto;
 - que dote a todos sus estudiantes de los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan continuar estudios superiores, o según el caso; que le permitan integrarse exitosamente al mundo laboral, conforme a sus respectivos proyectos de vida

Valores Decretados

Los Valores Compartidos por la Comunidad Educativa refieren a la forma de ver y entender la vida colectivamente, destallados a continuación:

- Excelencia:
- Respeto
- Responsabilidad
- Probidad
- Lealtad
- Perseverancia
- Pertenencia

Perfil de los y las Estudiantes

El Perfil de los y las Estudiantes dice relación a las características que éstos obtienen por medio de la labor educativa del establecimiento, por lo tanto son las características de egreso y no de proceso.

Los y las estudiantes del Liceo Técnico Profesional de Adultos se caracterizarán por poseer el siguiente Perfil de Egreso

1. Serán capaces de identificar sus fortalezas y debilidades, junto con proyectarse como agentes de su propio destino
2. Se relacionarán con respeto y tolerancia frente a la diversidad de su mundo social y cultural, reconociendo en la diversidad la presencia de valores universales.
3. Con sus actitudes aportarán al logro de una sana convivencia.



4. Trabajarán colaborativamente, de forma responsable y comprometida con las metas propuestas.
5. Atenderán a sus deberes sociales y laborales con interés y dedicación, serán eficientes y con espíritu de superación.
6. Desarrollarán capacidad de pensamiento reflexivo, crítico, constructivo y creativo.
7. Desarrollan habilidades que le permitirán enfrentar condiciones y situaciones adversas fortaleciendo su capacidad de resiliencia.
8. Poseerán un alto sentido de identidad social e histórica y de pertenencia regional.
9. Respetarán y promoverán el cuidado del medio ambiente.
- 10.- Practicarán actividades que permitan vivir en armonía mental y corporal desarrollando estilos de vida saludable.

Especialidades de los cursos Técnico Profesional

El LTPA imparte y certifica como Técnico Profesional de Nivel Medio a los y las estudiantes que cursen y aprueben satisfactoriamente la totalidad de las actividades curriculares contempladas para las siguientes especialidades:

- Técnico en Atención de Párvulos
- Técnico en Mecánica Automotriz
- Técnico en Alimentación Colectiva
- Técnico en Construcciones Metálicas
- Técnico Electricista
- Técnico en Administración-Recursos Humanos
- Técnico en Contabilidad



Certificación Técnico Profesional

Nuestro Proyecto Educativo imparte una educación que certifica a nuestros estudiantes como egresados(as) de Educación Media y la certificación Técnico Profesional específicamente orientada a personas jóvenes y adultas. En consecuencia, nuestro Liceo basa su proyecto educativo en un modelo andragógico y constructivista (modelo educativo para personas adultas que aprenden en la práctica profesional) basado en competencias, es decir; que nuestro LTPA recoge tanto los aprendizajes como la experiencia laboral previa de sus estudiantes, para potenciarlos a través de nuevos aprendizajes, habilidades y valores, certificándolos con un título técnico profesional de nivel medio y la Licencia como egresados de Educación Media.

Guardería

A fin de facilitar los estudios de Educación Media y Profesionalización de nuestras estudiantes, el LTPA tiene implementada una guardería para niños y niñas, atendida por profesionales Educadoras de Párvulos y Asistentes de Párvulos, cuyo nombre es "Pankariri", que en lengua Aymara, significa "Floreciendo" la cual en la actualidad cuenta con una matrícula de 23 niños y niñas entre 2 hasta 11 años, sólo tres niños/as, son menores de 3 años.

Infraestructura

Para llevar a cabo su oferta educativa, al no contar con infraestructura propia, el LTPA , utiliza las dependencias del Liceo Politécnico "José Francisco Gutiérrez", el cual cuenta con un sólido edificio, conocido, céntrico y emblemático para la ciudad de Iquique, de rápido y expedito acceso a locomoción colectiva. Cuenta además con una infraestructura de aulas de clases adecuadas y habilitadas para efectos educativos.

Cuenta además con talleres y aulas de trabajo y formación profesional, implementadas con maquinarias, herramientas y simuladores, etc., para cada una de las especialidades técnicas que imparte el LTPA, tanto del área de formación



industrial, como de formación técnica y del área comercial.



Infraestructura



- Biblioteca
- Sala de usos múltiples
- Sala de computación con Internet
- Sala Audiovisual
- Cancha para deportes
- Espacios adaptados a necesidades educativas especiales (ramplas, baños adaptados, etc.)

Logros

En cuanto a los logros más destacados del equipo del LTPA, es su vinculación con el medio y la articulación con diversas instituciones locales, gubernamentales y privados, con los que se realiza un trabajo en red, permitiendo a nuestros/as estudiantes de las diversas especialidades, contar con diversos centros para que realicen sus prácticas profesionales, validar conocimientos laborales adquiridos previamente por medio de la certificación de competencias a través de Chile Valora, capacitar en diversas temáticas atinentes a cada especialidad, por expertos externos, realizar ferias interactivas con diversas instituciones, que orienten a los/las estudiantes en diversas temáticas de interés y que les permitan adquirir mayor conocimiento sobre las mismas y los requisitos para postular a ellas.

Lo anterior, facilita que el estudiantado, pueda acceder e insertarse en el mundo laboral, con las competencias requeridas para el ejercicio de su rol profesional.

Convenios de capacitación

Como institución educativa, poseemos convenio de capacitación con INACEX, una de las principales instituciones de formación y capacitación minera de Chile, quien



capacita y certifica a nuestros estudiantes como Operadores de Camiones de Alto Tonelaje y Operador de Maquinaria Pesada, entregándoles además la respectiva Licencia Clase D, la cual permite la operación de dichos vehículos. Además, los y las estudiantes que cursan la especialidad de Administración de Recursos Humanos o de Contabilidad, podrán acceder a la formación como Cajero Bancario Comercial

Proyecto de Integración Escolar PIE

El Proyecto de Integración Escolar del LTPA, busca integrar a jóvenes y adultos con necesidades educativas especiales derivadas de una capacidad diferente, potenciando el máximo de desarrollo de sus habilidades y competencias socio-afectiva y cognitivas, que fortalezcan la plena integración escolar y social en un ambiente lo más normalizado posible. El objetivo de PIE es prestar apoyo a todos los alumnos con discapacidad para desarrollarse en la sociedad sin ser discriminados.

El programa busca constituir un soporte técnico que contribuya a mejorar la calidad de los aprendizajes de todos sus estudiantes y poder sensibilizar y capacitar a la comunidad educativas con el objeto que se integren y participen efectivamente del currículo, avanzando hacia una educación inclusiva.

Tipos de necesidades educativas especiales atendidas

- Discapacidad Intelectual
- Discapacidad Visual
- Discapacidad Auditiva
- Discapacidad Motora
- Trastorno Severos de Relación y Comunicación
- Trastorno Específica del Lenguaje



Ejecución del Proyecto de Integración Escolar P.I.E.

El tratamiento de cada alumno (a) es realizado en forma continua y personalizada, de acuerdo con el diagnóstico y plan de trabajo individual.

Se trabaja con un equipo multidisciplinario que posibilita la intervención de carácter integral, que compensa de manera significativa las Necesidades Educativas Especiales que presentan los alumnos (as) beneficiados.

En relación con la modalidad de atención, se privilegia la intervención de los alumnos (as) dentro del aula común por sobre el trabajo en aulas de recurso.

Las nuevas estrategias y metodologías entregadas a los alumnos PIE no sólo le sirvan a ellos, sino también al resto de los alumnos del curso que integran.



Adecuación Curricular

Respecto de la Priorización Curricular para la Enseñanza TP, esta siempre ha sido una preocupación constante de UTPRO, y es por ello que se ha solicitado a contar del mes de Julio comenzar a planificar un Proceso de Nivelación Presencial (estimando Octubre y Noviembre como meses para ello), esto como refuerzo para la fase práctica presencial en talleres.

De acuerdo al documento oficial del Mineduc para TP de Nivel 2 y 3, se establecen las siguientes recomendaciones según las especialidades:

Objetivos Priorizados por Especialidad contexto Pandemia

Administración mención Recursos Humanos

Tercero Medio

Plan Común

OA 2: Elaborar un programa de actividades operativas de un departamento o área de una empresa, de acuerdo a orientaciones de la jefatura y/o del plan estratégico de gestión, considerando recursos humanos, insumos, equipamiento, distribución temporal y proyección de resultados.

Mención Recursos Humanos

OA 4: Ejecutar tareas sistemáticas de descripción de cargos, de reclutamiento y de selección de personal, de acuerdo a las necesidades de una empresa, a los procedimientos establecidos y a la normativa vigente.



Cuarto Medio

Plan Común

OA 1: Leer y utilizar información contable básica acerca de la marcha de la empresa, incluida información sobre importaciones y/o exportaciones, de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad (NIC) y de información financiera (NIIF) y a la legislación tributaria vigente. Mención Recursos Humanos

OA 2: Calcular remuneraciones y finiquitos, obligaciones tributarias y previsionales del personal de una empresa, de acuerdo a los contratos de trabajo, la legislación vigente y las NIC.

Contabilidad

Tercero Medio

OA 2: Procesar información contable sobre la marcha de la empresa utilizando los sistemas contables de uso frecuente en las empresas y los correspondientes software de la especialidad: cuadrar registros de auxiliares, estructurar plan de cuentas, realizar los asientos de apertura, preparar los análisis de cuentas, participar en la elaboración de balances, efectuar controles de existencia, manejo de efectivo, arqueos de caja, pago de facturas, control de inventarios, control de activo fijo y corrección monetaria, considerando las normas internacionales de contabilidad (NIC) y de información financiera (NIIF)

OA 3: Realizar llenado, tramitación y registro de documentación contable, nacional e internacional, de materias tributarias de una empresa, de acuerdo a la legislación vigente y a las normas internacionales de contabilidad, utilizando los formularios apropiados.

OA 4: Registrar hechos económicos u operaciones de comercio nacional e internacional, ordenados cronológicamente, en libros y sistemas contables, elaborando los asientos de ajustes y saldos contables correspondientes de una empresa.



Cuarto Medio

OA 7: Atender a clientes internos y externos de la empresa, de acuerdo a sus necesidades y demandas, aplicando técnicas de relaciones públicas, de comunicación oral y escrita, en forma presencial o a distancia, vía teléfono, fax, correo electrónico u otro medio.

Electricidad

Tercero Medio

OA 3: Ejecutar instalaciones de alumbrado en baja tensión con un máximo de 10 kW de potencia instalada total, sin alimentadores, aplicando la normativa eléctrica vigente, de acuerdo a los planos, a la memoria de cálculo y a los presupuestos con cubicación de materiales y mano de obra.

OA 4: Ejecutar instalaciones de calefacción y fuerza motriz en baja tensión, con un máximo de 5 kW de potencia total instalada, sin alimentadores, aplicando la normativa eléctrica vigente, de acuerdo a los planos, a la memoria de cálculo y a los presupuestos con cubicación de materiales y mano de obra.

Cuarto Medio

OA 7: Ejecutar sistemas de control, fuerza y protecciones eléctricas de máquinas, equipos e instalaciones eléctricas según los requerimientos del proyecto y las especificaciones del fabricante, respetando la normativa eléctrica y de control del medio ambiente vigente.

Alimentación Colectiva

Tercero Medio

OA 1: Recepcionar, pesar, clasificar, almacenar y seleccionar materias primas, insumos y materiales abastecidos por proveedores, de acuerdo a sus características y naturaleza, utilizando eficientemente sistemas informáticos y manuales de inventarios.



OA 2: Elaborar, conservar y envasar alimentos, aplicando los tratamientos y procedimientos de control de calidad que correspondan, utilizando los equipos pertinentes a los procesos de acuerdo con el producto a obtener.

Cuarto Medio

OA 6: Controlar y registrar variables de los procesos productivos de acuerdo a las características propias del producto y de acuerdo a la reglamentación vigente (BPM, POE, POES y HACCP1).

Construcciones Metálicas

Tercero Medio

OA 2: Trazar piezas y partes de construcciones metálicas, para orientar la ejecución de trabajos de fabricación, mantenimiento y reparación, incluyendo uso de herramientas computacionales.

OA 3: Fabricar, unir y reparar elementos de construcciones metálicas, mediante actividades de corte y soldadura en posición plana horizontal y vertical, utilizando equipos de oxigás y arco manual, soldadura TIG, MIG y MAG, uniones mecánicas, de acuerdo a las especificaciones técnicas del proyecto y las normas de higiene, seguridad industrial y medioambiente.

Cuarto Medio

OA 1: Leer y utilizar planos técnicos de estructuras metálicas y sus componentes, simbología, instrumentos análogos y digitales, extrayendo información y realizando mediciones y controles de verificación de distintas magnitudes.

OA 7: Ejecutar tratamientos de protección de elementos de construcciones metálicas, mediante anticorrosivos, pinturas y otros, utilizando materiales.

Herramientas y equipos apropiados y respetando las normas de higiene, seguridad industrial y medioambiente.



Mecánica Automotriz

Tercero Medio

OA 1: Inspeccionar y diagnosticar averías y fallas en el funcionamiento mecánico, eléctrico o electrónico de vehículos motorizados, identificando el o los sistemas y componentes comprometidos, realizando mediciones y controles de verificación de distintas magnitudes mediante instrumentos análogos y digitales, con referencia a las especificaciones técnicas del fabricante.

OA 3: Realizar mantenimiento básico de diversos sistemas de vehículos automotrices livianos, semipesados y pesados, de acuerdo a las pautas de mantenimiento del fabricante, de inspección y diagnóstico de fallas.

Cuarto Medio

OA 6: Reemplazar y probar sistemas eléctricos y electrónicos de los vehículos automotrices, tales como sistemas de carga, de arranque, de encendido, de alumbrado y señalización, de cierre centralizado, según indicaciones del fabricante y estándares internacionales.

Atención de Párvulos

Tercero Medio

OA 1: Realizar y evaluar actividades educativas con párvulos de los distintos niveles, creando ambientes pedagógicos adecuados a sus necesidades y a su desarrollo cognitivo, emocional, social y psicomotor, de acuerdo a las Bases Curriculares de la Educación Parvularia y a las orientaciones e instrumentos recibidos de las educadoras.

OA 5: Mudar a niños y niñas menores de dos años y apoyar a vestirse y desvestirse en forma autónoma a mayores de dos años, resguardando principios de salud, seguridad e higiene de los párvulos y aplicando principios ergonómicos.



OA 6: Promover hábitos de salud, higiene y autocuidado en niños y niñas menores de seis años, utilizando las técnicas señaladas en el manual de salud y en el programa de prevención de riesgos y evacuación de la institución.

Cuarto Medio

OA 3: Comunicarse en forma efectiva y afectiva con los niños y las niñas, con sus familias o adultos responsables, de manera individual y colectiva, creando ambientes cordiales y de preocupación por el bienestar del párvulo.

Con estas priorizaciones se focaliza el énfasis a los contenidos relevantes y se gestionará una mejor coherencia en el trabajo de cada Docente Técnico.

Resultados Académicos PSU a partir del 2018

	2018	2019	2020	2021
Matemática	417	385	397	412
Lenguaje				
Historia				
Ciencias				

	2018	2019	2020	2021
Matemática	388	368	411	410
Lenguaje				
Historia				
Ciencias				

	2018	2019	2020	2021
Matemática	405	377	560	419
Lenguaje				
Historia				
Ciencias				

	2018	2019	2020	2021
Matemática	409	406	429	367
Lenguaje				
Historia				
Ciencias				



Matrícula Educación Superior

Los siguientes valores corresponden al total de estudiantes egresados de este establecimiento matriculados en la educación superior:



11

estudiantes fueron a la universidad en los últimos 5 años.

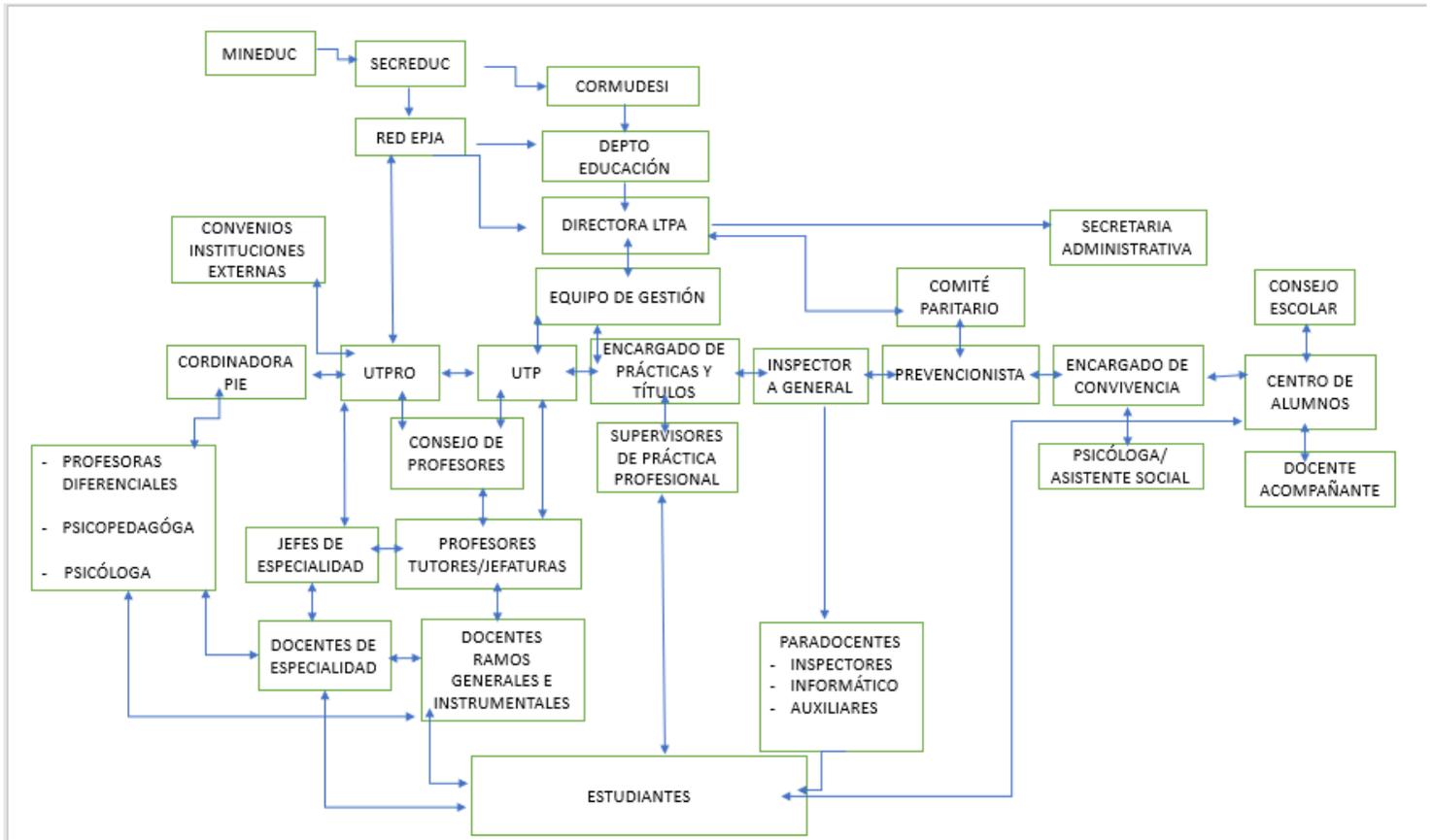


15

alumnos fueron a CFT/IP en 2021

Se observa, de acuerdo a la información entregada por el Ministerio, en su plataforma, que existen bajos índices de estudiantes matriculados en la educación superior y que continúan con su ruta formativa,

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERATIVA



Principales Funciones de cada integrante en la Dimensión Organizativa

Mineduc:

La principal función del Ministerio de Educación es asegurar un sistema educativo inclusivo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación, desde la educación parvularia hasta la educación superior.



SECREDUC

Su función principal es velar por el cumplimiento de las normas , planes, programas y políticas nacionales en la región cuanto a educación , fijadas por la autoridad.

RED EPJA

La **Coordinación Nacional de Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA)** - dependiente de la División de Educación General del Ministerio de Educación- es la encargada de coordinar las distintas modalidades de estudio a través de las cuales el MINEDUC entrega servicios educativos a las personas que requieren comenzar, continuar, validar, reconocer y certificar estudios básicos o medios. Lo anterior, en el marco de la **educación a lo largo de toda la vida**, a través de dos modalidades regular y flexible.

Nuestra principal preocupación es aumentar la cobertura y la calidad del servicio educativo para la atención de la población que se encuentra desescolarizada y que requiere completar su trayectoria educativa, desde los niveles de educación básica y media, hasta completar los doce años de escolaridad obligatoria.

Finalmente, disponemos de la **validación de estudios**, dirigida a todas las personas mayores de edad que se encuentran fuera del sistema escolar regular y que deseen certificar educación básica y/o media. Esta alternativa incluye a chilenos y chilenas que residen en el extranjero. En esta labor, tenemos la convicción que la educación no solo facilita el acceso a mejores niveles de empleabilidad para las personas jóvenes y adultas, sino que también mejora significativamente su calidad de vida, permitiéndoles contribuir al desarrollo social, económico y cultural del país.

CORMUDES

La Corporación Municipal de Desarrollo Social de Iquique (Cormudesi) es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro creada el 14 de Abril de 1982 según Decreto N° 353 del Ministerio de Justicia, cuyas funciones están



reglamentadas según estatutos reducidos a escritura pública con fecha 29 de enero de 1982 ante Notario público de Iquique don Manuel Schepeler Reveau.

Esta institución tiene como función principal la asistencia social a la población de Iquique, a través de la administración y operación de servicios de Salud, Educación y Cultura, traspasados en virtud de la ley que permitió a las municipalidades crear este tipo de instituciones.

Departamento de Educación CORMUDES I

La Principal función es entregar una Educación de Calidad, que asegure aprendizajes significativos y desarrolladores en todos los estudiantes, mediante el uso de metodologías de enseñanzas-aprendizajes activas e innovadoras con la finalidad de formar ciudadanos integrales y competentes que respondan a la visión regional del municipio iquiqueño.

Director/a LTPA

Liderar la gestión integral del establecimiento, contribuyendo con su liderazgo, al cumplimiento de la misión institucional, facilitando los procesos, correspondientes a las distintas áreas de gestión, potenciando el trabajo colaborativo entre los funcionarios y distintos niveles, para lograr insertar a los estudiantes en el mundo laboral.

Equipo de Gestión

Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos, reflexionando permanentemente, orientando el trabajo técnico profesional y asesorando a la Directora en la toma de decisiones, con respecto a las distintas metas y estrategias planteadas



UTPRO

Unidad Técnico Profesional, la principal función de quién lidere la unidad, es velar por el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, correspondientes al Perfil de cada Especialidad, con el fin de lograr las competencias necesarias para desempeñarse en el mundo laboral, asesorando, monitoreando y retroalimentando a los docentes que desarrollan los módulos correspondientes, en coordinación con los Jefes de Especialidad.

Otra función es articular con instituciones del mundo del trabajo, por medio de una alianza estratégica, que fortalezcan las competencias de los estudiantes

UTP

El Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica es el Docente Directivo Superior, responsable inmediato de organizar, coordinar y supervisar el trabajo Técnico-Pedagógico de los distintos organismos del Colegio, correspondiente a los ramos generales e instrumentales, de manera que funcionen eficiente y armónicamente

Encargados de Prácticas y Títulos

Docente encargado de velar por los procesos de desarrollo de prácticas y titulación de los estudiantes que inician o finalizan el proceso de práctica profesional , realizando las gestiones correspondientes con Seceduc, para la obtención de su título profesional a nivel medio.

Coordinador PIE

Planificar y coordinar la ejecución de las distintas etapas del **PIE** y facilitar los procesos de articulación entre los diversos programas que apuntan al mejoramiento continuo de la enseñanza en el establecimiento.



Inspector General

El Inspector General, es el directivo superior, que tiene la responsabilidad de organizar, coordinar, y supervisar el trabajo armónico y eficiente del departamento de Inspectoría, velando porque las actividades del colegio se desarrollen en un ambiente seguro, de disciplina, bienestar y sana convivencia.

Prevencionista de Riesgos

Desarrollar y capacitar a personal del colegio en temas de seguridad en las instalaciones, prevención de riesgos, salud y seguridad, salvaguarda escolar, procedimientos, políticas y Plan Integral de Seguridad Escolar.

Encargado de Convivencia Escolar

El encargado de convivencia coordina el equipo de Convivencia Escolar y lidera el diseño e implementación de las actividades y estrategias que ayuden a mejorar la convivencia y a fortalecer el aprendizaje de modos de convivencia pacífico, la gestión de un buen clima de convivencia institucional y la formación de ciudadanos pacíficos, capaces de resolver sus conflictos por medio del diálogo y aportar a una sociedad para la paz.

Psicóloga/Asistente Social

El psicólogo, es el profesional no docente que forma parte del equipo multiprofesional del Establecimiento con el fin de dar una atención y contención psicológica a los/as alumnos(as) del Establecimiento Educativo, según corresponda, estableciendo diagnóstico, entregando apoyo y estableciendo derivaciones oportunas,

Por otra parte, en el establecimiento LTPA, también cumple funciones de Trabajo Social Escolar y sirve de apoyo para el centro educativo, contribuyendo a abordar situaciones de vulnerabilidad social, facilitando la integración del estudiantado, detectando de situaciones de riesgo (problemas emocionales, problemáticas de vulneración, dificultades económicas, entre otras).



Consejo Escolar

El Consejo Escolar en los establecimientos que reciben aporte del Estado, promueve la participación y reúne a los distintos integrantes de la comunidad educativa, para mejorar la calidad de la educación, la convivencia escolar y los logros de aprendizaje.

Consejo de Profesores

El consejo de profesores es una instancia fundamental para el logro de los objetivos educativos del colegio. En cada reunión se va consolidando el equipo docente, se hace la historia del colegio, se toman decisiones que afectan el proceso educativo y a la comunidad entera

Profesores Diferenciales

El profesor(a) en educación diferencial, detecta necesidades de apoyo específico para estudiantes con y sin necesidades educativas especiales, proponiendo una diversidad de estrategias a los docentes de las asignaturas para motivar el acceso, la participación y las oportunidades de aprendizaje, y a la vez, favorecer la inclusión y el trabajo colaborativo entre docentes, asesorando con distintas estrategias a utilizar con los/las estudiantes según diagnósticos, para lograr aprendizajes significativos, respetando los ritmos de aprendizajes.

Psicopedagogo

El trabajo del psicopedagogo es atender las necesidades individuales de cada estudiante, observar su manera de aprender y hacer seguimiento a todos sus procesos y avances en el aprendizaje.

Jefes de Especialidad

Liderar y contribuir al mejoramiento de la calidad y pertinencia de los procesos pedagógicos que se desarrollan en cada especialidad, velando por el cumplimiento del perfil de egreso de los estudiantes, según los lineamientos entregados por el Mineduc y la red EPJA.



Supervisores de Práctica Profesional

Realizar seguimiento y asesoría a los estudiantes que finalizan su proceso de estudios regulares y pasan a la etapa de realización de su práctica profesional. Otra función es articular con los centros de prácticas las visitas y realizar mesas de trabajo, que permitan el logro de competencias de los futuros profesionales, para que puedan insertarse al mundo laboral.

Profesores Tutores/ Profesores Jefes

El /la profesor(a) jefe en el LTPA, se concibe como tutor, orientador, facilitador mediador, relacionador, situándolo de inmediato en su rol formativo por excelencia por cuanto es también un comunicador y un generador de proyectos de vida. Guía, acompaña y orienta a sus estudiantes, poniéndose a disposición de manera empática, para lograr finalizar su proceso educativo inconcluso.

Docentes de Especialidad

Contribuir al logro de la misión y visión institucional, incorporando prácticas pedagógicas desafiantes, contextualizadas, atingentes a los requerimientos del mundo laboral, velando permanentemente por la adquisición de las competencias desde el conocimiento, habilidades y actitudes, definidas en el perfil de egreso de cada Especialidad y que se ajusta al modelo de desarrollo por competencias.

Docentes de Ramos Generales e Instrumentales

Contribuir al logro de la misión y visión institucional, incorporando prácticas pedagógicas desafiantes, contextualizadas, atingentes a la formación integral del futuro profesional LTPA, velando por el cumplimiento de los requisitos y competencias de salida de los/las estudiantes, que les permitan continuidad de estudios, en la llamada ruta de aprendizaje.



Secretaria Administrativa

Encargada de la gestión administrativa y económica del centro, siguiendo las instrucciones de la dirección. Colabora en la redacción de la documentación solicitada, además de apoyar el seguimiento de la contabilidad y rendición de cuentas ante las autoridades correspondientes de la CORMUDESI, por parte de la Directora y Equipo de Gestión.

Paradocentes

Función principal es asumir actividades de nivel técnico y administrativo complementarias a la labor educativa del Liceo, dirigida a apoyar y colaborar con el proceso educativo y funcionamiento de los diversos departamentos de los establecimientos, de acuerdo a las orientaciones e instrucciones entregadas. Se involucran en el desempeño individual y grupal de los alumnos dentro del Liceo, abarcando desde servicios auxiliares menores hasta profesionales, incluyendo las labores de apoyo administrativas necesarias para el buen funcionamiento del mismo.

Estudiantes

Su principal función es ser el protagonista de su proceso educativo, incorporando los saberes desde el conocimiento, habilidades y actitudes, que lo llevarán a desempeñarse en el mundo laboral con éxito y romper el círculo de la pobreza.



Dimensión Administrativa Financiera

La administración de recursos dentro del establecimiento se realiza principalmente por parte de la Directora, en coordinación con el equipo de gestión, no obstante a ello, la injerencia directa de la contratación de personal y la mantención de la infraestructura recae en el sostenedor, hasta ahora CORMUDESÍ, quien coordina su accionar con los Directores de ambas jornadas. Dado que ocupamos la infraestructura del Liceo Politécnico, no existe presupuesto para realizar mejoras en infraestructura, los recursos son escasos para llevar a cabo la labor educativa, ya que además no se cuenta con recursos JEC.

Por otra parte, se hace necesario señalar que dos veces al año cada especialidad recibe un monto aproximado que va desde los 400 a 500 mil pesos, para comprar insumos para las especialidades, por lo que cada jefe de especialidad en conjunto con los docentes, definen que comprar en beneficio del estudiantado, para llevar a cabo actividades de talleres atinentes a cada especialidad y son ellos quienes deben realizar las rendiciones a CORMUDESÍ, en coordinación con UTPRO.



Planes y Programas de Estudio

Los planes y programas de estudio de esta modalidad educativa se derivan de lo señalado en el Decreto Supremo de Educación N° 257, del año 2009, que aprueba los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios para la educación de personas jóvenes y adultas

En la **Educación Media**, a través del Decreto Exento de Educación N° 1000/09, se definió una estructura temporal distinta, según la modalidad educativa.

La **Educación Media Técnico-Profesional** se organiza en tres niveles:

El primero aborda los aprendizajes equivalentes a la Formación General de 1° y 2° año de Educación Media regular y da inicio a la Formación Diferenciada Técnico-Profesional;

El segundo nivel incluye los aprendizajes equivalentes a la Formación General de 3er año de Educación Media regular y continúa la Formación Diferenciada Técnico-Profesional, y

El tercer nivel aborda los aprendizajes equivalentes a la Formación General de 4° año de Educación Media regular y completa la Formación Diferenciada Técnico-Profesional.

Procedimiento de Evaluación

Los procedimientos evaluativos están establecidos por Decreto Exento de Educación N° 2169, de 2007, que aprueba el reglamento de evaluación y promoción escolar para Educación Básica y Media de Adultos. En esta norma, la evaluación es considerada un instrumento pedagógico para constatar progresos y dificultades que ocurren durante el proceso de aprendizaje de los alumnos, y permite tomar las decisiones correspondientes para mejorar su calidad, asegurando el acceso a los



OF- CMO establecidos en el marco curricular. Entre sus principales disposiciones destacan:

Reglamento interno de evaluación

La norma, aplicable a todos los niveles y modalidades regulares de Educación de Adultos, establece la obligatoriedad de elaborar un reglamento interno de evaluación, el que debe contener:

- las disposiciones respecto de la estrategia que se aplicará para evaluar los aprendizajes y formas de comunicar los resultados de estas evaluaciones;
- disposiciones para regularizar la situación de los alumnos de Educación Básica o Media que hayan cursado los subsectores de aprendizaje de los ámbitos de Formación en Oficios, Formación Diferenciada, o Instrumental, en una secuencia distinta a la establecida en su malla curricular;
- disposiciones para el reconocimiento de oficios cursados en el nivel de Educación Básica de Adultos;
- procedimientos para determinar la situación final de los alumnos;
- disposiciones acerca de evaluación diagnóstica, formativa, acumulativa y diferenciada;
- regulaciones acerca de las prácticas profesionales;
- estrategias para resolver situaciones de los estudiantes que por razones debidamente justificadas tengan menos del 80% de asistencia a las actividades curriculares efectivamente realizadas, y
- cómo resolver la situación de alumnos que, por razones justificadas, ingresan o egresan del establecimiento en fechas distintas al calendario escolar.

Requisitos de promoción

Respecto de la promoción, establece dos criterios fundamentales: asistencia y rendimiento. En materia de asistencia exige un mínimo del 80%, no obstante faculta al director para autorizar la promoción con porcentajes inferiores, por causas



debidamente justificadas. En cuanto al rendimiento, serán promovidos quienes aprueben todos los sectores de aprendizaje. No obstante, a partir del segundo nivel de E. Básica se promoverá a quienes reprobren un sector de aprendizaje y su promedio general, incluido el sector reprobado, sea igual o superior a 4,5.

Si el sector reprobado es Lengua Castellana y Comunicación, o Educación Matemática, el promedio deberá ser igual o superior a 5,5. En la modalidad Humanístico Científica y en la Técnico Profesional en este caso el promedio debe ser igual o superior a 5.0. En esta última modalidad, si el subsector de aprendizaje, módulo o asignatura reprobada corresponde a la especialidad técnica, aun cuando tenga el promedio requerido, el director deberá autorizar la promoción del alumno. No obstante, las competencias no logradas serán incorporadas al Plan de Práctica Profesional, conforme a lo señalado en los procedimientos de titulación.

La situación final de los alumnos, tanto en Educación Básica como en Educación Media, que hubieren reprobado hasta dos subsectores de aprendizaje, se resuelve después de la aplicación de un procedimiento evaluativo especial, administrado después de un proceso de apoyo complementario que incluye el conjunto de OF-CMO de los subsectores reprobados. La calificación obtenida en esta evaluación especial reemplaza la calificación anterior, y si el alumno no rinde esta evaluación, conserva su calificación.

Práctica profesional

Para la modalidad Técnico Profesional el reglamento interno de evaluación debe incorporar normas acerca de la práctica profesional, facultando al director para determinar su duración, determinar procedimientos especiales para su ejecución, cuando por razones debidamente calificadas un alumno no pueda realizarla de acuerdo a lo estipulado en el reglamento general de práctica. El director también podrá eximir de este proceso a quienes acrediten poseer las capacidades señaladas en el perfil de egreso de la especialidad. Para el desarrollo de la práctica, se elaborará un



Plan de Práctica Profesional cuyas actividades deberán contribuir al logro de competencias de cada especialidad.

Documentos

Los planes, programas, normas de evaluación y requisitos de ingreso a esta modalidad están establecidos en las siguientes normas:

Marco Curricular

- Decreto Supremo de Educación N° 257/09
- Decretos Exentos de Educación:
 - N° 584/07
 - N° 999/09
 - N° 1000/09
 - N° 2169/07
- Orientaciones para la inclusión de las personas LGBTI en el sistema educativo chileno”



DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El Análisis de las Áreas de Proceso implica determinar el nivel de calidad de cada una de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas, contenidas en la “Guía para el Diagnóstico de la Gestión Institucional”, teniendo como referencia la escala evaluativa que describe los criterios y características evaluadas de las Prácticas. El instrumento “Guía para el Diagnóstico de la Gestión Institucional”, se estructura en base a las 4 Áreas de Procesos de la Gestión Institucional: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, a su vez, cada una de las Áreas se organiza en base a Dimensiones y, cada una de ellas, contiene un conjunto de Prácticas. Frente a cada Práctica se despliega una escala evaluativa que otorga un nivel de calidad a los elementos que describen la Práctica a evaluar calidad que está en condiciones de articularse con otra para establecer Sistemas de Trabajo.(División de Educación General Ministerio de Educación República de Chile.2012. *Guía para el Diagnóstico Institucional*. pag. 42-55)

La Escala Evaluativa para el Análisis de las Áreas de Proceso Describe la calidad de la instalación de las Prácticas Institucionales y/o Pedagógicas que componen las diferentes Dimensiones. La siguiente escala evaluativa contiene cuatro valores que definen los diferentes niveles de calidad en que puede estar una Práctica, que van desde el valor (1) que refiere a un quehacer institucional en el cual los propósitos no están claramente definidos para la comunidad escolar y su implementación no presenta sistematicidad de acuerdo a los requerimientos de la Práctica, a su vez, el mayor valor (4) representa una Práctica de calidad que está en condiciones de articularse con otra para establecer Sistemas de Trabajo.(División de Educación General Ministerio de Educación República de Chile.2012. *Guía para el Diagnóstico Institucional* .pag. 42-55)



Para la realización del Diagnóstico institucional, se aplicó el Instrumento entregado por la UMC, el cual se sustenta en las orientaciones entregadas por el Ministerio de Educación en los párrafos anteriores. Este instrumento fue aplicado a informantes claves de la institución, los cuales ocupan distintos roles y desempeñan diferentes funciones dentro de la comunidad educativa.

Es importante explicitar de antemano que el número total de respuestas no siempre coinciden con la totalidad del universo entrevistado, dado que fueron variando según Dimensión, Subdimensión y Estándar.

A continuación se presentan los resultados por Dimensión y Subdimensión de acuerdo al número de participantes por ítem y nivel de calidad asignado en cada estándar .

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



1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	4	4	3
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)	1	2	5	3
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	2	1	5	4



4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	2	2	6	2
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	2	5	3	2
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	3	4	3	2
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	2	4	3	3
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	3	4	3	2
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	4	5	2	1



10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	3	4	3	2
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	2	4	5	1
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	4	3	4	1
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	4	2	4	2

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	2	8	8	3
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	2	6	9	4
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	1		6	5
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	2	1	5	4
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	2	2	5	3
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	1	2	6	3



7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	1		6	5
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	1		4	7

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	1	2	4	5
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	2	1	7	2
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	1	3	4	4
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de	1	2	3	6



trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	1	4	4	3
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	3	3	3	3

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	1	7	8	5
2. El sostenedor establece metas claras al director.	2	7	6	7
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	3	9	4	4
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	3	7	9	4



5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	3	8	7	3
--	----------	----------	----------	----------

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	2	5	7	9
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	2	5	10	6
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	4	6	9	4
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	4	6	8	5
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve	2	10	7	4



desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	1	9	6	7
7. El director promueve una ética de trabajo.	6	1	8	8

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	1	4	4	14
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	3	9	5	6



3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	3	5	8	7
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	1	15	3	4
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	1	7	9	4
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	4	8	9	2

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-	2	9	8	4



programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	2	2	7	12
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	2	8	11	2
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	7	10	4	2
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	2	10	6	5
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	4	6	2	1

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los	2	4	8	8



miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	2	4	7	9
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	3	6	3	11
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	2	8	8	4
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	1	4	14	4
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	3	3	13	3
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	3	5	8	7



1.3. Dimensión: Participación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	5	4	9	5
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	2	9	7	5
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	4	6	11	2
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	4	6	10	3
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	2	8	10	2
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	5	4	6	5



7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	5	3	4	2
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	3	5	10	4
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	3	5	6	2
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.	4	3	9	1

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.		2	4	6



2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	2	2	3	5
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	1	5	4	2
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	2	4	4	2
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	2	5	3	2
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		5	3	4
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	2	4	3	3
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	2	5	7	9

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	3	8	11	1
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	5	11	7	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	2	8	11	2
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	6	5	7	3
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	3	4	2	10
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	2	7	7	7
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus	1	4	10	8



estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.		8	2	2
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	1	7	3	1
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	8	2	3	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	2	5	4	1
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.	2	5	4	1



ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con la información recabada en la etapa de Diagnóstico Institucional, nos corresponde realizar el análisis de los resultados por Dimensión y subdimensión. Para ello presentaremos la sistematización de las respuestas por medio de gráficos, realizando la interpretación de los resultados, ordenados según plantea el documento oficial.

Posteriormente se identificarán algunas Fortalezas y Debilidades, con las que posteriormente se sugerirá un Plan de Mejoramiento.

Es importante hacer mención que, de acuerdo con lo establecido en los Estándares Indicativos de Desempeño, un establecimiento se puede encontrar en los siguientes niveles de desarrollo, según los resultados obtenidos:

Débil: Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el nivel de desarrollo débil.

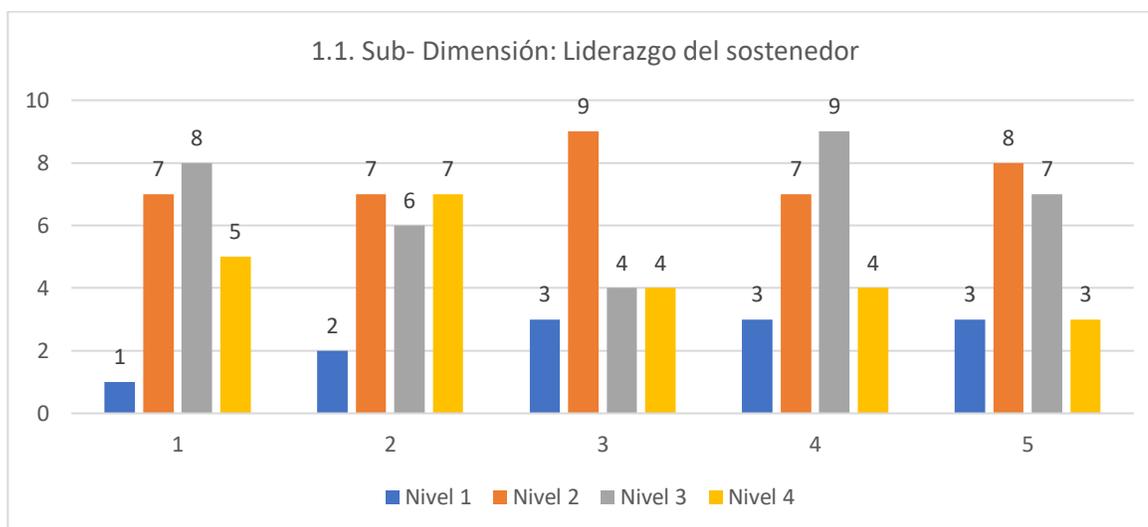
Incipiente: Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el nivel de desarrollo incipiente y ninguno de los descritos en el nivel de desarrollo débil.

Satisfactorio: Cuando cumple con todos los criterios descritos en este nivel y no presenta ninguna de las situaciones descritas en el nivel de desarrollo avanzado.

Avanzado: Cuando cumple con todos los criterios descritos en el nivel de desarrollo satisfactorio y presenta una o más de las situaciones descritas en el nivel de desarrollo avanzado.

1. Dimensión Liderazgo Escolar

1.1 Sub-Dimensión: Liderazgo del sostenedor



Nivel de Desarrollo: Débil. En esta subdimensión observamos que el 61,9% de las personas encuestadas responden que el sostenedor define los roles y atribuciones del equipo, de ellos el 38% que existe una tendencia a la mejora, siendo esta una práctica institucionalizada, sumado a ello el 23.8% que en esta práctica se incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente. El 33% opina que, pese a que el sostenedor incorpora propósitos explícitos y sistemáticos, aún no existe una práctica institucionalizada, 4.7% plantea inexistencia de acciones sistemáticas.

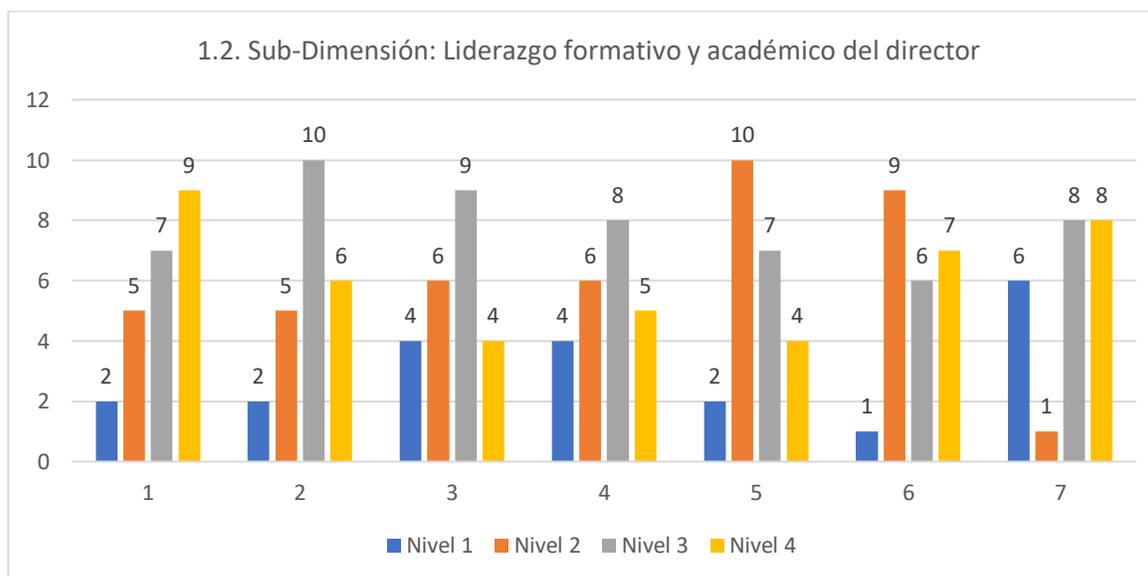
El 31% de los encuestados opina que el sostenedor plantea metas explícitas y claras, el 27.7 % que además se encontraría con una orientación a la mejora. El 31.8 % sostiene que además se realiza seguimiento y evaluación permanente al proceso. En contraste con el 9% que considera que no hay acciones claras o claridades con respecto a las metas del sostenedor.

El 45% de los encuestados plantea que mantiene canales fluidos de comunicación con la Directora, deben ser orientados a la mejora de los resultados institucionales. El 40 % opina que esto si se realiza y de ellos el 20%, que es parte de los procesos instalados y evaluados.

El 15 % de los encuestados opina que el sostenedor no entrega oportunamente los recursos, el 35 % que, pese a que existe un propósito claro del deber ser, es poco sistemático. No obstante, el 45% opina que que los propósitos están claros, que existe sistematicidad en la entrega, para la mejora de los procesos.

El 14.2% de los encuestados opina que el sostenedor no gestiona eficazmente los apoyos acordados, Sumado a lo anterior el 38% sostiene que el sostenedor si bien tiene claridad de sentido de los apoyos acordados falta sistematicidad para consolidarlos, Sólo el 14% declara que el sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados, evaluando y perfeccionando los procesos.

1.2 Sub-Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director



Nivel de Desarrollo: Débil. De acuerdo al panorama general que nos presentan los resultados de esta Sub-Dimensión, podemos decir que la mayor fortaleza se encuentra en que el 69% de los entrevistados considera que La Directora se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos, de este porcentaje el 30% considera que además existe preocupación por perfeccionar y evaluar los resultados. No obstante a lo anterior, el 21 % considera que existe un propósito, pero falta



sistematicidad, para instalarlo como práctica institucional, sumado a lo anterior el 8.6% plantea que este compromiso es algo difuso o que se ejerce de manera asistemática.

Otro elemento importante dentro del análisis es que coincidentemente con el estándar anterior el 69% de los entrevistados opina que la Directora compromete a la comunidad educativa con Objetivos académicos establecidos, de este porcentaje el 26 % considera que además esta práctica es evaluada y perfeccionada permanentemente. No obstante, hay un 21% manifiestan que existe más bien el propósito sistemático de instalar el compromiso en la comunidad, mientras el 8.6% considera que los objetivos formativos y académicos son difusos o asistemáticos.

El 56% de los entrevistados opina que la Directora promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar, pero sólo el 17% de ellos señala que incorpora la evaluación y perfeccionamiento de ello. El 26 % considera que sólo existe como propósitos claros y explícitos sistemáticamente, pero no vinculada a la sistematicidad y mejora. Por otra parte, el 17% de los encuestados, manifiesta que la cultura de altas expectativas es planteada difusamente e implementada de manera difusa.

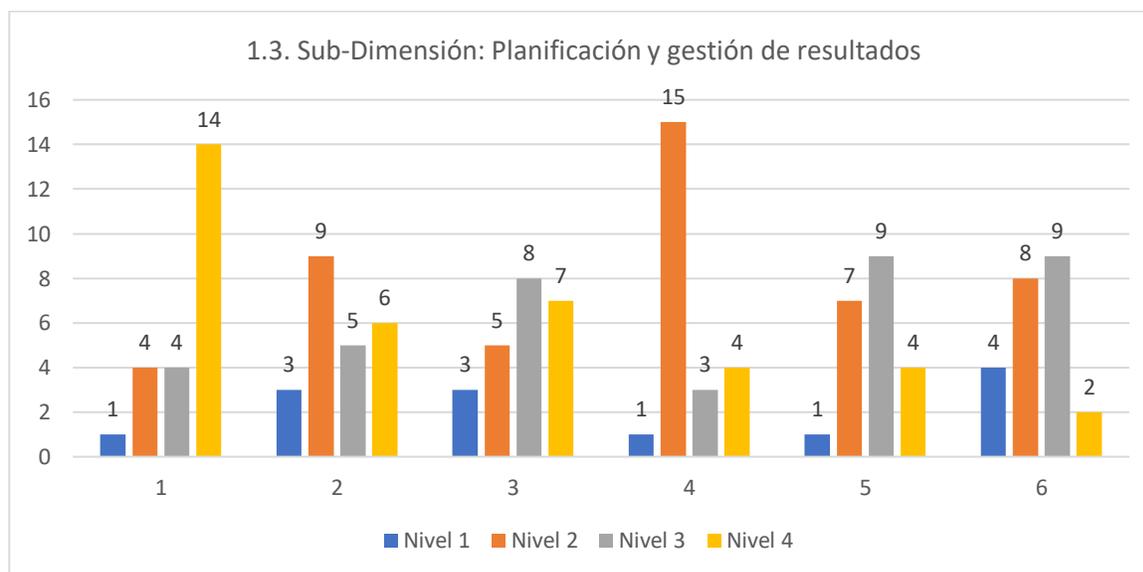
En contraste a lo anterior el 43% de los entrevistados opina que la Directora tiene el propósito de promover y participar en el Desarrollo y aprendizaje de los Docente, pero no logran una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos que orienten a la mejora, sumado a lo anterior el 8.6%, manifiesta que las acciones son difusas o asistemáticas. En contraste, el 30% opina que se realizan acciones con orientación a la mejora y el 17% que además de lo anterior existe evaluación y perfeccionamiento permanente del estándar.

El 39% manifiesta que la Directora explicita claramente las gestiones a realizar en relación a los procesos de cambios y mejoras en el establecimiento, pero no profundiza en el análisis de aquellas prácticas que deben modificarse, realizando seguimiento sistemático a ellas, para la mejora. El 4% señala que las orientaciones realizadas son difusas o asistemáticas. En contraste el 26 % manifiesta que existe una progresión secuencial y sistemática de las orientaciones, sumado a esto el 30% que

además, señala la existencia de evaluación y perfeccionamiento de las orientaciones y análisis de las prácticas, para dar soluciones a las propuestas realizadas.

El 69% de los encuestados opina que la Directora promueve la ética en el trabajo con una sistematicidad secuenciada, orientando a la mejora y de este porcentaje el 34% señala que además existe una evaluación y seguimiento, para mejorar los procesos éticos en el establecimiento. No obstante, un porcentaje no menor de encuestados el 26% opina que las acciones o propósitos son difusos y que se implementan de manera asistemática, lo que llama poderosamente la atención, dada la relevancia de este estándar, solo el 2.3% opina que sólo se plantea como propósito explícito y claro, pero carece de sistematicidad progresiva y secuenciada.

1.3 Sub-Dimensión: Planificación y gestión de resultados



Nivel de Desarrollo: Débil. De acuerdo con el gráfico expuesto según los resultados obtenidos en el diagnóstico de esta sub -dimensión tenemos que llama la atención por los resultados de la gráfica los estándares 1 y 4. En el primero encontramos que el 60% de los encuestados declara que existe un proyecto educativo Institucional con sus modalidades, características, misión, visión y la descripción del estudiante que se



quiere formar y que además existe un seguimiento, evaluación y perfeccionamiento para la mejora. No obstante, existe un 17% que declara que sólo existe como propósito y otro 17% que, pese a que se cuenta con el instrumento, no se evalúa o perfecciona. Adicionalmente el 4.3% declara que existe un propósito difuso o una práctica implementada asistemáticamente.

Otro estándar por considerar da cuenta en los resultados que el 65% de los encuestados, declara que el Plan de mejoramiento se encuentra declarado como propósito explícito y claro, pero carece de sistematicidad, seguimiento, evaluación y perfeccionamiento del mismo. A lo anterior se suma el 4.3% que señala que sus propósitos son difusos o se implementan de manera asistemática. Por otra parte, se puede apreciar que el 13% manifiesta que se cuenta con un PME y que se encuentra orientado a la mejora, pero que no se evalúa ni perfecciona sistemáticamente, Sumado a lo anterior el 17% reporta contar con un PME, el cual es evaluado y perfeccionado permanentemente.

En cuanto a la recopilación y sistematización de los resultados de los estudiantes, datos de eficiencia interna, clima escolar, satisfacción y su utilidad para la toma de decisiones y la gestión educativa, el 39% de los encuestados señala que existe un propósito definido y claro, además de una progresión de los procesos orientados a la mejora, no existe seguimiento evaluado, para el perfeccionamiento de los procesos, Sólo el 17% opina que esto último sí se realiza, utilizando la información para la gestión. Por otra parte el 30%, no menor de los encuestados declara que se establece sólo como propósitos y carecen de sistematicidad secuenciada y orientada a los procesos de mejora, por último el 4.3% señala que la recopilación y sistematización de los resultados es difusa o se implementa de manera asistemática.

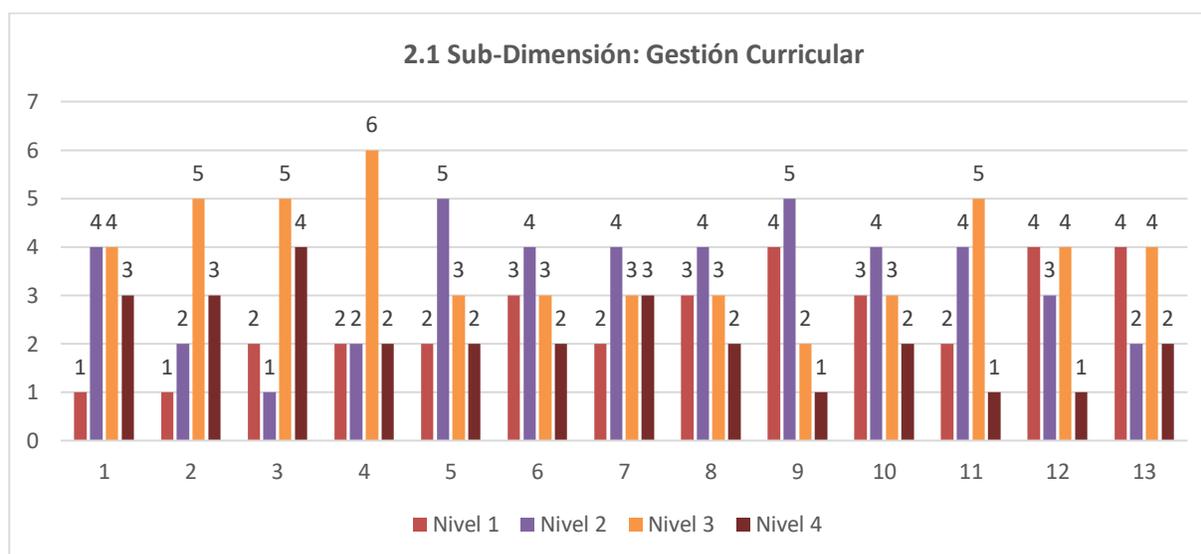
Otro análisis importante de realizar, mirando los resultados del diagnóstico es que el 39% de los encuestados señala que la autoevaluación anual para el Plan de Mejora, sólo se encuentra manifestada cómo propósito claro y explícito, pero que requiere incorporar una sistematización de los procesos, el seguimiento respectivo, que contribuya a la mejora de los resultados institucionales. Sumado a lo anterior el 13% de los encuestados refiere que el proceso de autoevaluación liderado



por el equipo directivo del establecimiento es difuso o se implementa de manera asistemática. Sólo el 26% declara que el proceso de autoevaluación se realiza sistemáticamente, para evaluar los procesos y perfeccionar los procesos.

2. Dimensión Gestión Pedagógica

2.1. Sub-Dimensión: Gestión Curricular



Nivel de Desarrollo: Débil. Dentro de los resultados que destacan en la Sub-Dimensión Gestión Curricular, se encuentran los correspondientes a los estándares 3, 2, 4, en ese orden respectivamente, teniendo como estándar mejor logrado la calendarización de los objetivos de aprendizaje a trabajar durante el año según cada especialidad con un 75% de los encuestados que opina que existe sistematicidad y progresión secuenciada orientada a la mejora de los resultados, sin embargo de este porcentaje sólo el 33% opina que existe una evaluación y perfeccionamiento permanente de los procesos y un 16.6 % manifiesta que los propósitos en este estándar son difusos. Seguido el 66.6% de los encuestados opina que el equipo técnico organiza la asignación de los profesores y horarios de cada curso privilegiando criterios pedagógicos, con una sistematicidad y progresión secuencial orientada hacia



la mejora, no obstante sólo el 25% manifiesta que se evalúa y perfecciona el proceso, por otra parte el 16% refiere que este estándar se evidencia más bien desde el propósito claro, explícito y expícito, sumado que el 8.3 % refiere que las acciones y propósitos son difusos. Continuando con el análisis el 66.6% de los encuestados sostiene que el equipo técnico pedagógico asegura la realización de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases y asegurar la continuidad de clases ante ausencia de los docentes, no obstante, sólo el 16% de los encuestados declara que se realiza seguimiento o se perfeccionan las acciones. Sumado a lo anterior el 16% opina que las acciones realizadas son difusas y se realizan de manera asistemática, mientras que otro 16% sostiene que existen propósitos explícitos, secuenciados y orientados a la mejora , pero sin seguimiento, evaluación o perfeccionamiento de acciones.

En contraste a lo anterior los estándares con resultados más bajos según la opinión de los encuestados, serían los correspondientes a los números 9,12,13. Estos se refieren a los procedimientos de acompañamiento a la acción de los docentes, incluyendo las observaciones al aula, análisis del trabajo realizado y reflexión de las dificultades presentadas, por parte del equipo directivo y técnico pedagógico, alcanzando un 33% que señala que las acciones son difusas o se implementan de manera asistemática, un 41.6% sostiene que existe como propósito explícito y claro per no son sistemáticos, ni orientados a la mejora. Sólo un 16.6% declara que la práctica sí está orientada a la mejora, sistemática, instalada como práctica institucional y sumado es esto el 8.3% agrega a lo anterior que esta práctica se evalúa y perfecciona permanentemente.

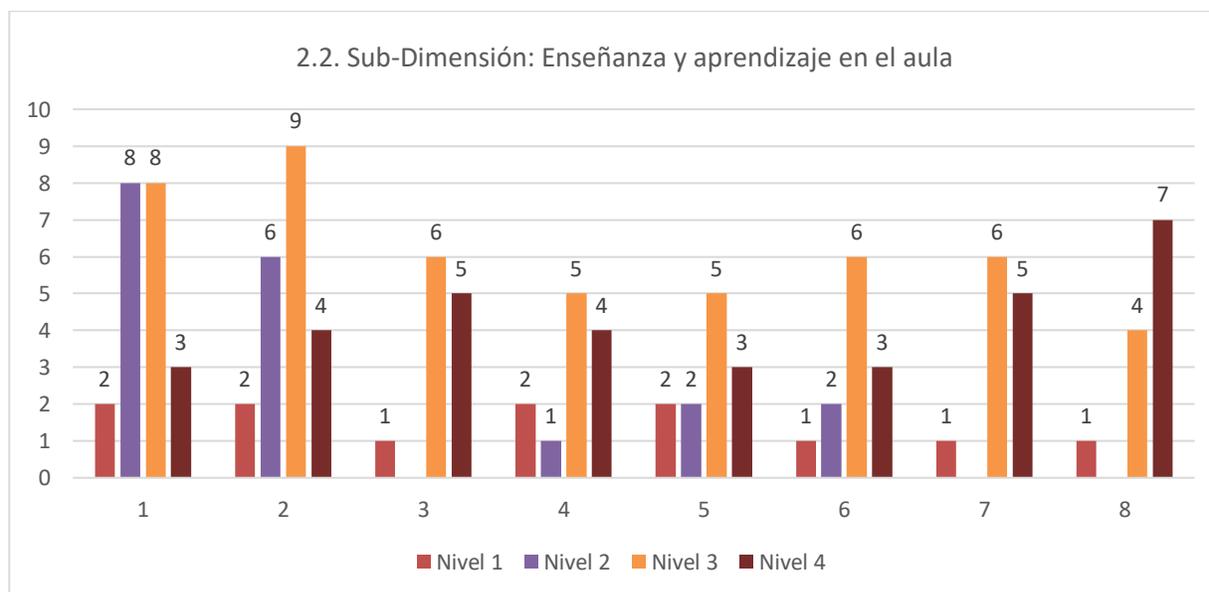
Por otra parte, otro estándar que se encontraría menos fortalecido es el referido a que tiene relación con las instancias de reflexión e intercambio de buenas práctica, organizadas por el equipo técnico pedagógico , el 33.3 % declara que las acciones o propósitos son difusos o son realizadas de manera asistemática, un 25% opina que existen declarados como propósitos explícitos y sistemáticos, un 33.3 % sostiene que se incorporan acciones y propósitos explícitos, sistemáticos orientados a la mejora pero que es necesario evaluar y perfeccionar los procesos. Sólo el 8.3%



declara que es una práctica consolidada, instalada, evaluada y perfeccionada permanentemente, para contribuir a la mejora. Otro estándar necesario de fortalecer según los resultados dice relación con reutilizar, adaptar y mejorar los recursos desarrollados por los docentes, estableciendo un sistema para su organización y uso, lo anterior ya que el 33% sostiene que las acciones y propósitos por parte del equipo técnico pedagógico son difusos o se implementan de manera asistemática. El 16.6% los propósitos son explícitos, claros y sistemáticos, pero no hay acciones concretas secuenciadas o progresivas que orienten a la mejora. Por otra parte, y en contraste el 33.3% expresa que, sí es una práctica sistemática orientada a la mejora, pero que es necesario evaluarla y perfeccionarla. Sólo un 16.6 % de los encuestados sostiene que una práctica consolidada.

Las respuestas a los demás estándares son muy similares estando entre un 16% a 25% de los resultados entre acciones difusas, asistemáticas o con propósitos explícitos, pero sin sistematicidad para la mejora continua,

2.2. Sub-Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula



Nivel de Desarrollo: Débil. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Sub Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el Aula, podemos observar que se destaca



como estándar mejor logrado el número 8, que dice relación con los Docentes monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente, manteniendo una actitud de altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizajes, en el contexto de trabajo con adultos esto lo sostiene un 58 % de los encuestados, los cuales señalan que es una práctica instalada, un 33.3% expresa a pesar de ser una acción secuenciada, sistemática orientada a la mejora, necesita de procesos de evaluación y perfeccionamiento, para consolidarla.

Los resultados de los estándares 3 y 7 son iguales en puntuación y porcentajes estos se refieren en el primer caso a que los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza y en el segundo caso, que logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases, consiguiendo captar y mantener la atención, a pesar de las distracciones. El 41.6% Declara que en ambos casos son prácticas instaladas, evaluadas y perfeccionadas permanentemente; el 50% que pese que son prácticas con propósitos explícitos y claros, que orientan a la mejora de los resultados institucionales estos no son evaluados o perfeccionados permanentemente y sólo el 8.3% opina que sus acciones y propósitos son difusos, implementándose de manera asistemática.

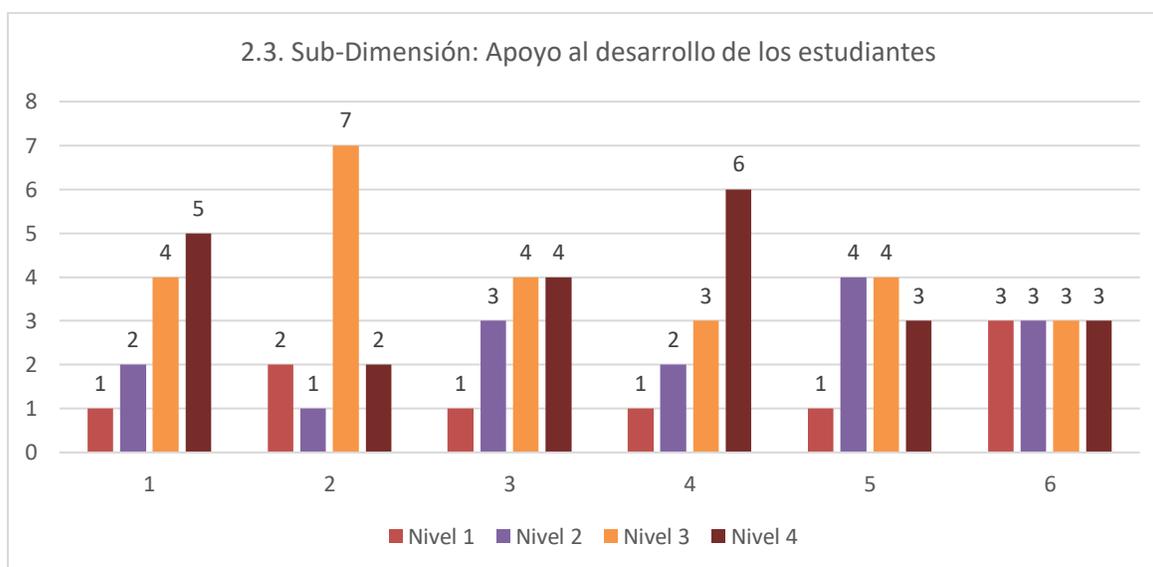
Los estándares 1 y 2, fueron respondidos por más entrevistados, y los resultados evidenciados, dan cuenta de que estos estándares, serían de esta Sub-Dimensión los menos desarrollados. El primero se vincula a la capacidad de los Docentes de comunicar claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden clase a clase, estableciendo la relación con los conocimientos previos, entre sesiones y el para qué de aquello que se va a aprender y el segundo, hace referencia a la capacidad de los docentes de introducir nuevos conceptos con claridad y rigurosidad. Observando el gráfico, podemos decir que el 38% y el 28.5% correspondientes a las respuestas entregadas por los docentes en los números de estándares identificados, se encuentran en nivel 2 de desarrollo, lo que implica que se deben implementar estrategias para que los propósitos sean explícitos, sistemáticos, orientados a la mejora, incorporando además estrategias para evaluar las acciones y perfeccionar los procesos de estos estándares. En contraste a lo anterior el 38% para



el estándar 1 y el 42% para el segundo, declara que los docentes si comunican claramente los objetivos a trabajar y que los nuevos conceptos so introducidos con claridad, pero que requieren de evaluación, seguimiento y perfeccionamiento de las misma, para consolidarlos como acciones para la mejora continua.

Las respuestas a los demás estándares, se observan similares en puntuación, fluctuando entre un 4.7% de estándares que se presentan a través de acciones difusas o con un 9.7% en que se incorporan propósitos explícitos pero falta sistematicidad, progresión y orientación a la mejora. En contraste se observa en este grupo que entre un 14% a un 19 % de estándares estarían incorporados como prácticas sistemáticas, secuenciadas y progresivas, orientadas a la mejora, hasta llegar a la incorporación de la evaluación y perfeccionamiento de las acciones en esta sub dimensión.

2.3 Sub-Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Nivel de Desarrollo: Débil. Si observamos el gráfico de la Sub-Dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes destacan como estándares mejor logrados el número 4, en el que se consigna que el 50% de los encuestados declara que el establecimiento

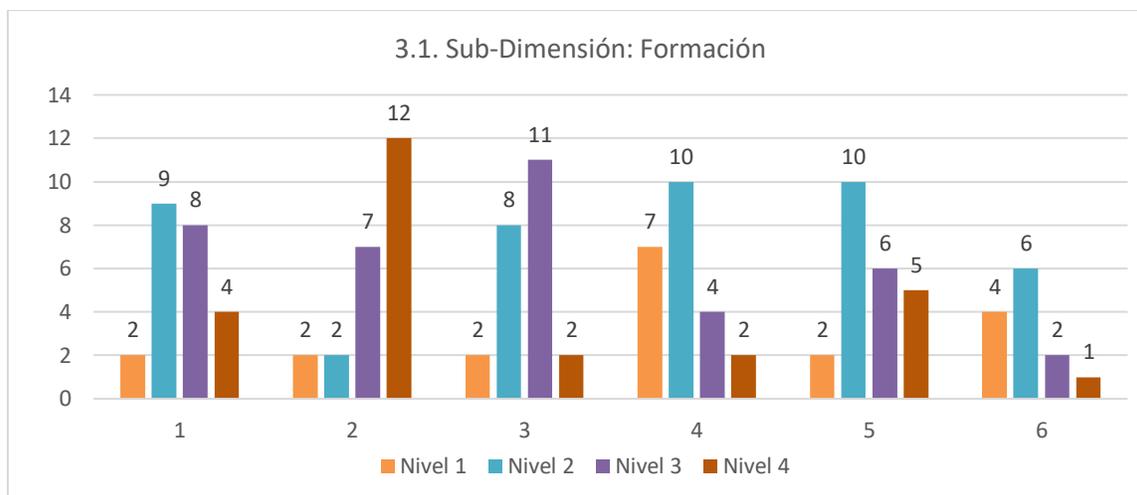


cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con N.E.E. los cuales indican adecuaciones curriculares y evaluaciones diferenciadas, las que están instaladas como prácticas orientadas a la mejora, ya que se evalúan y perfeccionan permanentemente, seguido a este estándar se encuentra el número 1, donde el 41.6% de los encuestados sostiene que el establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, el 33.3% que si bien es una práctica instalada, es necesario el seguimiento, evaluación y perfeccionamiento de las mismas.

Como menos logrados se encuentran los estándares 6 y 5. En el primero el 25% de los encuestados opina que el establecimiento realiza acciones con propósitos difusos o esas acciones son implementadas de manera asistemática en cuanto a contar con un sistema de orientación vocacional, que ayude y guíe a los estudiantes a la elección de estudios superiores, llama la atención este estándar ya que todos los resultados por nivel son idénticos. Por otra parte, las respuestas entregadas en el estándar 5, de esta sub- Dimensión hacen mención con que el 33.3% de los entrevistados opina que si bien es cierto el establecimiento incorpora propósitos explícitos y claros en cuanto a la importancia de identificar a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar se deben implementar acciones sistemáticas, evaluadas y perfeccionadas para alcanzar la mejora y asegurar la retención. No obstante, en ambos estándares. un 25% de los encuestados sostiene que estos estándares están consolidados y son parte de la práctica institucionalizada, los cuales son seguidos, evaluados y perfeccionados.

3 Dimensión Formación y Convivencia Escolar

3.1. Sub-Dimensión: Formación



Nivel de Desarrollo: Débil. En relación con los resultados obtenidos en esta Sub-Dimensión, se aprecia que destaca el estándar número 2, en el que se refiere que el 52.1% de los entrevistados declara que se cuenta con una persona o equipo encargado de convivencia, con sus tiempos y funciones conocidos por todos y que se responsabiliza en implementar y monitorear los lineamientos formativos, no obstante un 30.4% manifiesta que pese a que sus acciones se encuentran orientadas a la mejora, estas no son evaluadas o perfeccionadas.

Otro estándar destacado con un 21% de práctica implementada y evaluada según los encuestados, es el número 5, que refiere a que el establecimiento cuenta con programas de promoción de conductas de autocuidado personal y de prevención. No obstante, a lo anterior, un 43% sostiene que estas acciones sólo se evidencian desde los propósitos claros y explícitos, pero falta sistematicidad, seguimiento y evaluación para perfeccionarlos y avanzar en la mejora continua.

En relación a las respuestas obtenidas por los entrevistados en el estándar 1, podemos decir que 39% refiere que el establecimiento debe traducir los lineamientos del PEI en estrategias concretas por diversas vías ya que su gestión es más bien declarativa desde los propósitos, aunque claros y explícitos carecen de

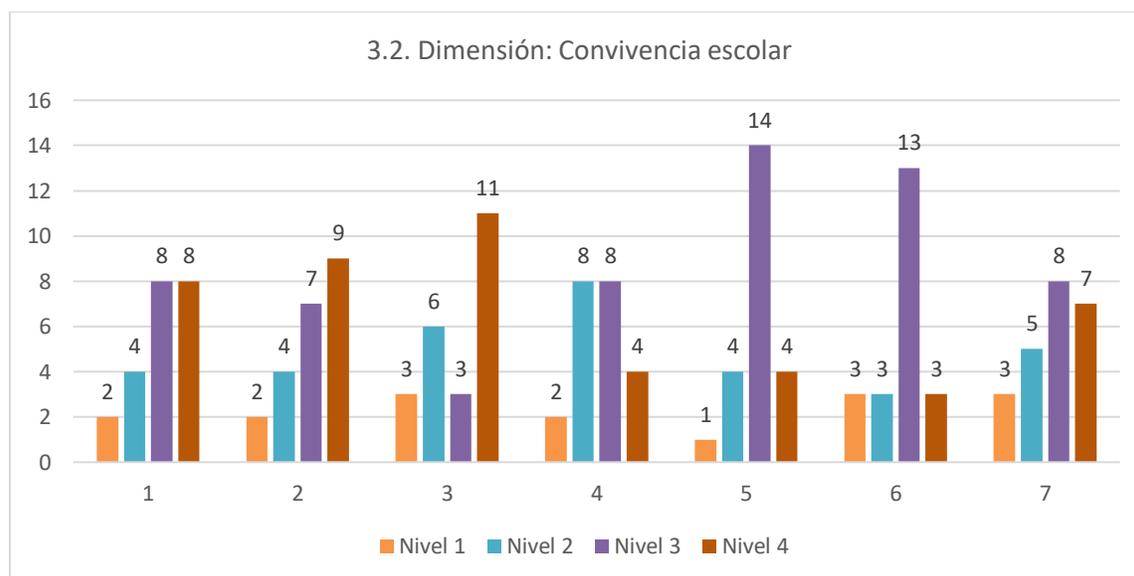


vinculación, sistematicidad y orientación hacia la mejora. En contraste un 34% de los encuestados señala que, si existe una orientación a la mejora, pero que se debe evaluar el proceso y perfeccionarlo permanentemente, sumando a lo anterior que el 17% sostiene que es un estándar consolidado.

Como menos logrados con un 30.7% se observa el estándar número 4, el cual hace referencia a la importancia de contar con un plan de afectividad y sexualidad, vinculados al PEI. Un 43.4% se observan acciones desde el propósito claro y explícito, pero estas deben ser sistemáticas y orientadas a la mejora. Cabe destacar que si bien es cierto la focalización de nuestro establecimiento son los jóvenes y adultos, sería importante adecuar este estándar a la realidad y necesidades de nuestros/as estudiantes. Por otra parte es importante señalar que la decisión de incorporar el estándar número 6, que tiene que ver con involucrar y orientar a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje y formativo, pese a que somos un establecimiento de Jóvenes y Adultos, entendiéndose por ello que no contamos con esa figura dentro de los integrantes de la comunidad, en los últimos años existe una tendencia a matricular a jóvenes, embarazadas o personas con n.e.e. y en algunos casos han requerido contar con esta alianza estratégica.

Si observamos los resultados registrados en el gráfico en el estándar 3, de esta Sub-Dimensión, podemos decir que el 47.8% de los entrevistados manifiesta que el establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos, no obstante, careen de seguimiento, evaluación y perfeccionamiento de ellas. Por otra parte, el 34% de las respuestas en este estándar, se encuentran situadas en el nivel 2, los que nos hace decir que estas acciones carecen de sistematicidad, por lo contribuiría a la mejora sustancial de los procesos en la resolución de conflictos se suelen presentarse en el trabajo con jóvenes y adultos.

3.2. Sub-Dimensión: Convivencia



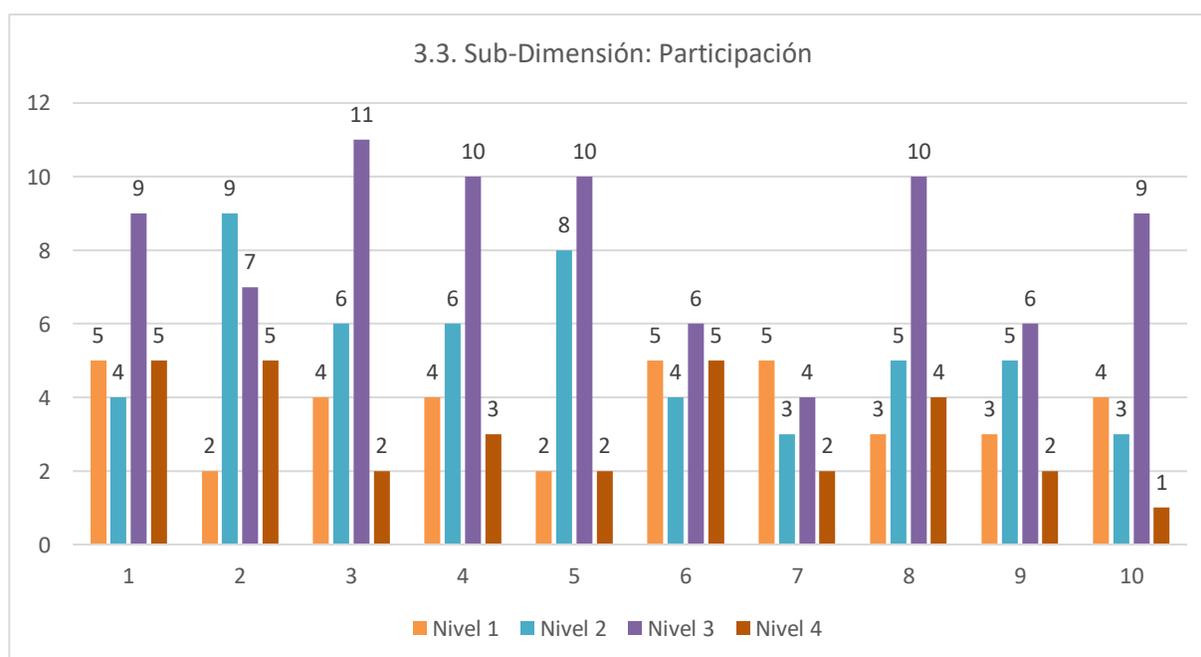
Nivel de Desarrollo: Débil. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Sub-Dimensión Convivencia, podemos decir que en opinión de los entrevistados el estándar que más se destaca con mayores fortalezas es el número 3, que refiere la necesidad de contar con un manual de Convivencia, que explicita normas, para la organización de la vida en común con un 77,6% en nivel 4, un 13% señala que falta sistematicidad y evaluación del mismo, un 26% que se cuenta con un manual de convivencia con propósitos explícitos y claros pero faltan desarrollar acciones sistemáticas, evaluadas y perfeccionadas para la mejora, sumado a ello un 13 % que opina que sus propósitos son difusos y que se implementa de manera asistemática. Otro estándar que aparece con avances es el número 2 , que da cuenta de la valoración de los directivos y docentes con respecto a la diversidad contribuyendo a la prevención de las discriminación, con un 40% de las respuestas en nivel 4; un 31.8 %señala que pese a que se encuentra instalada la práctica tendiente a la mejora, no se evalúa o sistematizan las acciones realizadas; un 18% considera las acciones sólo se encuentran declaradas desde el propósito explícito y claro pero falta sistematicidad y orientación a la mejora y un 9% declara que las acciones son difusas o asistemáticas Otro estándar con resultados prometedores es el número 1, con un 36%



de los encuestados que declaran que el establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa; por otra parte, un 36% de los encuestados opina que si bien es cierto existe acciones claras y sistemáticas hacia la mejora, estas no se evalúan o perfeccionan. Un 18% señala que este estándar se encuentra en nivel 2 y un 9% que se encuentra en nivel 1. Los estándares 5 y 6 se encuentran mayormente en nivel 3, lo que implica que, si bien existen prácticas relacionadas con proveer las condiciones para hacer del establecimiento un lugar seguro y de prevenir conductas antisociales, estas acciones se deben evaluar, retroalimentar y perfeccionar.

En tanto los estándares 4 y 7 vinculados con procedimientos y rutinas de comportamientos que faciliten el desarrollo de actividades además de prevenir el bullying o intimidación se observan con diferentes percepciones, que pasan por todos los niveles, pero que evidencia que existen acciones concretas, las que se encuentran sistematizadas para la mejora, pero son necesarias evaluar y perfeccionar, en el contexto del trabajo con jóvenes y adultos.

3.3. Sub-Dimensión: Participación



Nivel de Desarrollo: Débil. Al observar la gráfica en la Sub-Dimensión Participación



destaca inmediatamente que de acuerdo a las encuestas realizadas, las respuestas se centran en Nivel 3 por lo que se visualiza que las acciones en general se encuentran instaladas como prácticas sistemáticas, secuenciadas y con orientación a la mejora continua, pero que deben ser evaluadas y perfeccionadas permanentemente. Dentro de los resultados menos fortalecidos se encuentra el estándar 1, 6 y 7, con un 21.7 % de las respuestas situadas en nivel 1, lo que es importante abordar con estrategias claras, debido a que corresponde a generar sentido de pertenencia, promover la participación de los estudiantes en a través de los Centros de estudiantes y Directivas de curso, generando acciones que respondan a la realidad de jóvenes y adultos, trabajadores y/o jefas de hogar, entre otras características del establecimiento. Por otra parte el estándar 8, relacionado con promover la participación de los docentes en el consejo de profesores, se debe fortalecer con acciones concretas para lograr perfeccionarse, crecer, promover el trabajo colaborativo, entre otros.

Es importante señalar que el estándar número 10, relacionado con ser receptivo a las necesidades e intereses de los estudiantes y de los apoderados que

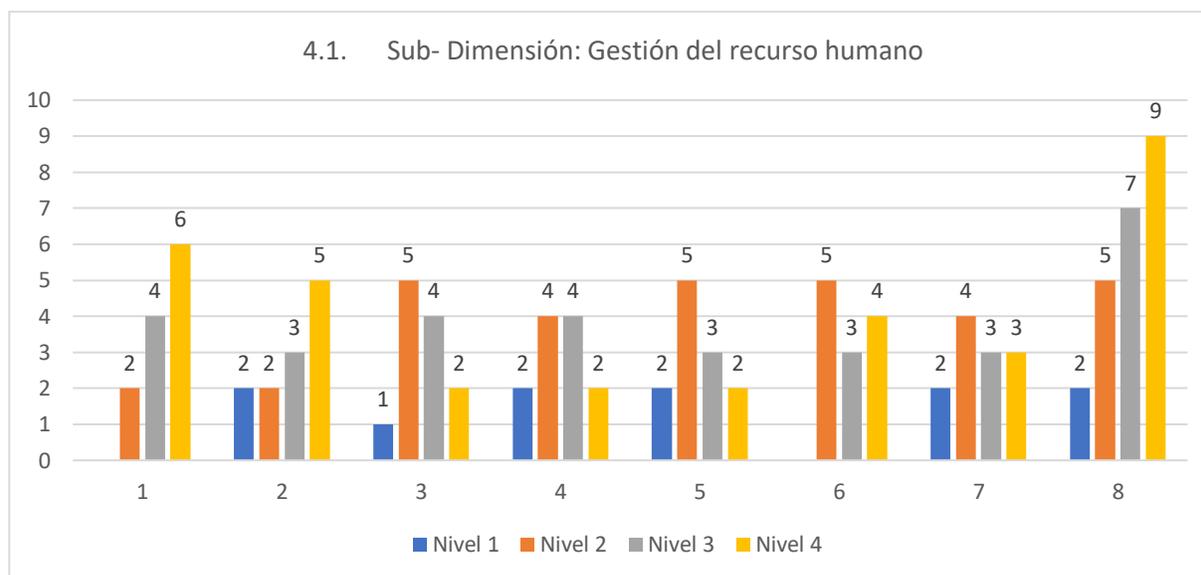
en su eventualidad han existido, aunque no como figura establecida, considerando la realidad del establecimiento, se debe fortalecer ya que si bien es cierto el 52.9% sitúa a este estándar en nivel 3, no es menos cierto que 23% declara que las acciones o propósitos son difusos, sumado a ello, un 26% de los entrevistados no respondió la encuesta en este estándar.

Dos estándares importantes de ser mencionados en el análisis son el 3 y 4, los cuales según las respuestas entregadas se encuentran en nivel 3, no es menor señalar ambos coinciden en las cantidades de la puntuación de nivel 1 y 2, que sumadas nos dan un 43% a cada estándar en esos niveles, estos estándares están relacionados con promover y modelar el sentido de responsabilidad con la comunidad, entorno y sociedad, motivando a que realicen aportes concretos, esto dado que los estudiantes saldrán al mundo laboral y se espera que este estándar se potencie durante toda su formación. Por otra parte el otro estándar mencionado como resultado similar es el que fomenta y valora la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto, por lo que se hace necesario

concretar diversas acciones con actores pertenecientes al mundo del trabajo y sociedad, para fortalecer y evaluar en conjunto las acciones necesarias , para su desarrollo.

4 Dimensión Gestión de Recursos

4.1. Sub-Dimensión: Gestión del recurso humano



Antes de realizar el análisis es importante señalar que el estándar número 8, fue respondido por un mayor universo de encuestados, de ahí la diferencia en cantidad, con respecto a los otros estándares, pero porcentualmente se consideran las respuestas, así como ha sido durante todo el análisis hasta ahora.

Nivel de Desarrollo: Débil. Según nos muestra el gráfico con las respuestas obtenidas en la Sub- Dimensión gestión del recurso humano, destaca que en dos estándares el número 1 y el 6, no se registran respuestas en nivel 1, sumando a ello que el 50% de las respuestas entregadas en el estándar 1, sitúan al establecimiento en nivel 4, este se relaciona con contar con la planta requerida por normativa, para implementar el plan de estudios, para cumplir con los objetivos propuestos, con definiciones y funciones claras, los cuales se evalúan y se van perfeccionando, no



obstante existen algunos encuestados que señalan que no se evalúan y/o falta seguimiento a las acciones para alcanzar la mejora, sólo el 16.6 % considera que sólo existen propósitos explícitos y claros, pero que faltan concretar algunas acciones.

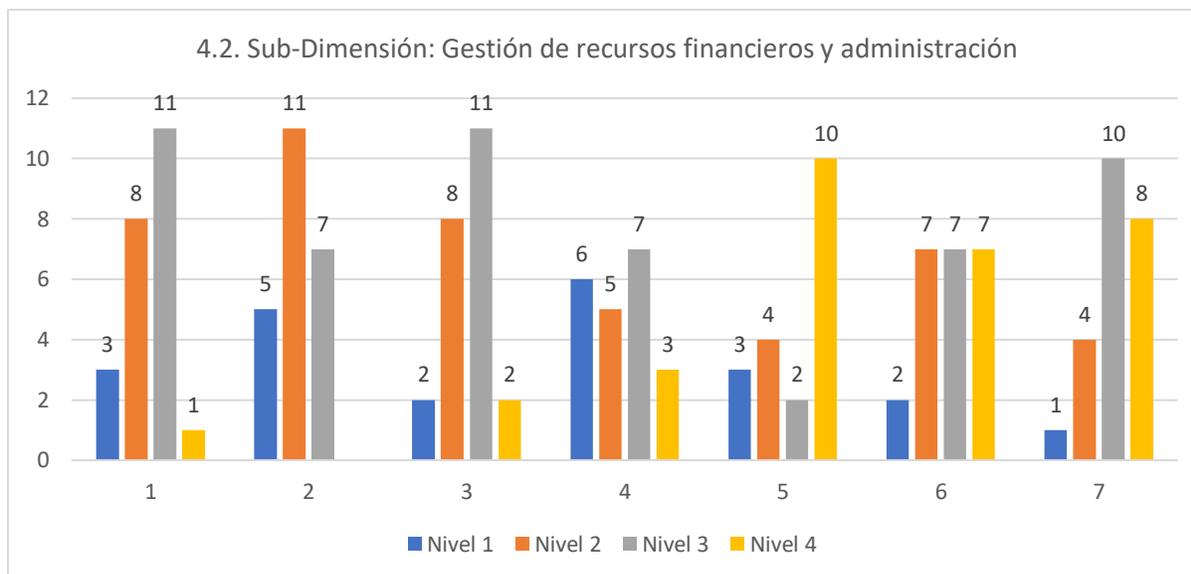
Como se hizo notar, el estándar 8 fue respondido por más encuestados, pero otro elemento que lo destaca es que el 39% de los encuestados lo sitúa en nivel 4 y refiere que el establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto y que existen acciones concretas, las cuales son evaluadas y perfeccionadas, no obstante un 30% de los encuestados señala que existe la práctica tendiente a la mejora , pero que deben ser evaluadas y perfeccionadas. El 21, 7 % declara en este estándar que faltan acciones concretas y sistemáticas para la mejora, pero que existen propósitos explícitos y claros.

Otro estándar que se destaca como mejor logrado es el número 2, en donde un 41.6% de las respuestas se encuentran en nivel 4, este estándar dice relación con que el establecimiento implementa mecanismos para lograr una tasa baja de ausentismos y un eficiente sistema de reemplazos en caso de licencias, el 25% señala que si bien esta práctica está consolidada, requiere ser evaluada y perfeccionada para avanzar en los procesos de calidad, un 16.6% refiere que sólo existen propósitos explícitos y claros pero deben ser concretados y otro 16.6% que sostiene que los propósitos al respecto son difusos o asistemáticos.

Por otra parte, dentro de la información recabada y sistematizada en el gráfico, se observa que con menos niveles de avance se encuentran los estándares 5,4,3, en ese orden respectivamente. Ellos dan cuenta de que la mayor concentración de respuestas en ellos se encuentra en nivel 2(entre un 33.3% a un 41.6% de las respuestas de los encuestados, sumado a ello que la cantidad de respuestas en nivel 1 van entre un 8.3% a un 16%. Este análisis es importante ya que se debe avanzar en la realización de acciones concretas, sistemáticas, evaluadas y perfeccionadas correspondientes a los procedimientos de diagnóstico de necesidades y perfeccionamiento docente, conocidas y valoradas por todos. Además de contar con procesos de evaluación y retroalimentación al desempeño docente y administrativo orientado a la mejora; por último el contar con estrategias concretas para atraer y

retener a los mejores profesionales del área, ofreciendo condiciones atractivas para el trabajo.

4.2 Sub-Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración



Nivel de Desarrollo: Débil. Considerando la información recabada, podemos decir que los resultados recopilados en esta Sub-Dimensión, además de abarcar los cuatro niveles, existen grandes concentraciones de respuestas en niveles específicos, dependiendo del estándar consultado. Así tenemos que según la gráfica, destacan los estándares 1,2,3,5,7, por sus similitudes en cuanto a la concentración de respuestas en un nivel específico.

En relación a los resultados con más avances tenemos el estándar número 5, dónde el 52.6 % de los encuestados sostiene que el establecimiento cumple con la legislación vigente, no teniendo sanciones en la superintendencia, no obstante se aprecia que hay un grupo de encuestados que reporta que hay acciones difusas o asistemáticas en este estándar (15.7%), un 21% señala que se encuentra instaurada más bien como propósito, de los que se infiere que no existen claridades con respecto a este estándar, por parte de los encuestados. Por otra parte el estándar número 7, hace mención con que el establecimiento genera alianzas estratégicas y usa redes en beneficio de los estudiantes y docentes, siempre en favor del proyecto educativo, 34.7% de los encuestados sostiene que este estándar se encuentra en nivel 4, un

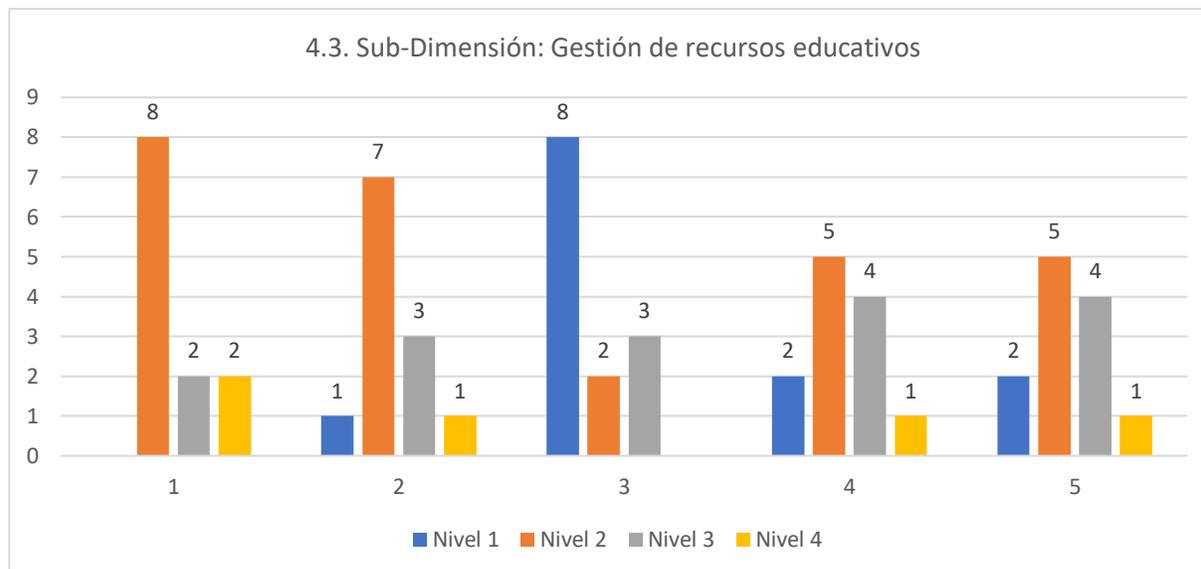


43.47 % que se encuentra en nivel 3, un 17.3% refiere que se encuentra en nivel 2 y un 4.3% en nivel 1, lo que nos deja entrever, que existen acciones para potenciar este estándar, pero aún así no son suficientes o no se sistematizan, evalúan y/o perfeccionan.

Similares resultados los encontramos en los estándares 1 y 3, los que se concentran en nivel 3 con un 47.8% donde se deben fortalecer acciones para evaluar y perfeccionarlas y avanzar en la gestión de la matrícula y asistencia, completando los cupos disponibles y mejorar la asistencia en clases, además de mejorar los procesos de ejecución de gastos y controlar su cumplimiento a o largo del año, sugiriendo o implementando acciones concretas para la mejora continua, dentro de las atribuciones con que se cuentan, según lo instruido por el sostenedor.

El estándar más débil según declaran los encuestados es el número 2, en cuyo resultado, no se registran respuestas nivel 4, concentrando en un 47.8% los resultados en un nivel 2 y un 21.7% en nivel 1, este estándar se relaciona con el presupuesto que concilia el establecimiento con las necesidades de los diferentes estamentos, quedando en evidencia la opinión de los entrevistados con respecto a los recursos ajustados con los que se cuenta

4.3 Sub-Dimensión: Gestión de recursos educativos



Nivel de Desarrollo: Débil. Al observar las respuestas reportadas por lo encuestados en la Sub-Dimensión Gestión de recursos educativos, notamos que el estándar número 1, no cuenta con ninguna respuesta en nivel 1, concentrándose los resultados en el nivel 2 con un 66.6%, refiriendo en este estándar que pese a contar con infraestructura y equipamiento con que se dispone como facilitador del aprendizaje, se declaran desde el propósito de su utilización, pero se debe concretar, evaluar y perfeccionar la utilización de algunos espacios y equipamiento, con sistematicidad que orienten a la mejora.

El estándar que destaca como menos desarrollado es el estándar 3 con un 66.6 % de las respuestas concentradas en nivel 1. En este estándar se estipula la necesidad de contar con una biblioteca CRA operativa, que apoye el aprendizaje de los estudiantes, pero queda claro con los resultados que no se cuenta con una o que existe mayormente el propósito de contar con una, esto dado que el liceo ocupa dependencias de otro establecimiento para su funcionamiento y no se tiene acceso a todas las dependencias, entre ellas la biblioteca.

Otro estándar que es necesario desarrollar es el número 2, donde la mayor concentración de respuestas se encuentra en nivel 2. Con un 58.3%. Este



resultado implica que el establecimiento cuente con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes, en todos los niveles, estableciendo rutinas y normas para su adecuada organización y uso, los encuestados señalan que existen propósitos explícitos, claros y sistemáticos, pero que se deben concretar acciones para potenciar su utilización, haciendo seguimiento de los recursos y normas con las que se cuenta,, evaluar cada etapa del proceso de utilización, para perfeccionar permanentemente el proceso de uso y lograr aprendizajes de calidad.

Por otra parte similares resultados encontramos en los estándares 4 y 5, de esta Sub- Dimensión, concentrando los resultados en nivel 2 y 3, con un 41.6% para ambos estándares, donde por una parte si bien es cierto se explicitan los propósitos de manera clara y/o se cuenta con una sistematicidad de ellos, estos no son evaluados, lo que limita las posibilidades de perfeccionar los procesos orientándose hacia la mejora, desconociendo el impacto que ellos tienen en los aprendizajes de los estudiantes. Estos estándares establecen la necesidad de contar con recursos TICS para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa. El otro estándar hace alusión a que el establecimiento cuente con un sistema para gestionar equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procesos claros de mantención, reposición y control de inventario.



Continuando con el Análisis de resultados, pasaremos a presentar una síntesis de las principales fortalezas y debilidades detectadas por Dimensiones y Sub-Dimensiones, de manera genérica, así tenemos que:

1. Área Liderazgo Escolar

Fortalezas	Debilidades
<p>El sostenedor define los roles y atribuciones del equipo, se incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente.</p>	<p>Falta seguimiento por parte del sostenedor a las acciones y metas comprometidas, retroalimentando oportunamente.</p>
<p>El sostenedor plantea metas claras al Director/a y entrega recursos para la gestión.</p>	<p>La entrega de recursos suficientes, para realizar la gestión integral del establecimiento.</p>
<p>Existe sistematicidad en la entrega de recursos, para la mejora de los procesos Existen canales fluidos de comunicación con la Directora a la mejora de los resultados institucionales,</p>	<p>Ausencia de Plan de Perfeccionamiento que fortalezca las diversas áreas de gestión del establecimiento.</p>
<p>Presencia de profesionales directivos con relación contractual y dedicación horaria exclusiva.</p>	<p>No se encuentra instalado un Plan de perfeccionamiento Docente</p>
<p>Compromiso de la Directora con el logro de altos resultados académicos y formativos.</p>	<p>Carencia de instrumentos estandarizados y validados, para monitorear y hacer seguimiento a los procesos de gestión del establecimiento.</p> <p>Necesaria retroalimentación sobre el avance de la gestión, a la comunidad</p>



Se cuenta con un PEI y PME Institucional educativa por parte de la Directora y el Equipo de gestión, para generar sentido

de pertenencia y comprometer a todos/as con el logro de los objetivos y Metas declaradas en el PEI y Operacionalizadas con las acciones en el PME, dando énfasis en aquellas que se encuentran potenciadas, en las que se deben mantener y en aquellas que hay que erradicar.

Existen intentos declarados de orientar hacia la mejora continua, que permitiría generar una cultura de altas expectativas y comportamiento ético acorde con lo que se espera desarrollar en la comunidad educativa.

Desconocimiento del PEI y PME Institucional, por parte de la comunidad educativa en general.

Carencia de sistema de Monitoreo periódico de avances del PME, Plan Estratégico o Planificación Anual



2. Área de Gestión Pedagógica

Fortalezas	Debilidades
<p>Se cuenta con la planta docente necesaria para cubrir los requerimientos académicos, del establecimiento, de acuerdo con la cantidad de estudiantes matriculados en las diversas especialidades.</p> <p>Existen Docentes que manejan los conocimientos de la disciplina que enseñan.</p> <p>Se cuenta con Programa de Integración Educativa y con los profesionales idóneos, que llevan a cabo la inclusión de aquellos estudiantes con necesidades educativas especiales, por medio de un plan de acompañamiento.</p> <p>El equipo técnico organiza la asignación de los profesores y horarios de cada curso privilegiando criterios pedagógicos, con una sistematicidad y progresión secuencial orientada hacia la mejora.</p> <p>El equipo técnico pedagógico asegura la realización de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para</p>	<p>Carencia de procedimientos de acompañamiento a la acción de los docentes, incluyendo las observaciones al aula, análisis del trabajo realizado y reflexión de las dificultades presentadas, por parte del equipo directivo y técnico pedagógico.</p> <p>Ausencia de instancias de reflexión e intercambio de buenas prácticas, organizadas por el equipo técnico pedagógico, entre los Docentes, que potencien el trabajo colaborativo y que esté orientado a la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Carencia de un sistema para organizar y utilizar, reutilizar, adaptar y mejorar los recursos desarrollados por los docentes, estableciendo acciones de evaluación, seguimiento y mejora de los mismos.</p> <p>Carencia de seguimiento, evaluación y perfeccionamiento permanentemente de las estrategias de enseñanza utilizadas por los docentes, para potenciar aprendizajes.</p>



evitar la interrupción y suspensión de clases y asegurar la continuidad de las clases ante ausencia de los docentes

Docentes monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes, pero necesita de procesos de evaluación y perfeccionamiento.

Ausencia de un sistema de planificación institucional que favorezca la implementación efectiva del currículo en el aula y que permita un trabajo reflexivo entre docentes, asegurando instancias de crecimiento profesional, mejora de la práctica, trabajo colaborativo en beneficio del estudiantado.

Ausencia de un sistema de orientación vocacional, que ayude y guíe a los estudiantes a la elección de estudios superiores

Existen acciones asistemáticas para identificar a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar, se deben evaluar y perfeccionar para alcanzar la mejora y asegurar la retención.

No se modifican, adecúan o actualizan los planes de Supervisión de Prácticas por Especialidad, que respondan a las necesidades del mercado laboral privado o público, con participación de representantes del mundo del trabajo.

Existe carencia de un plan de trabajo e intervención que considere la diversidad étnica y la multiculturalidad que permita favorecer y asegurar prácticas educativas interculturales.



3 Área Convivencia Escolar

Fortalezas	Debilidades
<p>Se cuenta con una persona o equipo encargado de convivencia, con sus tiempos y funciones conocidos por todos y que se responsabiliza en implementar y monitorear los lineamientos formativos,</p> <p>Se cuenta con un profesional de Prevención de Riesgos, con una relación contractual y dedicación horaria exclusiva en su área de competencia</p> <p>El establecimiento cuenta con programa de promoción de conductas de autocuidado personal y de prevención.</p> <p>Se modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos,</p> <p>Se cuenta con un Manual de Convivencia, que explicita normas, para la organización de la vida en común.</p> <p>Existe valoración de los directivos y docentes con respecto a la diversidad contribuyendo a la prevención de la discriminación</p>	<p>El establecimiento debe traducir los lineamientos del PEI en estrategias concretas por diversas vías, evaluarlas y perfeccionarlas,</p> <p>No se cuenta con plan de afectividad y sexualidad, vinculados al PEI, que responda al contexto del trabajo con jóvenes y adultos.</p> <p>No se visibiliza la necesidad en beneficio del trabajo con jóvenes y adultos, de generar una alianza estratégica con familiares, tutores, u otros, que permitan, en los casos que se requiera, asistencia a los estudiantes por tener alguna N.E.E, condición de embarazo, contexto de encierro, entre otros.</p> <p>Concretar las acciones, de promoción de conductas de autocuidado personal y de prevención, realizando seguimiento, evaluando y perfeccionándolas.</p> <p>Ausencia de seguimiento, evaluación y perfeccionamiento al modelaje y enseñanza sobre las maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos</p>



<p>El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa</p>	<p>Ausencia de seguimiento, evaluación y perfeccionamiento de las acciones con respecto a la valoración que tienen los directivos y docentes con respecto a la diversidad, que permita consolidarlo por medios de acciones que contribuyan a la prevención de la discriminación.</p>
<p>El establecimiento promueve y modela el sentido de responsabilidad con la comunidad, entorno y sociedad, motivando en sus estudiantes a que realicen aportes concretos a su comunidad</p>	<p>Ausencia de seguimiento, evaluación y perfeccionamiento sobre las acciones tendientes a promover y exigir un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa, que permita afianzar los lazos afectivos y construir en comunidad por medio de las confianzas necesarias para aportar desde cada rol.</p>
	<p>Acciones concretas para generar el sentido de pertenencia al establecimiento, su misión y visión. En la comunidad educativa en general.</p>
	<p>Poca participación de los estudiantes a través de su Centro de estudiantes y Directivas de curso, por medio de acciones que respondan a la realidad de jóvenes y adultos, trabajadores y/o jefas de hogar, entre otras características del establecimiento</p>



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Mínima participación de los docentes en el consejo de profesores, que insta a perfeccionarse, crecer, promover el trabajo colaborativo, entre otros.

No se cuenta con espacios reflexivos con actores pertenecientes al mundo del trabajo y sociedad, para fortalecer y evaluar en conjunto las acciones necesarias, para desarrollar en los estudiantes el pensamiento crítico que favorezca su inversión al mundo del trabajo.

No se generan instancias para abordar temáticas relacionadas con el enfoque de género, lenguaje inclusivo, estereotipos y sesgos

4 Área Gestión de Recursos

Fortalezas	Debilidades
<p>El Establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa, para implementar el plan de estudios, para cumplir con los objetivos propuestos, con definiciones y funciones claras</p>	<p>No se realiza seguimiento, evalúa o perfeccionan las acciones que contribuyen a generar un clima laboral positivo en el establecimiento.</p>
<p>El establecimiento cuenta en general con un clima laboral positivo, colaborativo y</p>	<p>Ausencia de seguimiento, evaluación y perfeccionamiento a los mecanismos para lograr una tasa baja de ausentismos</p>



de respeto y que existen acciones y un eficiente sistema de reemplazos en concretas, las cuales son evaluadas en caso de licencias,

El establecimiento implementa mecanismos para lograr una tasa baja de ausentismos y un eficiente sistema de reemplazos en caso de licencias,

Carencia de procedimientos de diagnóstico de necesidades y perfeccionamiento docente, conocidas y valoradas por todos.

El establecimiento cumple con la legislación vigente,

Ausencia de procesos de evaluación y retroalimentación al desempeño docente y administrativo orientado a la mejora;

El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa redes en beneficio de los estudiantes y docentes, siempre en favor del proyecto educativo,

No se cuenta con estrategias concretas para atraer y retener a los mejores profesionales del área, ofreciendo condiciones atractivas para el trabajo.

Se utiliza la infraestructura y equipamiento con que se dispone, como facilitador del aprendizaje

Desconocimiento de la comunidad sobre la ausencia o presencia de sanciones hacia el establecimiento, en la superintendencia

Se cuenta con recursos TICS para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa

Recursos ajustados con los que se cuenta

Se cuenta con un sistema para gestionar equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procesos claros de mantención, reposición y control de inventario.

Ausencia de Biblioteca CRA, que apoye el aprendizaje de los estudiantes

Liceo y Especialidades carecen de bodega o pañol

Limitados recursos didácticos o de infraestructura, suficientes para



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

potenciar el aprendizaje de los estudiantes, en todos los niveles, No se evalúan o perfeccionan las rutinas y/o normas para la organización y uso, con los que se cuenta.

No se observa seguimiento, evaluación y perfeccionamiento sobre la utilización de los recursos TICS con que se cuenta, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.



PLAN DE MEJORAMIENTO

Partiendo de la base de los resultados obtenidos y los análisis realizados, donde se deja de manifiesto que si bien es cierto existen Fortalezas, todas las Dimensiones y Subdimensiones deben ser consideradas dentro del Plan de Mejoramiento, sugiriendo reformular en comunidad el PEI institucional, dado el contexto de vuelta a la “Normalidad” luego de los dos años de Pandemia, lo que afectó y resintió el cumplimiento de las metas, objetivos y acciones planteadas, en el proceso precedente. Por otra parte, se cuenta con nuevos integrantes en la comunidad y se realizó una reestructuración del Equipo de Gestión y de Liderazgos intermedios,

Por consiguiendo y haciendo notar que este trabajo es sólo una actividad solicitada como requisito para la obtención del grado académico, es que se hará una breve propuesta de Plan de Mejora, ya que se considera fundamental organizarse como comunidad educativa y mejorar todos los procesos diagnosticados



**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO
LICEO TÉCNICO PROFESIONAL DE ADULTOS**

RED-EPJA

IQUIQUE-CHILE

ENERO,2023



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

OBJETIVOS Y METAS

DIMENSIÓN	OBJETIVO	META
Liderazgo	Situar como eje central de la gestión institucional el proceso de Mejora continua comprometido en el Proyecto Institucional.	100% de los integrantes del Equipo de Gestión incorporan y promueven una cultura de altas expectativas, contribuyendo al desarrollo docente y mejoramiento de las prácticas, por medio de una conducción efectiva de los procesos de Mejora continua.
Gestión Pedagógica	Implementar un modelo metodológico sostenible, que contribuya al logro de los Objetivos Generales y Específicos de las distintas Especialidades, que incremente los niveles de logro de los/las estudiantes y el compromiso y Desarrollo Profesional Docente	Incrementar en un 5% el nivel de logro de las/los estudiantes, de todas las especialidades, con respecto a la medición de la última línea base.
Formación y Convivencia	Fortalecer la perspectiva de género en la gestión Institucional, que promuevan	80% de los integrantes del de la comunidad educativa incorpora un lenguaje inclusivo y realiza acciones que



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

	ambientes de aprendizajes y decisiones vocacionales libres de sesgos y estereotipos de género.	promuevan las decisiones vocacionales libres de sesgos y estereotipos de género.
Gestión de recursos	Generar condiciones en el establecimiento que permitan contar con los recursos educativos necesarios, para realizar la labor educativa	Mejorar en un 10%, las condiciones y recursos educativos con que cuenta el establecimiento, para asegurar aprendizajes de calidad, en las/los estudiantes.



PROPUESTA PARA UN AÑO

Dimensión	Sub-Dimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor	Contribuir con el logro de los objetivos y metas del establecimiento, declaradas en el PEI y operacionalizadas en el PME, de manera oportuna y pertinente a los procesos y contexto institucional, que generen en la comunidad sentido de pertenencia, compromiso y una	El 90% de los integrantes del equipo asesor del sostenedor participa en 2 reuniones, una por semestre, convocadas por la Dirección del Establecimiento, como facilitador de los procesos necesarios para alcanzar la mejora continua	“Mesa de Trabajo” Sostenedor participar en dos instancias de trabajo al año Marzo y Diciembre 2023, que permitan establecer compromisos de apoyo, se realice una retroalimentación y fortalezca la gestión hacia la Dirección del Establecimiento, para conducir los procesos de mejora declarados en el PME y así alcanzar las metas y objetivos del PEI.	Dirección del Establecimiento



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

		<p>cultura de altas expectativas.</p>	<p>UMC UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES</p>	<p>Recursos: Data, computador, PEI-PME Institucional, pautas de seguimiento a la gestión, material de apoyo. Organización asociada CORMUDESÍ Se requieren de las Políticas vigentes. Medios de verificación, Acta de mesa de trabajo, firmas de participantes, registro fotográfico, Registro de acuerdos y compromisos, Registros de sugerencias, Reflexiones de los asistentes:</p>	
--	--	---------------------------------------	--	---	--



	<p>Liderazgo del Director</p>	<p>Involucrar a toda la comunidad educativa, en el proceso de formulación del PEI y PME, para alcanzar el compromiso de las acciones generadas en conjunto.</p>	<p>El 80% de los integrantes de la Comunidad Educativa participa en 2 reuniones, una por semestre, convocadas por la Dirección del Establecimiento, como facilitador de los procesos necesarios para alcanzar la mejora continua</p>	<p>“Jornada de trabajo” Integrantes de la Comunidad educativa, participan en jornada reflexiva, Marzo 2023, para evaluar el PEI existente, validarlo en comunidad, realizar sugerencias, formular un nuevo PME, compromitiéndose con las acciones establecidas por todos/as.</p> <p>Recursos: Data, computador, PEI-PME Institucional, pautas de seguimiento a la gestión, material de apoyo. Organización asociada CORMUDES. Se requieren de las Políticas vigentes.</p>	<p>Dirección del Establecimiento Equipo de gestión</p>
--	-------------------------------	---	--	---	--



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

				Medios de verificación: Acta de la Jornada de trabajo, firmas de participantes, registro fotográfico, Documentos PEI-PME, Registros de sugerencias Registro de acuerdos y compromisos, Reflexiones de los asistentes:	
Planificación y gestión de Resultados	Generar instrumentos institucionales que permitan el seguimiento	100% de los procesos de gestión son monitoreados	“Mesa de Trabajo” Integrantes del Equipo de gestión, liderados por la Directora concretan a lo	Dirección del Establecimiento de Equipo de gestión	



		<p>monitoreo de los procesos vinculados con la implementación del Proyecto Educativo y de Mejoramiento Institucional.</p>	<p>periódicamente, contribuyendo al logro de los objetivos comprometidos en el PME y al logro de las metas propuestas en el PEI</p>	<p>menos 2 instancias de encuentro para diseñar instrumentos institucionalizados que permitirán el seguimiento y el monitoreo de los procesos vinculados con la implementación del PEI y PME Recursos: Data, computador, PEI-PME Institucional, material de apoyo. Organización asociada CORMUDESÍ.</p> <p>Se requieren de las Políticas vigentes.</p> <p>Medios de verificación: Acta de la Jornada de trabajo, firmas de participantes, registro fotográfico, Documentos PEI-PME,</p>	
--	--	---	---	---	--



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

				Instrumentos de seguimiento y monitoreado creados, Registros de sugerencias Registro de acuerdos y compromisos, Reflexiones de los asistentes:	
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Implementar procedimientos de acompañamiento a la acción de los docentes en aula.	100% de los Docentes son acompañados, por parte de un integrante del Equipo de Gestión o Técnico pedagógico, a lo menos 2 veces al año, mediante observaciones al	"Acompañamiento al Aula". Aplicar pautas de Observación al aula, establecidas por el ministerio y/o generadas en conjunto con los Docentes, a lo menos 2 veces al año Abril y Agosto, que permitan registrar las observaciones realizadas, por parte del Equipo Directivo o Técnico	Equipo de gestión Equipo Técnico-Pedagógico



UNIVERSIDAD
MIGUEL ALEMÁN

aula, análisis y reflexiones del trabajo realizado, para fortalecer su rol docente.

pedagógico, reflexionando en torno al desarrollo de la práctica educativa, con la finalidad de fortalecer su rol docente.

Recursos: Pautas de Observación

Medios de verificación Pauta de Observación, retroalimentada y firmada por los participantes

Registro de acuerdos y compromisos, con fechas estipuladas para el seguimiento.



	<p>Gestión Curricular</p>	<p>Resignificar las prácticas pedagógicas en el aula, promoviendo la innovación, a través de las metodologías activo-participativas y de pensamiento visible.</p>	<p>UMC UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES</p> <p>las 70% de los Docentes, incorpora metodologías activo-participativas y de Pensamiento visible, en su práctica pedagógica</p>	<p>“” Jornadas de Crecimiento Profesional” Implementar 2 Jornadas de reflexión Docente en los meses de Abril y Mayo 2023, que permita fortalecer e intercambiar buenas prácticas, profundizando en las metodologías activo-participativas y en estrategias de Pensamiento visible, que contribuyan con el compromiso de los/las estudiantes con su autoaprendizaje y faciliten el logro de las competencias genéricas y específicas de cada especialidad,, orientando las decisiones pedagógicas hacia la</p>	<p>Equipo de Gestión Equipo Técnico-Pedagógico Jefes de Especialidad</p>
--	---------------------------	---	---	---	--



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje.
 Recursos: Documentos de Apoyo.
 Presentaciones del Equipo Técnico
 Presentaciones de asesores externos
 Videos u otros que apoyen la temática a desarrollar.
 Medios de verificación
 Acta de las Jornadas
 Registro de firmas de los asistentes
 Material de Apoyo generado
 Presentaciones en digitales
 Videos
 Registro Fotográfico.
 Reflexiones
 Acuerdo y compromisos establecido



Formación y Convivencia	Formación	Diseñar acciones institucionales, pedagógicas, vocacionales, que incorporen la Equidad de género, lenguaje inclusivo, libres de estereotipos y sesgos.	90% de la Comunidad Educativa, participan en programa de sensibilización y capacitación en Temáticas de Equidad de género y aportan para la mejora del PEI y PME.	“Taller de Sensibilización”, Desarrollar un taller de sensibilización en temáticas de Equidad de Género, dirigido al Equipo Directivo, Docentes y Comunidad, Abril 2023. Recursos, Data, computador, Material de apoyo. Organización asociada Comunidad Mujer. Políticas de Equidad de Género. Medios de verificación, Acta de Taller, Firmas de participantes, registro fotográfico, material de apoyo generado, reflexiones de los asistentes: “Diagnóstico Participativo”	Equipo de gestión Departamento de Convivencia Jefes de Especialidad Docentes que manejen conocimientos en la temática.
-------------------------	-----------	--	---	--	--



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

				<p>Realizar un Diagnóstico Participativo en el que se identifiquen y analicen críticamente los discursos y prácticas institucionalizadas que contengan sesgos de género y que se encuentren en el Curriculum oculto. Mayo, 2023.</p> <p>Recursos, Data, computador, Material de apoyo. Organización asociada Comunidad Mujer. Políticas de Equidad de Género. Medios de verificación, Acta de Taller, Firmas de participantes, material de apoyo generado, Diagnóstico realizado por los asistentes:</p>	<p>Equipo de gestión Departamento de Convivencia Jefes de Especialidad Docentes que manejen conocimientos en la temática.</p>
--	--	--	--	--	---



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

“Jornada de Actualización”

Realizar una Jornada con participación de Equipo Directivo, Docentes y Comunidad para analizar y actualizar el PEI y PME, con el fin de dar énfasis a la Equidad de género en la Institución

Junio, 2023.

Recursos, Data, computador, Material de apoyo PEI-PME.

Organización asociada Comunidad Mujer. Políticas de Equidad de Género. Medios de verificación, Acta de la Jornada, Firmas de participantes, registro fotográfico. Resultados

Equipo de gestión Departamento de Convivencia Jefes de Especialidad Docentes que manejen conocimientos en la temática.



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

delos aportes realizados en el PEI-PME.

Gestión de Recursos	Gestión de Recursos Educativos	Implementar espacios de estudio individual y grupal, que favorezcan el autoaprendizaje y el aprendizaje colaborativo	Habilitar a lo menos 1 espacio de estudio en el establecimiento que favorezcan el autoaprendizaje y el aprendizaje colaborativo	<p>“Implementación de biblioteca CRA”.</p> <p>Habilitar y Equipar espacio operativo que funcione como biblioteca CRA, durante el primer semestre 2023, con la finalidad de contribuir al logro de las competencias del perfil de egreso, de las/los estudiantes en las distintas Especialidades del Establecimiento.</p> <p>Recursos necesarios, Espacio definido para su implementación.</p> <p>Equipamiento, textos funcionales que apoyen la</p>	<p>Sostenedor Dirección de ambos Establecimientos</p> <p>Equipo de gestión Encargada de CRA</p>



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

labor de los docentes de los
Ramos generales y de
Especialidad,
Computadores
Gestión del Sostenedor,
Coordinación con Director
de Establecimiento jornada
contraria.
Verificadores. Acta de
acuerdos con firma de los
involucrados. Espacio
habilitado y equipado para el
funcionamiento como
biblioteca CRA



BIBLIOGRAFÍA

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, 2016. EDUCACIÓN 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa
https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18066/50_ESP-Marco-de-Accion-E2030.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/BCN.2022. DFL 2 Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado De La Ley N°20.370 Con Las Normas No Derogadas Del Decreto Con Fuerza De Ley N° 1, De 2005. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1014974&idParte=>

División de Educación General. Ministerio de Educación.2020. Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su Elaboración. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/2020/03/09/orientaciones-pme-2020/>

MINEDUC (2021). Herramienta 1. Consejos para la redacción de los componentes del PME. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>

Formación Técnico Profesional. Ministerio de Educación. PME_TP-final-2022.pdf. *Calidad Integral Educativa Integración de La Educación Media Técnico Profesional En las Acciones de Mejora del PME.* https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2022/05/PME_TP-final-2022.pdf



2016. *Educación de Personas Jóvenes y Adultas* Educación de Personas Jóvenes y Adultas. <https://epja.mineduc.cl/modalidad-regular/informacion-a-instituciones-reg>

Unidad de Currículum y Evaluación Ministerio de Educación. 2020. “*Fundamentos de las Bases Curriculares de Educación para Personas Jóvenes y Adultas*”. Pag.13) Documento en proceso de Edición. https://www.curriculumnacional.cl/portal/Secciones/EPJA/247927:Educacion-de-JovenesAdultos#i_w3_ar_Innovacion2_tabs_secciones_1_247927_Fundamentos2_0de20las20bases

Ministerio de Educación de Chile. 2014. Unidad de Currículum y Evaluación. *Estándares Indicativos de Desempeño*. Decreto Supremo de Educación N° 73/2014 www.mineduc.cl

Bolívar. 1997. Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED. Texto complementario. UMC. Mg. en Educación.2022.

Miguel Ángel Santos Guerra. 1992. Evaluar los Centros Escolares. Exigencia y Necesidad. Lectura Complementaria. Aula de Innovación Educativa. [Versión electrónica]. Revista Aula de Innovación Educativa 6. Pág 3-6).

Psicología y mente. 2016. Artículo Digital. *Metacognición: historia, definición del concepto y teorías. La metacognición nos permite "pensar que pensamos". La teoría de la mente explica este concepto*). <https://psicologiymente.com/psicologia/metacognicion-definicion>.



Mena Edwards, M. I., Romagnoli Espinosa, C., & Valdés Mena, A. M. (2009). El impacto del desarrollo de habilidades socio afectivas y éticas en la escuela. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 9(3).

Guerra, A., & Delors, J. (2004). Educación para la paz desde la perspectiva del desarrollo humano. De Miradas y Mensajes a la Educación en Derechos Humanos.

Ritchhart, R. (2002). Intellectual Character: What it is, why it matters, and how to get it. San Francisco: Jossey-Bas.

Pardo, A. (2018). Aportes del pensamiento visible para una formación integral. Ficha VALORAS. Disponible en Centro de Recursos VALORAS: www.valoras.uc.c

Santo Tomás. 2021. Educación Continua. *Técnicas de aprendizaje desde las estrategias activo-participativas. Módulo 2 "Metodologías activo-participativas en el aula". Módulo 3 "Diseño de Actividades activo - participativas apoyadas por las Tics". Diplomado en Educación Superior).*

MINEDUC (2021). Herramienta 1. Consejos para la redacción de los componentes del PME. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>

2019. Proyecto Educativo Institucional. Período 2019-2022. Liceo Técnico Profesional de Adultos. Iquique- Chile

2019. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación – PIIE. Providencia, Santiago. www.piie.cl - piie@piie.cl



(S/f). Cormudesi.cl. Recuperado el 5 de junio de 2022, de <http://sitio.cormudesi.cl/documentos/educacion/PADEM>

(S/f). Mineduc.cl. Recuperado el 5 de junio de 2022, de <https://www.mime.mineduc.cl/explorer>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2014). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile* . [https://www.bcn.cl/portal/Decreto Supremo de Educación N° 257/09](https://www.bcn.cl/portal/Decreto%20Supremo%20de%20Educaci%C3%B3n%20N%C2%B0%20257/09).

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2014). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile* . [https://www.bcn.cl/portal/ Decretos Exentos de Educación N° 584/07](https://www.bcn.cl/portal/Decretos%20Exentos%20de%20Educaci%C3%B3n%20N%C2%B0%20584/07)

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2014). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile* . [https://www.bcn.cl/portal/N° 999/09](https://www.bcn.cl/portal/N%C2%B0%20999/09)

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2014). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile* . [https://www.bcn.cl/portal/N° 1000/09](https://www.bcn.cl/portal/N%C2%B0%201000/09)

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2014). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile* . <https://www.bcn.cl/portal/>

ANEXOS

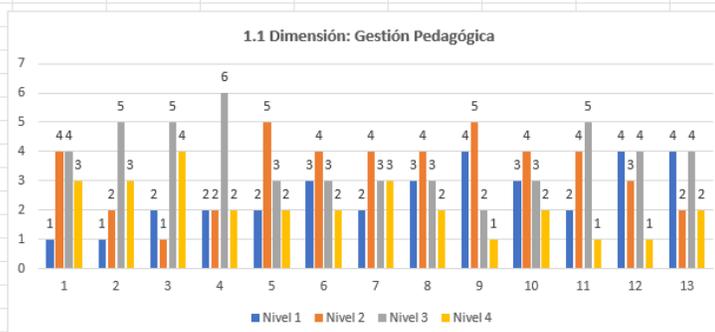
Tablas y Gráficos generados:

En relación con las imágenes presentadas en este apartado, cabe hacer mención, que se modificaron los colores de los gráficos, en el análisis de los resultados, para contribuir a una lectura comprensión del lector, en torno a cada Dimensión presentada, pero la información contenida es la misma.

1. Área de Gestión del currículum

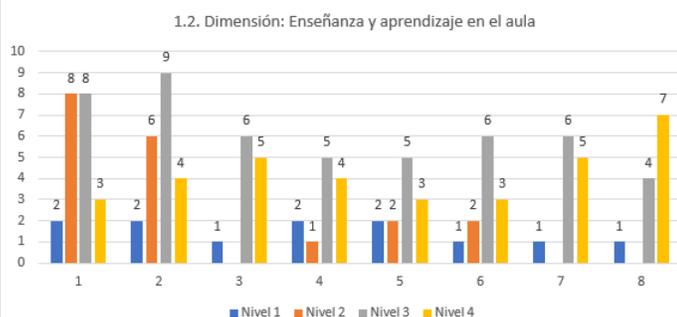
1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1	4	4	3
1	2	5	3
2	1	5	4
2	2	6	2
2	5	3	2
3	4	3	2
2	4	3	3
3	4	3	2
4	5	2	1
3	4	3	2
2	4	5	1
4	3	4	1
4	2	4	2



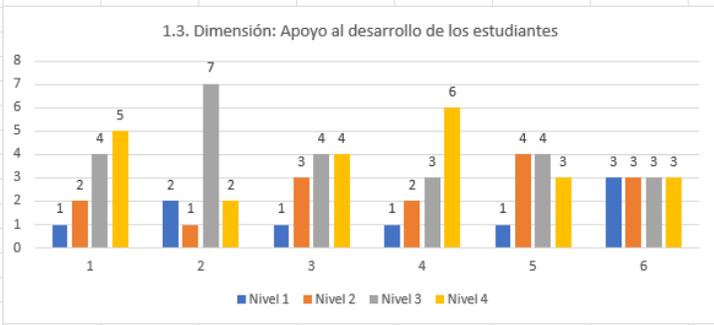
1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
2	8	8	3
2	6	9	4
1		6	5
2	1	5	4
2	2	5	3
1	2	6	3
1		6	5
1		4	7



1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

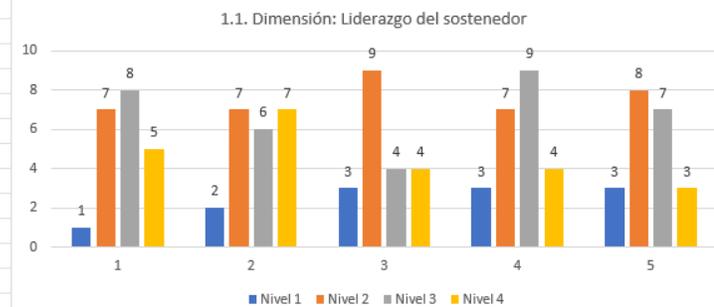
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1	2	4	5
2	1	7	2
1	3	4	4
1	2	3	6
1	4	4	3
3	3	3	3



Área Liderazgo Escolar

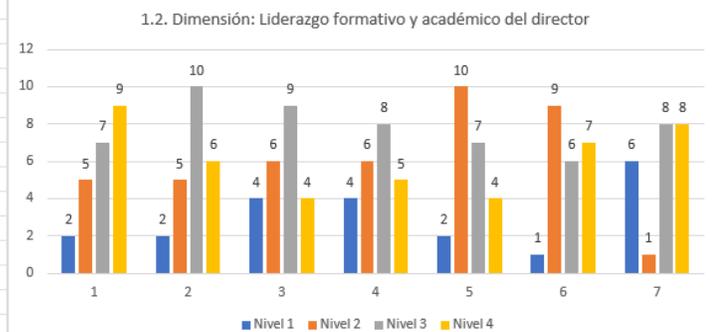
1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1	7	8	5
2	7	6	7
3	9	4	4
3	7	9	4
3	8	7	3



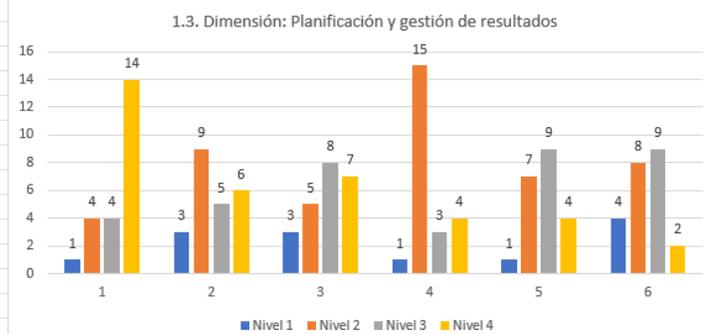
1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
2	5	7	9
2	5	10	6
4	6	9	4
4	6	8	5
2	10	7	4
1	9	6	7
6	1	8	8



1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

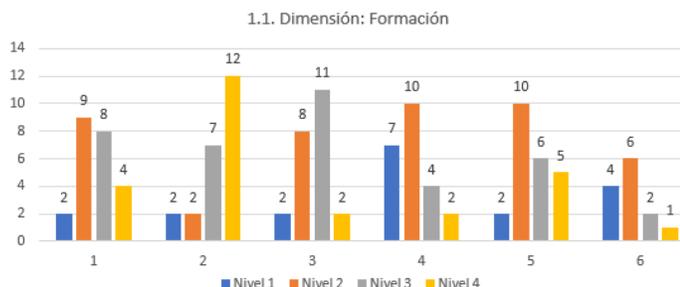
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1	4	4	14
3	9	5	6
3	5	8	7
1	15	3	4
1	7	9	4
4	8	9	2



Área Convivencia Escolar

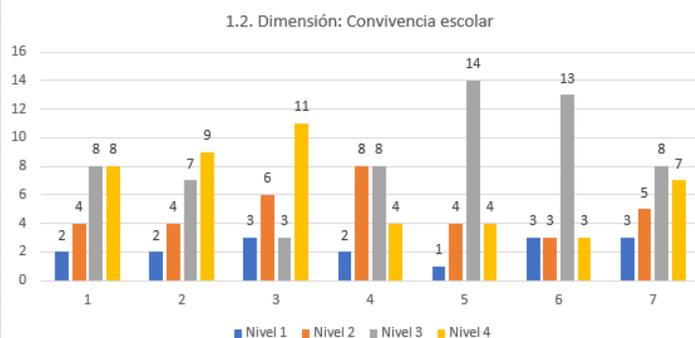
1.1. Dimensión: Formación

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
2	9	8	4
2	2	7	12
2	8	11	2
7	10	4	2
2	10	6	5
4	6	2	1



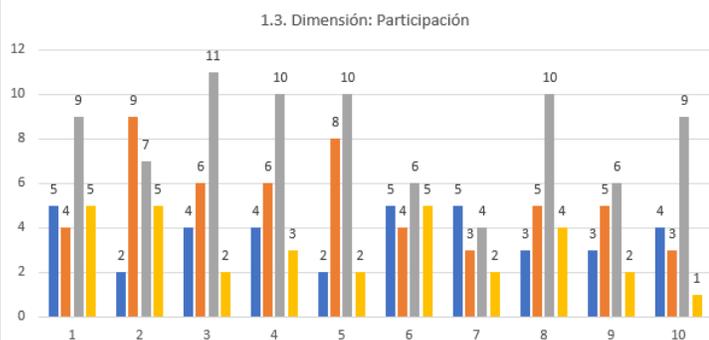
1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
2	4	8	8
2	4	7	9
3	6	3	11
2	8	8	4
1	4	14	4
3	3	13	3
3	5	8	7



1.3. Dimensión: Participación

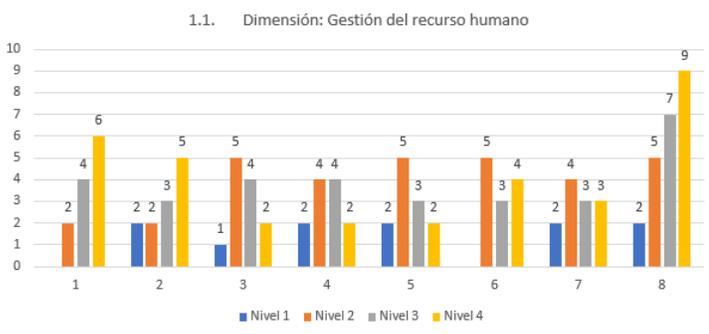
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
5	4	9	5
2	9	7	5
4	6	11	2
4	6	10	3
2	8	10	2
5	4	6	5
5	3	4	2
3	5	10	4
3	5	6	2
4	3	9	1



Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

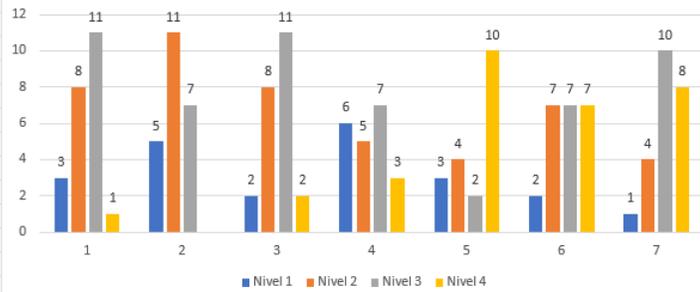
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
	2	4	6
2	2	3	5
1	5	4	2
2	4	4	2
2	5	3	2
	5	3	4
2	4	3	3
2	5	7	9



1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
3	8	11	1
5	11	7	
2	8	11	2
6	5	7	3
3	4	2	10
2	7	7	7
1	4	10	8

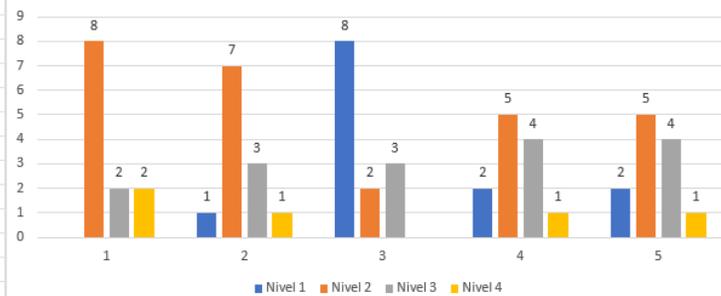
1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración



1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
		8	2
1	7	3	1
8	2	3	
2	5	4	1
2	5	4	1

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos





UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES