



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN  
GESTIÓN DE CALIDAD**

**TRABAJO DE GRADO II  
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO**

**Profesora: Rocío Riffo San Martín**

**Alumna: Alejandra Aguirre Amenábar**

Santiago – Chile, abril de 2021

## ÍNDICE

Resumen	pág. 3
Introducción	pág. 4
Marco teórico	pág. 5
Marco contextual	pág. 9
Diagnóstico Institucional	pág. 12
Análisis de resultados	pág. 27
Plan de mejoramiento	pág. 32
Bibliografía	pág. 44

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo para el Colegio Lo Barnechea, el cual se levanta después de realizar la evaluación institucional y definir sus estrategias y objetivos del Plan que este año ha sido un desafío por la situación de la emergencia sanitaria y a lo cual se debió priorizar en algunas de sus acciones.

Este Plan de Mejoramiento Educativo aborda la mayoría del accionar técnico, pedagógico y administrativo que sigue el colegio y el cual tiene y cumple con lo que establece la ley SEP, al cual está adscrito, desde años atrás.

Este trabajo incluye una introducción que contiene una presentación sintética de la metodología aplicada, los objetivos del trabajo realizado y la descripción de las técnicas elegidas para recoger la información necesaria para dar respuesta a las propuestas remediales.

También se puede encontrar una revisión sistematizada y actualizada de la literatura en relación con los temas tratados.

Se hace referencia explícita a las características del contexto en el cual se realiza el estudio. Incluye una reseña histórica del establecimiento, así como logros y dificultades que han tenido durante su trayectoria. Se describen los principales aspectos relacionados con antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales.

Por otro lado, encontramos un diagnóstico del establecimiento en estudio, lo que permitió recabar información importante para la mejora de la calidad de educación.

Hay un análisis de resultados, donde se detectan principalmente las fortalezas y debilidades que ayudaron a plantear el plan de mejoramiento.

Por último, se presenta la elaboración del plan de mejoramiento. Este contiene objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y responde a los resultados expuestos.

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado está centrado en la investigación y análisis del Colegio Lo Barnechea, ubicado en la comuna de Lo Barnechea, ciudad de Santiago de Chile. Se espera que éste sea un aporte al establecimiento y así poder dar respuesta a varios aspectos que requieren atención e intervención para lograr un mejor servicio educacional a la comunidad educativa.

Para poder obtener la información se tuvo acceso a la documentación del establecimiento (Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Evaluación, Reglamento de Convivencia, etc) como también a las estadísticas de sus resultados académicos y de mediciones externas. Se realizaron entrevistas con directivos, docentes y asistentes de la educación, quienes colaboraron en forma abierta a este trabajo, teniendo así una información concreta y veraz de la situación del colegio.

Se utilizó una metodología tanto cualitativa como cuantitativa para tener una visión acuciosa de la situación del establecimiento para que la propuesta de mejora fuera atingente y acorde a las necesidades reales que presenta.

Los Planes de Mejora promovidos por el Gobierno de Chile forman parte de la materialización de los principios de la reforma educacional.

Para elaborar este PME se trabajó de manera progresiva y participativa porque se entiende que una institución que no piensa y que no se evalúa, definitivamente no se desarrolla.

Se consideró el diseñar un plan de mejora basado en un diagnóstico real y honesto, dando claridad y consistencia.

Para diseñar y desarrollar este PME se utilizaron modelos de diferentes instituciones y las orientaciones emanadas del Mineduc. Procedimentalmente se comenzó con un análisis institucional donde se analizaron las debilidades y fortalezas a través de entrevistas con los diferentes estamentos educativos. Para guiar esta discusión se utilizaron instrumentos como el árbol de problemas.

A partir de este análisis, se propusieron objetivos, priorizando los que se pudieran lograr en un período determinado y que tuvieran coherencia con el proyecto educativo. Posteriormente se definieron metas claras y cuantificables.

## MARCO TEÓRICO

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta de trabajo que permite ordenar los objetivos y acciones que se pueden realizar al interior de un Establecimiento Educacional con el objetivo de entregar posibilidades para que los estudiantes reciban una educación de calidad, complementando los aprendizajes tradicionales del currículum con actividades que permitan desarrollar sus múltiples capacidades e intereses, de tal manera que puedan alcanzar sus proyectos de vida y transformarse en un ciudadano y ciudadana integral.

La educación es un derecho social, por tanto, debe atender a todos los niños, jóvenes y adultos, brindando igualdad de oportunidades en el contexto de la construcción de una sociedad justa, democrática e inclusiva.

El PME proporciona los recursos necesarios para la realización de variadas acciones educativas que tienen que ver con las siguientes 4 dimensiones:

- Curriculum

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

Las subdimensiones contempladas son: Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, Apoyo al desarrollo de las y los estudiantes.

- Liderazgo

Se trata del trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico pedagógica de un establecimiento (sostenedores, directores, equipos de gestión). Esta dimensión comprende las funciones de diseño,

articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.

Las subdimensiones contempladas son: Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, Planificación y gestión de resultados.

- Convivencia escolar

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

Las subdimensiones que contempladas son: Formación; Convivencia, Participación y vida democrática.

- Recursos

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

Las subdimensiones contempladas son: Gestión del personal, Gestión de recursos financieros, Gestión de recursos educativos.

El Plan de Mejoramiento Educativo está centrado en los procesos de mejora y propone que los establecimientos proyecten un PME a 4 años, a partir del análisis y reflexión en torno al Proyecto Educativo Institucional de cada comunidad educativa.

Cada PME cuenta de 4 etapas:

- Diagnóstico

Consiste en analizar los resultados educativos y resultados de eficiencia interna. Además, en esta etapa es la autoevaluación de la Gestión Institucional a través del instrumento que permite el análisis de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a las Prácticas.

- Planificación

Consiste en planificar lo que se pretenden realizar en un año para mejorar los resultados y las prácticas institucionales y pedagógicas, esta etapa requiere fijar metas y objetivos que le permitan establecer hacia dónde quiere llegar con las acciones que deben diseñar.

- Implementación

Corresponde a todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su Planificación, junto con esto, toma decisiones respecto de ella, es decir, ajusta la Planificación inicial.

- Evaluación

Corresponde al periodo en el cual el establecimiento ya está cerrando su Plan y debe reflexionar respecto de lo logrado durante el año y de aquello que se presenta como un desafío para el año siguiente. El establecimiento evalúa

globalmente la gestión e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo; junto con esto, evalúa, además, el logro de las Metas educativas y de aprendizajes y el logro de los Objetivos asociados a los procesos de mejoramiento, junto con ello, establece las brechas entre lo proyectado y lo alcanzado.

## MARCO CONTEXTUAL

La comuna de Lo Barnechea comprende el 45,5% de superficie total de la Provincia de Santiago. Sin embargo, de sus 104,430 hectáreas aproximadas, sólo el 4,5% de este territorio está destinado al desarrollo urbano y viven 128.000 habitantes. Es por ello que el 96% del territorio de Lo Barnechea es considerado como área de Preservación Ecológica, debido que está sobre la cota mil. Su geografía la hace acreedora de bellezas únicas en la provincia, tales como los glaciares y neveros, entre los que destacan La Paloma, Altar, Del Rincón, Colgante del Plomo; santuarios de la naturaleza (Yerba Loca y Los Nogales).

Los espacios educativos que componen el Colegio Lo Barnechea se encuentran emplazados en el radio del centro histórico de la comuna, próximos entre ellos, están insertos dentro de un contexto público-privado interrelacionado que ofrece a los estudiantes conexión directa con servicios como el Centro Lector, Centro de las Tradiciones, Pro-deportes, Organizaciones Vecinales, Direcciones e Instituciones Municipales, Agrupaciones culturales, religiosas y empresas del sector.

El entorno posibilita la generación y fortalecimiento de alianzas estratégicas con otros actores e instituciones, especialmente las que se refieren a la educación superior y el mundo empresarial y laboral, aportando nuevas oportunidades a la formación técnica y profesional de nuestros estudiantes.

El Colegio polivalente Lo Barnechea, nace el año 2020 a partir de la integración de tres colegios y proyectos educativos distintos de la comuna de Lo Barnechea; El Instituto Estados Americanos, el Eduardo Cuevas Valdés y el Liceo San José. Establecimientos que hasta el 2019 imparten los niveles de prebásica, enseñanza básica y enseñanza media científico humanista y técnico profesional de manera independiente y sin tener necesariamente una articulación estratégica comunal respecto de su matrícula, trayectoria de aprendizajes o interacción entre establecimientos con dependencia municipal. Una de las condiciones que afecta negativamente estos proyectos tiene que ver con la concentración de la enseñanza media en el espacio Técnico Profesional, debilitando los otros proyectos de la

comuna; así como la enseñanza prebásica y básica inicial concentrada el Instituto Estados Americanos.

Impulsados por los desafíos de aprendizaje de sus estudiantes y el contexto de reforma de la Educación Pública, el Departamento de Educación Municipal durante el año 2018 y 2019 desarrolla un proceso de modernización, reflexión y coconstrucción con la comunidad educativa para promover mejores condiciones de aprendizaje posibles para sus niños, niñas y jóvenes de acuerdo con las etapas del desarrollo.

A partir de ese trabajo de integración es que se estructura, bajo la administración de un solo RBD que recoja la matrícula desde prekínder a IV° medio; con modalidad Polivalente, pero con tres espacios físicos, equipos y líderes especializados; distribuidos en tres sedes.

Sede Eduardo Cuevas Valdés: La cual considera la primera etapa del estudiante, entre prekínder y segundo básico; donde los profesionales de la educación, las actividades, la infraestructura y cada elemento del contexto potencie experiencia de aprendizaje de manera intencionada, segura, colaborativa y didáctica; donde los aprendizajes instrumentales se aseguren para un buen progreso educativo, observando el desarrollo socioemocional de los niños y niñas.

Sede San José: La cual recoge las necesidades específicas de los estudiantes de los niveles de 3°, 4°, 5° y 6° básico, constituyéndose un espacio de fomento a la autonomía de cada estudiante, especialmente en lo referido al aprendizaje, la capacidad de tomar decisiones, ser un estudiante que hace valer su opinión con respeto y que fortalece las relaciones interpersonales, destacando el deporte y el arte, así como todos los talentos de los estudiantes.

Sede Instituto Estados Americanos: La cual acoge los niveles desde 7° básico hasta IV° medio, a cargo de un equipo preocupado por el proyecto de vida de los estudiantes, donde se entrega la posibilidad de escoger por una formación científico humanista o técnico profesional; acogedora, que valora las capacidades de los

estudiantes y promueve las habilidades para el siglo XXI.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El Colegio Lo Barnechea, tiene como finalidad orientar y alinear a la comunidad escolar que lo compone, respecto a la formación de los alumnos, al logro de los aprendizajes de todos los y las estudiantes, concibiendo instrumentos de gestión que permitan organizar y sustentar cada uno de los procesos para mejorar su calidad.

Este proyecto fue construido en base a la propuesta emanada desde el Ministerio de Educación y se construye sobre la integración, articulación y valoración de tres proyectos educativos de la comuna que se unen el año 2020; se rescata de cada uno de ellos los elementos fundamentales que se han forjado en sus aulas y han sido aportados por cada comunidad educativa durante los años anteriores a la integración de colegios; tres establecimientos que han educado a miles en la comuna y que aportan con sus equipos, características de trabajo, proyectos pedagógicos y talleres, los cuales se valoran y mantendrán pues son parte de la historia del Colegio Lo Barnechea.

El Colegio Lo Barnechea, de acuerdo a la legislación vigente exige que todos los establecimientos se esfuercen por otorgar una educación de calidad a todos los estudiantes. De este modo, la ley 20.529 incorpora indicadores de desempeño en la evaluación de las escuelas además de estándares de calidad, cuyo objetivo es principalmente establecer un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación; “el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación velan por la evaluación continua y periódica del sistema educativo chileno”.

El desafío institucional es construir un proyecto innovador que pretende convertirse en el camino para alcanzar un crecimiento organizacional, personal y profesional, en una trayectoria de aprendizaje que vivirán los estudiantes que pasan por las aulas del Colegio Lo Barnechea.

En este Proyecto, se consideran a todos los involucrados en el sistema respecto de lo que quieren ser, de cómo quieren formar a sus estudiantes, de lo que harán para lograrlo y de cómo finalmente, harán efectivo sus propósitos.

Así es que se privilegian las buenas prácticas pedagógicas, se orientan y conducen a la vida participativa en colaboración y a la renovación global del Establecimiento.

Este Proyecto Educativo, será revisado y validado por todos los componentes de la comunidad educativa según los procesos que la Agencia de Calidad recomienda.

La Educación Pública en Lo Barnechea requiere formular el futuro de un modo distinto y creativo para que la comunidad educativa se responsabilice tanto de los aprendizajes como de los resultados de sus estudiantes, siendo valorados aspectos que cada una de las instituciones que se integran y componen la educación de la comuna. La fortaleza del proyecto Técnico profesional y el trabajo organizado del establecimiento humanista-científico, permitirán la propuesta que valora la trayectoria del estudiante de forma progresiva y polivalente en el nuevo proyecto; que iniciará fortaleciendo la primera infancia, potenciando la autonomía de la educación básica y promoviendo la construcción del proyecto de vida de cada uno de los estudiantes en la educación media.

La articulación en los procesos escolares en este proceso de integración es clave, tiene orientación a nivel local, por los lineamientos institucionales que ofrecen las “Políticas Educativas Comunes” y a nivel nacional, por los principios del programa de “Liceo Bicentenario” impulsados por el Estado.

El Colegio se rige por las Bases curriculares del MINEDUC; en cuanto a la evaluación de aprendizajes, se ha elaborado su reglamento basado en la normativa vigente y actualizado de acuerdo a decreto 67; en el ámbito organizativo operacional la escuela se rige por el Reglamento Interno y Manual de convivencia (RICE).

El Colegio Lo Barnechea es una comunidad educativa que busca entregar aprendizajes de calidad en cada aula, se define como un colegio Inclusivo que no discrimina a los estudiantes que desean ingresar, atiende la diversidad y ofrece diversidad de oportunidades para el progreso de todos los y las estudiantes, valorando su contexto y apoyando a cada una de las familias.

El Establecimiento atiende las Necesidades Educativas Especiales permanentes y transitorias de los estudiantes a través del PIE (Proyecto de

Integración escolar), la institución se caracteriza por ser un Colegio mixto, inclusivo, en cuyas aulas se imparten los planes ministeriales y se incorporan talleres complementarios en horas de libre disposición para estos niveles, complementando además con talleres extraprogramáticos de interés de nuestros estudiantes.

El Colegio Lo Barnechea, se ocupa de la formación en los valores, el reconocimiento de las condiciones personales y socioemocionales; el diálogo con la cultura comunal en conjunto a la comunidad. Es en la convivencia diaria donde se aprenden los valores fundamentales que permiten un orden social basado en la libertad, justicia, paz y bien común. Y es esta comunidad escolar donde se desarrollan personas que contribuirán a construir un mundo renovado, donde se fundamente un buen ciudadano.

El compromiso de esta institución, en respuesta a las necesidades de la sociedad, de formar personas con cultura, compromiso y responsabilidad, con sentido crítico y capacidades de discernimiento, libres y solidarias.

El Colegio Lo Barnechea, se caracteriza por ser el Establecimiento Educativo de la Municipalidad de lo Barnechea Polivalente, plantea como fin general del proyecto educativo:

Brindar a los estudiantes una educación inclusiva, de alta calidad, integral; que promueva la trayectoria de aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo de los valores que corresponden a la visión Humanista de la concepción del hombre y de la vida, donde el estudiante sea agente de su propio desarrollo, a través de experiencias significativas llegue a ser libre, responsable y solidario en la construcción de un mundo más justo y fraterno.

Desde las características que los identifica y que difunden a través de la acción educativa, es de real importancia el clima educativo y convivencia escolar, se potencian en las aulas, patios y demás dependencias, debe desarrollarse en un ambiente de respeto, acogedor y alegre.

El ambiente institucional que desea promover se centra en la comunidad educativa, con valoración de las comunidades de aprendizaje; donde se integran los estudiantes, sus padres, el personal directivo, docentes y no docentes en torno al proyecto educativo y sus objetivos.

Se promueve la educación integral y humanista a través de la práctica y convivencia cotidiana explícito en el Manual de Convivencia, donde se promueve el diálogo y comunicación en la comunidad a través del Consejo Escolar.

### **Objetivos Estratégicos**

Área: Gestión Pedagógica

Objetivo estratégico: Incorporar, en el quehacer educativo, el sentido compartido del aprendizaje activo, contextualizado y con foco en la trayectoria de modo transversal de todas las asignaturas, para promover la participación y colaboración de todos los y las estudiantes en sus diversos contextos de interacción.

Área: Liderazgo Escolar

Objetivo Estratégico: Fomentar junto al Consejo Escolar, los lineamientos de una participación activa de la comunidad educativa, acorde con las necesidades e intereses de las y los estudiantes, e intencionar que este ejercicio formativo y de convivencia se exprese en el quehacer cotidiano de los diferentes actores de la comunidad escolar.

Área: Convivencia

Objetivo estratégico: Desarrollar una cultura de respeto y de autocuidado para tornar el ambiente escolar en un espacio inclusivo, en donde la diversidad se considera como una riqueza para el desarrollo de los procesos de aprendizaje de las y los estudiantes.

Área: Gestión de Recursos

Objetivo Estratégico: Optimizar los recursos didácticos y humanos existentes en el establecimiento educacional y potenciar su uso y participación en las diversas actividades de aprendizaje y formación personal de los y las estudiantes.

### **Modelo Pedagógico**

#### Educación Inicial, desde Prekínder a Segundo Básico

Define los aprendizajes esenciales que se espera potenciar en las niñas y los niños durante la Educación Parvularia, integrando las principales habilidades, conocimientos y actitudes que les permitirán construir una base sólida de aprendizajes para avanzar en su desarrollo armónico e integral. Las habilidades constituyen capacidades para llevar a cabo procedimientos, estrategias y acciones con precisión y adaptabilidad. Pueden desarrollarse tanto en el ámbito cognitivo, psicomotriz, como afectivo y/o social. Los conocimientos corresponden a conceptos, redes de conceptos e información sobre hechos, procedimientos y operaciones. Las actitudes son disposiciones comportamentales aprendidas hacia objetos, ideas o personas; incluyen componentes afectivos, cognitivos y valorativos que orientan a determinados tipos de actuación.

Supone utilizar diversos recursos en la preparación e implementación curricular y en la evaluación educativa, gestionando, seleccionando o elaborando aquellos más apropiados para favorecer la globalidad de las oportunidades educativas y la pertinencia de las interacciones pedagógicas. Se trata de un ejercicio integrador y centrado en los niños, las niñas y sus experiencias, son especialmente relevantes aquellas en las que cada niña y niño, juega, decide, participa, se identifica, construye, se vincula, dialoga, trabaja con otros, explora su mundo, confía, percibe y se mueve, se autorregula, se conoce a sí mismo, atribuye significados, opina, expresa sus sentimientos, se asombra, desarrolla sus talentos, se organiza, disfruta, se hace preguntas, escucha y busca respuestas. La

enseñanza representa entonces, la acción pedagógica al servicio de las potencialidades de aprendizajes de todas las niñas y los niños.

Promover el bienestar integral de la niña y el niño mediante la creación de ambientes saludables, protegidos, acogedores y ricos en términos de oportunidades de aprendizaje, donde ellos vivan y aprecien el cuidado, la seguridad y la confortabilidad y potencien su confianza, curiosidad e interés por las personas y el mundo que los rodea. Propiciar el desarrollo de experiencias de aprendizaje que, junto con la familia, inicien a las niñas y los niños en su formación valórica y como ciudadanos, considerándolos en su calidad de sujetos de derecho, en función de la búsqueda de la trascendencia y el bien común.

Promover en la niña y el niño la identificación y valoración progresiva de sus propias características personales, necesidades, preferencias y fortalezas, para favorecer una imagen positiva de sí mismos y el desarrollo de su identidad y autonomía, así como la consideración y respeto hacia los demás.

Favorecer aprendizajes oportunos, pertinentes y con sentido para las niñas y los niños, que fortalezcan su disposición por aprender en forma activa, creativa y permanente; y que promuevan el desarrollo personal y social, la comunicación integral y la interacción y comprensión del entorno.

Propiciar aprendizajes de calidad en las niñas y los niños que sean pertinentes y consideren las necesidades educativas especiales, las diversidades culturales, lingüísticas, de género, religiosas y sociales, junto a otros aspectos culturales significativos de ellos, sus familias y comunidades.

Favorecer la transición de la niña y del niño a la Educación Básica, propiciando el desarrollo y aprendizaje de las actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para esta trayectoria educativa e implementando los procesos pedagógicos que la facilitan.

Potenciar la participación permanente de la familia en función de la realización de una labor educativa conjunta, complementaria y congruente, que favorezca el desarrollo y aprendizaje de las niñas y los niños. Propiciar un trabajo conjunto con la comunidad educativa, con respeto a las características y

necesidades educativas de la niña y del niño, para generar condiciones más pertinentes a su atención y formación integral.

### Educación Básica, entre 3° básico y 6° básico

La finalidad de toda educación es ofrecer al estudiante la posibilidad de desarrollar todas sus capacidades de forma integral y de acuerdo a su edad. Esto implica aprendizajes en los ámbitos de lo moral, lo espiritual, lo intelectual, lo afectivo y lo físico. Por ello, la selección de objetivos comprende tanto los conocimientos como las habilidades y las actitudes que necesitan adquirir los alumnos y las alumnas para desenvolverse en distintos ámbitos de su vida.

La Educación Básica tiene como objetivo entregar a los estudiantes aprendizajes que les permitan adquirir paulatinamente la necesaria autonomía para participar en la vida de nuestra sociedad. Estos aprendizajes pertenecen tanto al dominio cognitivo como al dominio de los valores, las actitudes y los hábitos.

En el ámbito cognitivo, esta autonomía requiere que los estudiantes comiencen a construir una comprensión del mundo y a desarrollar las facultades que les permitan acceder al conocimiento en forma progresivamente autónoma y proseguir con éxito las etapas educativas posteriores. Ello exige, en primer lugar, que dominen la lengua hablada y escrita; es decir, aprender a leer y a comprender información de diversos tipos, y a comunicarse con claridad en forma escrita y oral. Implica también, de manera prioritaria, que usen el lenguaje de las matemáticas, sus conceptos, sus procedimientos y su razonamiento, como herramientas para entender el mundo y para actuar frente a problemas cotidianos. El logro de otros aprendizajes, relativos al mundo de lo natural, lo social y lo tecnológico, dependen fuertemente de las dos áreas anteriores.

La Educación Básica debe dar la oportunidad a los alumnos para que desarrollen las actitudes y las virtudes necesarias para participar responsable y activamente en una sociedad democrática y libre. En sus objetivos, las Bases Curriculares evidencian oportunidades para que los estudiantes adquieran un sentido de identidad y de pertenencia a la sociedad chilena, adquieran valores y

normas de convivencia pacífica, reconozcan sus derechos y los de los demás, adquieran habilidades que permiten conocer y comprender a los otros, y desarrollen la responsabilidad y la perseverancia en el trabajo.

Es igualmente relevante para un desarrollo completo que los estudiantes adquieran habilidades interpersonales, como las habilidades de colaboración, comunicación y trabajo con otros para manejar y resolver conflictos y para tomar decisiones sobre aspectos diversos de la vida diaria. También se espera que, en esta etapa, los alumnos comiencen a ejercitar su iniciativa y su capacidad de emprender proyectos con creatividad, esfuerzo y constancia.

Un papel fundamental de la Educación Básica es lograr que los estudiantes adquieran una disposición positiva hacia el aprendizaje; esto implica desarrollar la curiosidad y el interés por observar y comprender la realidad natural y social que los rodea, aprender a hacerse preguntas, buscar información y utilizar la propia iniciativa para resolver los problemas. Los Objetivos de Aprendizaje de las Bases Curriculares se han construido considerando que los conceptos aprendidos y los temas tratados despierten interés y sean significativos para los niños y las niñas. De esta manera aprenderán a pensar por sí mismos, obtendrán confianza respecto de sus capacidades, podrán ser más creativos al pensar y al actuar, y más autónomos frente al conocimiento.

El rápido ritmo de cambio en el conocimiento y el aumento del acceso a la información requieren que el currículum asigne importancia al desarrollo de capacidades necesarias para que los jóvenes puedan desenvolverse en la sociedad del siglo XXI. El presente documento sienta las bases para que los estudiantes aprendan a buscar, seleccionar, estructurar y evaluar información, y comiencen a aplicar un pensamiento crítico y una actitud evaluativa, reflexiva y analítica frente a la profusión de información.

Un desarrollo integral comprende también la sensibilidad artística y la apreciación de las artes como modo de expresión personal y como reconocimiento de nuestro patrimonio cultural. Es igualmente relevante que los niños aprendan a cultivar actitudes y hábitos de cuidado del cuerpo y de actividad física conducentes

a una vida sana, y que adquieran las necesarias habilidades funcionales para aprender, informarse y comunicarse por medio de las tecnologías disponibles.

En relación con el aprendizaje, la premisa que orienta estas Bases es que el alumno necesita elaborar una representación personal del objeto de aprendizaje.

Solo construyendo su propio significado, será posible que utilice con efectividad ese conocimiento, tanto para resolver problemas como para atribuir significado a nuevos conceptos. El conocimiento se construye de modo gradual sobre la base de los conceptos anteriores. Este carácter acumulativo del aprendizaje influye poderosamente en el desarrollo de las habilidades del pensamiento.

#### Educación Media, entre 7° básico y IV medio.

De esta manera, y tal como lo explicitan las bases curriculares de la Educación Media Técnico Profesional, esta preparación se construye articulando el dominio de las competencias propias de una especialidad con el aprendizaje tanto de los objetivos transversales como de los objetivos y contenidos de la Formación General de la Educación Media. Es la totalidad de la experiencia de Educación Media, es decir, la formación general en conjunto con la formación diferenciada, la que posibilita alcanzar las competencias que permiten desempeñarse y desarrollarse en el medio. A la vez, es el conjunto de tal experiencia el que proporciona las habilidades para continuar realizando estudios sistemáticos, ya sea que éstos se efectúen en el ámbito de la capacitación laboral o en la educación superior técnica o académica.

Es así que nos desafiamos a lograr como mínimo los objetivos de aprendizaje de la formación general y TP, que se traduzcan en altos resultados de aprendizajes, así como excelentes calificaciones en el desempeño de la especialidad desarrollada. El cómo lograrlo se profundizará en los Principios y Prácticas que se describirán a continuación.

## **Articulación de la Formación Técnico Profesional con la Formación General.**

Relevar el énfasis y las prácticas des - de 7º básico y en todas las asignaturas e instancias formativas del establecimiento en las que se está formando para el mundo laboral.

Dar a los estudiantes la oportunidad de contactarse con las especialidades en variadas alternativas académicas, desde 7º básico a IIº medio, previo a la elección de especialidad. Algunos ejemplos de esto son:

En la asignatura de Tecnología se promueve la implementación curricular vinculada con contenidos y/o conocimientos de las especialidades.

En las demás asignaturas se aprovechan todas las oportunidades que da el desarrollo de sus objetivos para vincularlos con las especialidades: al trabajar la comprensión lectora se intenciona la selección de textos relacionados con las especialidades, la resolución de problemas plantea situaciones contextualizadas a los campos laborales, etc.

Los estudiantes de IIIº y IVº medio realizan actividades dirigidas para dar a conocer las especialidades y promover aprendizajes de estas en los estudiantes de 7º básico a IIº medio, así como en la comunidad en general, como, por ejemplo, exposiciones, charlas, ferias y simulaciones de intervenciones. Estas instancias benefician tanto a quienes presentan como quienes asisten ya que son espacios de aprendizajes significativos.

Tomar como modelo el principio del aprender haciendo utilizado en las especialidades para potenciar los aprendizajes en la formación general desde 7º básico.

Articular los objetivos de aprendizaje de la formación Técnico Profesional con la formación general, donde estos últimos aportan al desarrollo y logro de la educación TP (como, por ejemplo, con la adquisición de habilidades de comprensión lectora, escritura y oralidad, necesarias para comunicar procesos, registrar resultados, evaluar procedimientos y diseñar planes de acción en los módulos TP).

Promover la participación de los estudiantes en situaciones de aprendizajes donde se integre el currículum de diferentes asignaturas y módulos para potenciar

los aprendizajes. Por ejemplo: a. Aprendizaje Basado en Proyectos donde se interactúa vinculando distintos objetivos de aprendizaje de asignaturas del plan general, con los objetivos de aprendizaje de los módulos de especialidad. b. Los estudiantes de las especialidades aportan desde su experticia en la enseñanza de objetivos de aprendizaje a los estudiantes de los cursos menores en asignaturas de la formación general, como, por ejemplo, los de enfermería a ciencias naturales, los de mecánica en física y los de administración en matemáticas.

### **Componente formativo permanente**

Procurar que cada funcionario del establecimiento, desde su rol y funciones sea modelo de conducta y actitud para los estudiantes.

Considerar cada instancia como una oportunidad de aprender, desde la manera en que se llega al colegio, tanto en puntualidad, presentación personal, modo de relacionarse con los otros y de saludar como corresponde, ya que se les está preparando para la vida.

Promover de manera intencionada hábitos y conductas adecuadas según el contexto, tanto en la manera de expresarse como de actuar, como por ejemplo en los baños, comedor, biblioteca, aula TIC, salidas pedagógicas, etc.

Generar oportunidades variadas para participar en actividades que potencien diferentes habilidades, así como talentos de los estudiantes, en instancias donde deban interactuar con otros miembros de la comunidad educativa.

Contar con equipos de docentes y profesionales atentos a brindar apoyo a los estudiantes según sus necesidades, como profesores jefes, apoyo psicosocial, encargado de convivencia, orientador y equipo PIE.

Promover actividades que fomenten la autonomía y la expresión de las ideas especialmente en los espacios pertinentes, tales como Consejo de Curso y Centro de Estudiantes.

Fomentar actividades que permitan reforzar el emprendimiento basado en la solidaridad y el cuidado y embellecimiento del entorno local y próximo.

Implementar talleres que fomenten la participación activa de los estudiantes el desarrollo de sus habilidades.

### **Emprendimiento e innovación**

Enfrentar a los alumnos desde 7º básico, a situaciones que deban resolver con creatividad, ya sea en modo de proyectos o bien de desafíos más pequeños.

Realizar en forma permanente el trabajo en equipo con roles establecidos, coordinación entre las partes y cooperación.

Brindar oportunidades para que los estudiantes sean parte esencial de las soluciones a los problemas que les afectan a ellos u a otros, tanto en el colegio como en su entorno.

Incentivar la participación escolar y extraescolar en todas las iniciativas de emprendimiento que vayan en este sentido. Es así como se activan aliados como es “Lo Barnechea Emprende”, corporación municipal encargada de incentivar el emprendimiento en la comuna, y otras entidades públicas o privadas que entreguen oportunidades para emprender.

Entender el error como un medio de aprendizaje para la tolerancia a la frustración y al fracaso, así como una vía para no perder la motivación y las altas expectativas de lograr las metas. Por lo tanto, se expone a los estudiantes a desafíos donde se espera grandes cosas de ellos y donde es probable que no lo logren sus objetivos a la primera o bien, que tengan fracasos parciales. El mensaje constantemente a los alumnos es sobreponerse a las dificultades para seguir avanzando.

### **Desarrollo de habilidades en la comunicación oral, escrita y comprensión lectora.**

Potenciar el currículum de la asignatura de lenguaje con una intención pedagógica, entregándole horas de libre disposición, aumentando de 6 a 8 horas

desde 7º básico a IIº medio, lo que equivale a un 25% más de horas, y en el caso de IIIº y IVº medio, pasa de 3 a 5 horas, lo que equivale a un 40% más de horas.

Entender el rol del departamento de lenguaje con una mirada proyectiva que va más allá del desafío propio de la asignatura, sino que está también al servicio de este foco transversal a todas las asignaturas y módulos, como, por ejemplo, orientar en la manera de evaluar estas habilidades.

Intencionar en forma programada y con desafíos crecientes en toda la trayectoria educativa de los estudiantes, desde 7º básico y en distintas asignaturas y módulos, actividades que los lleven a: a. Expresarse oralmente Todo con la debida y oportuna retroalimentación en cada uno de estos aspectos.

Promover la práctica de estas habilidades a través de estrategias específicas, así como en el día a día, por parte de todos los docentes; generando espacios de participación donde deban expresar sus ideas, dar sus puntos de vista, argumentar, contraargumentar, establecer relaciones entre contenidos o con sus experiencias.

Por otro lado, dar a los estudiantes la posibilidad de participar en instancias como tertulias literarias, debates y presentaciones en las que puedan poner en práctica y desarrollar estas habilidades.

Desarrollar un trabajo de análisis de las prácticas, así como de los resultados que van teniendo los estudiantes en el desarrollo de estas habilidades, de manera conjunta entre docentes de diferentes asignaturas, para monitorear y ajustar las estrategias utilizadas, de ser necesario.

Manejar tecnologías de la información y comunicación para obtener y procesar información pertinente al trabajo, así como para comunicar resultados, instrucciones e ideas.

### **Potenciar el rol formativo de las prácticas profesionales**

Privilegiar opciones que permitan ir vinculando el quehacer propio de la formación técnico profesional, aún antes de iniciar los procesos de prácticas formales.

Seleccionar las instituciones de práctica con un sentido estratégico, ya que son una oportunidad crucial de formación. Teniendo presente el campo laboral existente, así como los intereses de los estudiantes, privilegiar empresas o instituciones públicas o privadas de reconocido prestigio, que les permita ampliar su horizonte y experiencia laboral. Asimismo, escoger lugares que estén en la localidad, para así estrechar el sentido de pertenencia que se tiene con la comuna.

Buscar lugares en los que estén dispuestos y conscientes de que son parte de un proceso formativo. Es decir, privilegiar el compromiso con la formación de los estudiantes por parte de las instituciones de la práctica, ya que debe ser como una extensión del establecimiento. De igual modo el “Maestro Guía” debe entender su rol.

Establecer vínculos cercanos con los centros de prácticas, generando espacios más allá de los relacionados con las prácticas (desayunos, encuentros, etc.) y contar con un Consejo de Asesoría Empresarial.

Cerciorarse que las personas que se vinculan con los estudiantes en los centros de prácticas conozcan el PEI y las dependencias del colegio, realizándoles en forma permanente procesos de inmersión.

Construir planes de práctica orientados a desarrollar las competencias necesarias establecidas por el currículum, enriquecidos por el PEI del establecimiento, y en el caso que se estime necesario, considerar, además, las necesidades individuales.

Acompañar a los estudiantes en su proceso a través de los profesores tutores del establecimiento, quienes deben velar por las condiciones de desarrollo de competencias en la práctica y evaluar sus aprendizajes.

Solicitar en forma permanente como proceso de meta-aprendizaje del estudiante, una autoevaluación de lo aprendido a partir del plan de práctica, analizando sus fortalezas y debilidades.

Evaluar año a año la pertinencia de los lugares de práctica. Esto, con el fin de realizar las modificaciones necesarias cuando los lugares no den respuesta a las necesidades establecidas en el currículum o que hayan sido.

## **Rigor en el actuar/ trabajo bien hecho**

Establecer como meta la rigurosidad y la satisfacción por la tarea bien hecha en todos los niveles y disciplinas. Esto significa potenciar estándares de calidad claros para las tareas encomendadas a los estudiantes, tanto de forma (orden, puntualidad, organización, etc.) como de fondo (contenidos, profundidad, etc.), generando las condiciones para que ellos los cumplan.

Fomentar que el trabajo en los talleres de especialidad sea realizado de manera responsable y prolija, cumpliendo con estándares de calidad, seguridad y tiempo requerido.

Instalar la evaluación de proceso y la retroalimentación en las tareas encomendadas a los estudiantes, como claves para asegurar el cumplimiento de los estándares planteados y mejorar el resultado final.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis realizado en la evaluación institucional tomando en cuenta el monitorio realizado a las distintas dimensiones y subdimensiones. Unas de las causas entre otras está el trabajo en equipo con visión estratégica que planifica, implementa y evalúa el proceso de mejoramiento continuo para el logro de los aprendizajes.

La suspensión de clases presenciales el año 2020 debido a la pandemia requirió que el equipo de gestión generara nuevas estrategias tanto a nivel pedagógico y de convivencia escolar, que permitieran a la comunidad educativa responder a las nuevas demandas y desafíos que presenta el actual contexto escolar, esto con el objetivo de lograr los resultados de aprendizaje y desarrollo de habilidades esperados para los estudiantes.

Las prácticas pedagógicas fueron más coherentes con la planificación y la cobertura curricular. Se observó una mejoría en el trabajo colaborativo e interdisciplinario, además de una mayor participación y autonomía de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

Las prácticas que debieran permanecer en el tiempo son aquellas que la comunidad le encontró sentido, se implementaron y ya perteneces a la cultura institucional, así como se deben reforzar aquellas que pueden conducir al logro que aún se espera en lo académico.

En la implementación de la Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia), se cuenta con recursos humanos; encargado de convivencia escolar y dupla psico-social. Se establecen protocolos de resolución pacífica de conflictos. Se protege la integridad física y Psicológica de los estudiantes y se consigue compatibilizar la estructura institucional con el Plan de Convivencia escolar. Falta anticiparse a ciertas problemáticas, ya que, dependiendo del contexto, termina siendo una dificultad ajustarse a los tiempos. Que la comunidad esté al día en la normativa de Convivencia Escolar y se pueda transferir el sentido de las nuevas experiencias a la convivencia diaria dentro del aula.

En relación con el Plan de Sexualidad, Afectividad y Género se ha avanzado en la contextualización de la cultura actual de la comunidad. Se ha implementado de manera sistemática en coordinación con el equipo psico-social y CESFAM comunal. Se ha focalizado en hábitos de vida saludable entregándoles una visión más amplia e integral que favorece un desarrollo armónico de su afectividad y sexualidad. Falta mejorar el enfoque de los alumnos más pequeños, especialmente a los de educación Parvularia y sistematizar intervenciones periódicas en torno a las problemáticas propias del desarrollo afectivo y sexual de los estudiantes, por medio de acciones internas o actividades de agentes educativos externos.

El Plan Integral de Seguridad se ha trabajado y mejorado con el área de inspectoría, comité paritario y dirección. Es fundamental poder difundir esta información a toda la comunidad y a los funcionarios que se van incorporando año a año.

Con respecto al Apoyo a la Inclusión, se debe considerar más allá de la integración, ya que tradicionalmente se asocia al PIE, olvidando el amplio sentido que esto tiene. Es necesario crear estrategias, instrumentos, normativas y protocolos institucionales ajustados a derecho y libres de sesgos que generen o admitan la exclusión; también promover relaciones interpersonales inclusivas por medio de la realización de eventos inclusivos y por último, perfeccionar a los docentes en temáticas concordantes con las necesidades educativas de los estudiantes.

En el Plan de Formación Ciudadana se ha avanzado de manera transversal en la comunidad, buscando instancias y actividades que incentiven la temática. Se podrían compartir instancias con otros colegios y/o realidades educativas; hacer que los estudiantes participen en capacitaciones de liderazgo escolar e incorporar temáticas emergentes, como epidemias y pandemias.

En cuanto al Desarrollo Profesional Docente es un punto que es fundamental debido a la importancia que tiene el buen trabajo de los profesores, sin embargo, aún falta acompañamiento en el proceso de evaluación; aportarles con experiencias y recursos de parte de profesores más experimentados; podrían realizarse comunidades de aprendizaje y a lo mejor disponer de un servicio de mentoría

interno para la inducción profesional de los profesores recién incorporados al establecimiento.

Como se destacó anteriormente, el contexto actual de clases no presenciales de los estudiantes ha conllevado a que la unidad educativa deba crear nuevas estrategias y herramientas de clases (online), entrega de material, adecuarse a la priorización curricular, entre otros. Los equipos de gestión han tenido un desafío de generar espacios para la reflexión pedagógica entre docentes y los demás estamentos para lograr los aprendizajes esperados y contención socioemocional que requieren los estudiantes. El no retroalimentar a los docentes en sus prácticas puede impedir que se logre una mejora en los aprendizajes por medio del aporte de una mirada distinta sobre la enseñanza llevada a cabo.

Uno de los sellos fundamentales del Colegio va en la línea de los aprendizajes. Por esta razón se enfatizan acciones como análisis de datos y ciclos de acompañamiento. Así mismo, se incorporan en las actividades lectivas los valores y sellos del PEI, enfatizando el valor del compromiso del estudiante con sus obligaciones consigo mismo y también el valor de la participación.

Analizar resultados permite tomar decisiones pertinentes de acuerdo con necesidades. Aquellos procesos que resultan efectivos se deben consolidar como una opción para implementarse en el futuro, sin embargo, es necesario buscar nuevas estrategias para abordar aquellas situaciones pedagógicas que no resulten favorables.

En la dimensión de la Gestión Pedagógica es muy importante lograr una cultura con los estudiantes y como Institución, donde los procesos pedagógicos tengan importancia. (Profesores que planifican, que reflexionan sobre el aprendizaje de sus estudiantes, familias que van acercándose a los procesos escolares y prácticas de mejora continua). Para que esto se logre, se debe acompañar y retroalimentar a los docentes nuevos y aquellos que tienen dificultades para adquirir dichos procesos. Respecto de los estudiantes, contar con un proceso efectivo de diagnóstico y seguimiento socioemocional. Articular adecuadamente los contenidos curriculares con las estrategias diversas, reconociéndolas como medios y no fines.

En la dimensión del Liderazgo, se ha sistematizado el diseño y la planificación anual desde el equipo de gestión. Se han instalado prácticas de gestión que permiten monitorear el logro de metas. Se observa un cambio en la dirección y en los equipos de gestión, técnicos pedagógicos y convivencia escolar. Hay una nueva organización como colegio unificado, que requerirá de mecanismos para hacer cumplir normativas internas, instaurar una cultura de alta expectativas dentro de la comunidad educativa en torno a los objetivos de aprendizaje.

En la dimensión de la Convivencia Escolar, se observa un trabajo en equipo, actualización constante de instrumentos que tienen por objetivo el bienestar de la comunidad. Se aplican protocolos y normativas pertinentes a la resolución pacífica de conflictos entre integrantes de la comunidad educativa. Hay una permanente actualización de prácticas y/o procedimientos que permiten abordar la ocurrencia de situaciones conflictivas nuevas o no previstas, producto de la tecnología, como el cyber acoso, o problemáticas derivadas de la cuestión de género. Se requiere una valoración de parte de la comunidad en cuanto a los cambios que van ocurriendo en la normativa. Se necesita aumentar la participación en los proyectos que permitan ocupar el tiempo libre de los estudiantes en actividades que promuevan su bien estar físico y emocional, así como iniciativas artísticas y culturales.

En la dimensión de Recursos hay apoyo desde los recursos humanos que permiten intencionar prácticas que desarrollen los aspectos más deficientes de los estudiantes. Además, se cuenta con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo los desafíos del establecimiento. Deben mejorarse los tiempos asociados al proceso de compras y las limitaciones en algunos aspectos.

Las principales conclusiones es que un PME más focalizado, con menos acciones, pero bien intencionadas, permite tener claridad a la comunidad educativa de líneas de trabajo.

Lo más relevante es que aspectos como el análisis de datos o el acompañamiento y retroalimentación es parte de la cultura de la institución, compartiendo entre todos un lenguaje en común que permita saber cómo hacer las

cosas. Una conclusión importante es el requerimiento asociado a la nueva cultura escolar y la instalación de prácticas compartidas entre las diferentes sedes.

Es fundamental tener a los líderes en contacto directo con los otros estamentos de la comunidad educativa, ya que la comunicación es fundamental para poder gestionar la institución.

Es muy importante trabajar con la cultura de los estudiantes, ya que permite a cualquier profesor en la sala de clases, hable el mismo “idioma” y los estudiantes conozcan que se espera de ellos. No obstante, falta contar con mayores espacios de recreación, para canalizar las inquietudes e intereses de los estudiantes y crear la cultura de “un solo colegio” y así poder generar una nueva identidad.

Por otro lado, se valora la cantidad de recursos, pero existen dificultades para disponer de ellos (tiempos o limitaciones de productos y servicios).

Los resultados son razonables para la comunidad, aunque siempre se puede mejorar, sobre todo, algunas acciones concretas en el trabajo con los profesores. El logro de acciones y cumplimiento de estas, no están totalmente alineadas con los resultados esperados, así es que, se debe seguir trabajando en ellas para precisarlas.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

### PLANIFICACIÓN ANUAL

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula  Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Implementar un modelo de enseñanza basado en datos, observación, planificación y desarrollo profesional docente, con el propósito de sistematizar procesos de análisis al interior de la institución.	Contar con los tiempos y oportunidades para que los profesores puedan analizar los aspectos de mejora de sus prácticas, de acuerdo a capacitaciones anteriores y/o lineamientos comunales actuales.
	Enseñanza y aprendizaje en el aula  Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Implementar un modelo de enseñanza basado en datos, observación, planificación y desarrollo profesional docente, con el propósito de sistematizar procesos de análisis al interior de la institución.	Programar reuniones, virtuales o presenciales, de análisis de datos, ampliando la naturaleza de la evidencia y contando con la participación de toda el área técnica
Liderazgo	Liderazgo del director  Planificación y gestión de resultados	Liderar una cultura de trabajo en equipo entre los distintos estamentos de la comunidad educativa: directivos, docentes y asistentes de la	Generar espacios de trabajo de equipo entre los distintos estamentos del establecimiento que permitan poner en práctica de acuerdo a la normativa vigente.

		educación, que permita agilizar la comunicación hacia la comunidad educativa.	
	Liderazgo del sostenedor  Liderazgo del director  Planificación y gestión de resultados	Generar comunidades de aprendizaje que se fortalezcan en los desafíos del trabajo en tiempos no presenciales.	Apoyar el trabajo a distancia y/o presencial, entregando modelos, instruyendo en modalidades virtuales, orientando en general el trabajo de los diversos equipos del colegio.
Convivencia Escolar	Formación Convivencia escolar  Participación y vida democrática	Fortalecer la convivencia de los estudiantes dentro y fuera de la sala de clases, con el fin de brindar las condiciones adecuadas para el buen desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.	Establecer protocolos y procedimientos de acción y seguimiento presencial y/o a distancia para casos individuales que lo requieran.
Gestión de Recursos	Gestión del personal  Gestión de los resultados financieros	Implementar prácticas y procedimientos que permitan a la unidad educativa contar con una administración ordenada y eficiente, asegurando los recursos necesarios requeridos por el PEI, PME y normativa vigente	Asegurar procesos para contar con RRHH eficientes y de acuerdo al PEI.

	<p>Gestión de los resultados financieros</p> <p>Gestión de los recursos educativos</p>	<p>Implementar prácticas y procedimientos que permitan a la unidad educativa contar con una administración ordenada y eficiente, asegurando los recursos necesarios requeridos por el PEI, PME y normativa vigente</p>	<p>Asegurar procesos para contar con los recursos necesarios de bienes y servicios de acuerdo a la normativa vigente y a la contingencia por COVID 19.</p>
--	--	--	--

## INDICADORES

DIMENSIÓN	ESTRATEGIA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN INDICADOR
Gestión Pedagógica	Programar reuniones, virtuales o presenciales, de análisis de datos, ampliando la naturaleza de la evidencia y contando con la participación de toda el área técnica	Análisis de datos	Número de sesiones de análisis de datos con los docentes.
Gestión Pedagógica	Programar reuniones, virtuales o presenciales, de análisis de datos, ampliando la naturaleza de la evidencia y contando con la participación de toda el área técnica	Reuniones de nivel	Número de reuniones de nivel donde se elaboren planes pedagógicos con la evidencia del análisis de datos

Gestión Pedagógica	Contar con los tiempos y oportunidades para que los profesores puedan analizar los aspectos de mejora de sus prácticas, de acuerdo a capacitaciones anteriores y/o lineamientos comunales actuales.	Porcentaje de docentes que reciben retroalimentación	Porcentaje de docentes que reciben retroalimentación de sus prácticas
Gestión Pedagógica	Contar con los tiempos y oportunidades para que los profesores puedan analizar los aspectos de mejora de sus prácticas, de acuerdo a capacitaciones anteriores y/o lineamientos comunales actuales.	Porcentaje de docentes acompañados	Porcentaje de docentes acompañados en reuniones de estudio de clases, reuniones de departamento y o nivel.
Liderazgo	Apoyar el trabajo a distancia y/o presencial, entregando modelos, instruyendo en modalidades virtuales, orientando en general el trabajo de los diversos equipos del colegio.	Perfiles de cargo	100% de cargos definidos según perfil
Liderazgo	Apoyar el trabajo a distancia y/o presencial,	Reuniones	85% de asistencia mínima de docentes y

	entregando modelos, instruyendo en modalidades virtuales, orientando en general el trabajo de los diversos equipos del colegio.		asistentes de la educación a instancias convocadas
Liderazgo	Generar espacios de trabajo de equipo entre los distintos estamentos del establecimiento que permitan poner en práctica de acuerdo a la normativa vigente.	Reuniones de gestión y equipos	Número de reuniones de gestión y de equipos con foco en la formación colaborativa y/o capacitación
Liderazgo	Generar espacios de trabajo de equipo entre los distintos estamentos del establecimiento que permitan poner en práctica de acuerdo a la normativa vigente.	Reuniones a partir de un plan de gestión.	100% de reuniones entre estamentos se organizan a partir de un plan de gestión del colegio.
Convivencia Escolar	Establecer protocolos y procedimientos de acción y seguimiento presencial y/o a distancia para casos individuales que lo requieran.	Derivación de estudiantes	Atender al menos al 80% de los estudiantes derivados a asistentes sociales o psicólogas de convivencia escolar y derivarlos a redes externas en caso de requerirlo.
Convivencia Escolar	Establecer protocolos y procedimientos de acción y	Intervenciones	A lo menos el 80% de intervenciones

	seguimiento presencial y/o a distancia para casos individuales que lo requieran.		grupales implementadas.
Convivencia Escolar	Establecer protocolos y procedimientos de acción y seguimiento presencial y/o a distancia para casos individuales que lo requieran.	Potenciando la Convivencia escolar.	A lo menos el 80% de las acciones para potenciar la Convivencia Escolar planificadas y ejecutadas
Convivencia Escolar	Establecer protocolos y procedimientos de acción y seguimiento presencial y/o a distancia para casos individuales que lo requieran.	Reunión profesores jefes y equipos	80% de reuniones ejecutadas de coordinación de profesores jefes con equipos de convivencia y formación
Gestión de recursos	Asegurar procesos para contar con los recursos necesarios de bienes y servicios de acuerdo a la normativa vigente y a la contingencia por COVID 19.	Bienes y servicios	Porcentaje de recursos (bienes y servicios) gestionados respecto a las necesidades levantadas.
Gestión de recursos	Asegurar procesos para contar con los recursos necesarios de bienes y servicios de acuerdo a la normativa vigente y a la contingencia por COVID 19.	Inventario	Resultados de control de inventarios internos y/o externos
Gestión de recursos	Asegurar procesos para contar con RRHH	Contrataciones	100% de las contrataciones se realizan de

	eficientes y de acuerdo al PEI.		acuerdo a los lineamientos y/o protocolo de contratación.
Gestión de recursos	Asegurar procesos para contar con RRHH eficientes y de acuerdo al PEI.	Informe contrataciones	Porcentaje de contrataciones realizadas respecto a las necesidades levantadas.

## ACCIONES

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLE
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula  Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Implementar un modelo de enseñanza basado en datos, observación, planificación y desarrollo profesional docente, con el propósito de sistematizar procesos de análisis al interior de la institución.	Contar con los tiempos y oportunidades para que los profesores puedan analizar los aspectos de mejora de sus prácticas, de acuerdo a capacitaciones anteriores y/o lineamientos comunales actuales.	Curriculum priorizado	Jefe técnico
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula  Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Implementar un modelo de enseñanza basado en datos, observación, planificación y desarrollo profesional docente, con el propósito de sistematizar procesos de análisis al interior de la institución.	Contar con los tiempos y oportunidades para que los profesores puedan analizar los aspectos de mejora de sus prácticas, de acuerdo a capacitaciones anteriores y/o lineamientos comunales actuales.	Realizar reuniones de seguimiento y monitoreo con docentes para diseñar y evaluar las herramientas didácticas y de evaluación acorde a la priorización curricular, basándose en el estudio de datos recabados de los logros de aprendizaje.	Jefe técnico
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular  Enseñanza y aprendizaje en el aula  Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Implementar un modelo de enseñanza basado en datos, observación, planificación y desarrollo profesional docente, con el propósito de sistematizar procesos de análisis al interior de la institución.	Programar reuniones, virtuales o presenciales, de análisis de datos, ampliando la naturaleza de la evidencia y contando con la participación de toda el área técnica	Implementar acciones que favorezcan la apropiación de curriculum priorizado por asignatura y dar seguimiento de logros de acuerdo a lineamientos técnicos pedagógicos establecidos por el colegio. Asistir a talleres para analizar los objetivos priorizados colaborativamente. Asistir a reuniones donde se elabore la carta Gantt distribuyendo los objetivos.	Jefe técnico
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Implementar un modelo de enseñanza basado	Programar reuniones, virtuales o presenciales, de	Realizar clases sincrónicas con los niveles y/o cursos para reincorporar la	Jefe técnico

	Enseñanza y aprendizaje en el aula  Apoyo al desarrollo de los estudiantes	en datos, observación, planificación y desarrollo profesional docente, con el propósito de sistematizar procesos de análisis al interior de la institución.	análisis de datos, ampliando la naturaleza de la evidencia y contando con la participación de toda el área técnica	motivación, interacción entre pares y planes de refuerzo o nivelación necesarios.	
Liderazgo	Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados	Liderar una cultura de trabajo en equipo entre los distintos estamentos de la comunidad educativa: directivos, docentes y asistentes de la educación, que permita agilizar la comunicación hacia la comunidad educativa.	Generar espacios de trabajo de equipo entre los distintos estamentos del establecimiento que permitan poner en práctica de acuerdo a la normativa vigente.	Contar con una planificación estratégica de reuniones presenciales o virtuales de todos los equipos: reuniones reflexivas, de gestión, UTP, convivencia, formación, niveles, para apuntar a los focos estratégicos de la gestión; al interior de las sedes y entre estas.	Director
Liderazgo	Liderazgo del director  Planificación y gestión de resultados	Liderar una cultura de trabajo en equipo entre los distintos estamentos de la comunidad educativa: directivos, docentes y asistentes de la educación, que permita agilizar la comunicación hacia la comunidad educativa.	Generar espacios de trabajo de equipo entre los distintos estamentos del establecimiento que permitan poner en práctica de acuerdo a la normativa vigente.	Informar oportunamente y por diversos canales acerca de las reuniones planificadas presenciales o virtuales- sus focos, responsables y las tareas previas de cada encuentro, según corresponda.	Jefe técnico  Subdirector
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor  Liderazgo del director  Planificación y gestión de resultados	Generar comunidades de aprendizaje que se fortalezcan en los desafíos del trabajo en tiempos no presenciales.	Apoyar el trabajo a distancia y/o presencial, entregando modelos, instruyendo en modalidades virtuales, orientando en general el trabajo de los diversos equipos del colegio.	Tener perfiles que definan tareas y competencias de los diversos estamentos y actores.	Director
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor  Liderazgo del director  Planificación y gestión de resultados	Generar comunidades de aprendizaje que se fortalezcan en los desafíos del trabajo en tiempos no presenciales.	Apoyar el trabajo a distancia y/o presencial, entregando modelos, instruyendo en modalidades virtuales, orientando en general el trabajo de los diversos equipos del colegio.	Organizar y potenciar los miembros del equipo directivo través de reuniones personales y de equipo, acompañamientos, coaching, asistencia a seminarios y/o capacitaciones, presenciales u online.	Subdirector
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor  Liderazgo del director	Generar comunidades de aprendizaje que se fortalezcan en los desafíos del trabajo en tiempos no presenciales.	Apoyar el trabajo a distancia y/o presencial, entregando modelos, instruyendo en modalidades virtuales, orientando	Contar con un plan de articulación para la transición de kínder a primero básico, 2° a 3°, 6° a 7°.	Subdirector

	Planificación y gestión de resultados		en general el trabajo de los diversos equipos del colegio.		
Convivencia escolar	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática	Fortalecer la convivencia de los estudiantes dentro y fuera de la sala de clases, con el fin de brindar las condiciones adecuadas para el buen desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.	Establecer protocolos y procedimientos de acción y seguimiento presencial y/o a distancia para casos individuales que lo requieran.	Trabajo de duplas psicosociales en modalidad virtual o presencial de convivencia en el monitoreo, seguimiento e intervención a estudiantes según necesidades psicosociales identificadas. Activación de redes de apoyo municipales o privadas para dar respuesta a necesidades de los estudiantes en el área educativa, de salud, beneficios sociales u otros que corresponda.	Encargado convivencia
Convivencia escolar	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática	Fortalecer la convivencia de los estudiantes dentro y fuera de la sala de clases, con el fin de brindar las condiciones adecuadas para el buen desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.	Establecer protocolos y procedimientos de acción y seguimiento presencial y/o a distancia para casos individuales que lo requieran.	Se realizan reuniones de seguimiento quincenales de modalidad virtual o presencial en las cuales participan profesores jefes, duplas psicosociales, encargadas de formación, docente, y profesora y/o psicóloga PIE del nivel levantando casos según las problemáticas presentadas por el estudiante generando planes de trabajo en caso de que lo requiera y derivando a redes externas en caso de que lo amerite.	Encargado convivencia Encargado formación Coordinador PIE
Convivencia escolar	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática	Fortalecer la convivencia de los estudiantes dentro y fuera de la sala de clases, con el fin de brindar las condiciones adecuadas para el buen desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.	Establecer protocolos y procedimientos de acción y seguimiento presencial y/o a distancia para casos individuales que lo requieran	Se realizan intervenciones grupales de modalidad virtual o presencial tipo taller elaboradas por equipo de formación y profesor jefe fomentando la sana convivencia y el vínculo de estudiantes, apoderados y miembros de la comunidad educativa.	Encargado de formación
Convivencia escolar	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática	Fortalecer la convivencia de los estudiantes dentro y fuera de la sala de clases, con el fin de brindar las condiciones adecuadas para el buen desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.	Establecer protocolos y procedimientos de acción y seguimiento presencial y/o a distancia para casos individuales que lo requieran.	Se realizan talleres presenciales o virtuales a docentes y asistentes de la educación con estrategias para fomentar la sana convivencia enmarcado en la política nacional de convivencia escolar para profundizar en competencias socioemocionales, estrategias para resolución pacífica y dialogada de los conflictos; y colaboración participativa de todos los actores de la comunidad escolar.	Encargado de convivencia Equipo psicosocial
Convivencia escolar	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática	Fortalecer la convivencia de los estudiantes dentro y fuera de la sala de clases, con el fin de brindar las condiciones	Establecer protocolos y procedimientos de acción y seguimiento presencial y/o a distancia para casos individuales que lo requieran.	Se fomenta la asistencia de los estudiantes y familias de nuestra comunidad escolar por medio de la difusión en modalidad virtual o presencial. Se realiza seguimiento de asistencia	Encargado de convivencia

		adecuadas para el buen desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.		de los estudiantes en clases virtuales sincrónica o asincrónica y/o presenciales.	
Gestión de recursos	Gestión del personal  Gestión de los resultados financieros	Implementar prácticas y procedimientos que permitan a la unidad educativa contar con una administración ordenada y eficiente, asegurando los recursos necesarios requeridos por el PEI, PME y normativa vigente.	Asegurar procesos para contar con RRHH eficientes y de acuerdo al PEI.	Contratación de docentes de apoyo, orientador, UTP, otros. Contratación de asistentes educación: asistentes de aula, apoyo al área de convivencia, formación, psicólogos, encargado de convivencia escolar, otros. La suma de las acciones donde se contempla RRHH excederá el 50% de los recursos financieros establecidos por SEP. Esta medida se sustenta en el importante retraso pedagógico.	Director  Subdirector
Gestión de recursos	Gestión del personal  Gestión de los resultados financieros	Implementar prácticas y procedimientos que permitan a la unidad educativa contar con una administración ordenada y eficiente, asegurando los recursos necesarios requeridos por el PEI, PME y normativa vigente.	Asegurar procesos para contar con RRHH eficientes y de acuerdo al PEI.	Organizar y potenciar los miembros del equipo directivo través de reuniones personales y de equipo, acompañamientos, coaching, asistencia a seminarios y/o capacitaciones. La ejecución de esta acción estará sujeta a la evolución del tema sanitario. La suma de las acciones donde se contempla RRHH excederá el 50% de los recursos financieros establecidos por SEP.	Director
Gestión de recursos	Gestión de los resultados financieros  Gestión de los recursos educativos	Implementar prácticas y procedimientos que permitan a la unidad educativa contar con una administración ordenada y eficiente, asegurando los recursos necesarios requeridos por el PEI, PME y normativa vigente.	Asegurar procesos para contar con los recursos necesarios de bienes y servicios de acuerdo a la normativa vigente y a la contingencia por COVID 19.	Contratar y coordinar capacitaciones externas a docentes en bases curriculares y otros de acuerdo con los lineamientos comunales. Asesorías y materiales pedagógicos tales como: pruebas externas, planificaciones y libros de profesor y de estudiantes tipo APTUS, implementación del Modelo Pionero. La ejecución de esta acción estará sujeta a la evolución del tema sanitario.	Director  Subdirector
Gestión de recursos	Gestión de los resultados financieros  Gestión de los recursos educativos	Implementar prácticas y procedimientos que permitan a la unidad educativa contar con una administración ordenada y eficiente, asegurando los recursos necesarios requeridos por el PEI, PME y normativa vigente.	Asegurar procesos para contar con los recursos necesarios de bienes y servicios de acuerdo a la normativa vigente y a la contingencia por COVID 19.	Implementar y monitorear programas, plataformas educativas: WebClass, Adaptativamente y otras, software de gestión educativos, encargado TICs recursos informáticos en el aula común, TIC, especialidades, para apoyar proceso de enseñanza aprendizaje de estudiantes y/o gestión de docentes en clases presenciales y/o virtuales. La ejecución de esta acción estará sujeta a la evolución sanitario.	Jefe técnico

Gestión de recursos	Gestión de los resultados financieros  Gestión de los recursos educativos	Implementar prácticas y procedimientos que permitan a la unidad educativa contar con una administración ordenada y eficiente, asegurando los recursos necesarios requeridos por el PEI, PME y normativa vigente.	Asegurar procesos para contar con los recursos necesarios de bienes y servicios de acuerdo a la normativa vigente y a la contingencia por COVID 19.	Mejorar condiciones para una educación de calidad: participación de la comunidad educativa, mejoramiento de equipamiento, mobiliario e infraestructura, inversión en recursos pedagógicos y de apoyo a los estudiantes, otras. Debido a la emergencia sanitaria que afecta a nuestro país por la pandemia Covid-19.	Director  Subdirector
Gestión de recursos	Gestión de los resultados financieros  Gestión de los recursos educativos	Implementar prácticas y procedimientos que permitan a la unidad educativa contar con una administración ordenada y eficiente, asegurando los recursos necesarios requeridos por el PEI, PME y normativa vigente.	Asegurar procesos para contar con los recursos necesarios de bienes y servicios de acuerdo a la normativa vigente y a la contingencia por COVID 19.	Mejorar los canales de comunicación entre funcionarios entre sedes y generar actividades de camaradería, en donde participe toda la comunidad escolar dentro y fuera del colegio. La ejecución de esta acción estará sujeta a la evolución del tema sanitario	Director  Subdirector
Gestión de recursos	Gestión de los resultados financieros  Gestión de los recursos educativos	Implementar prácticas y procedimientos que permitan a la unidad educativa contar con una administración ordenada y eficiente, asegurando los recursos necesarios requeridos por el PEI, PME y normativa vigente.	Asegurar procesos para contar con los recursos necesarios de bienes y servicios de acuerdo a la normativa vigente y a la contingencia por COVID 19.	Adquirir insumos para funcionamiento colegio: administrativo, educativo y bienestar de la comunidad, para el aprendizaje de los estudiantes (énfasis prioritarios). Debido a la emergencia sanitaria (pandemia) de manera temporal el colegio gestionará la adquisición y reposición de equipos informáticos, internet, insumos tecnológicos y computacionales para dar cobertura (clases remotas y presenciales)	Subdirector  Administrador
Gestión de recursos	Gestión de los resultados financieros  Gestión de los recursos educativos	Implementar prácticas y procedimientos que permitan a la unidad educativa contar con una administración ordenada y eficiente, asegurando los recursos necesarios requeridos por el PEI, PME y normativa vigente.	Asegurar procesos para contar con los recursos necesarios de bienes y servicios de acuerdo a la normativa vigente y a la contingencia por COVID 19.	Protocolos MINSAL, MINEDUC, y propios, productos desinfectantes y de protección personal, autorizados y/o recomendados por el MINSAL y artículos de limpieza en general, necesarios para complementar los sistemas de limpieza o desinfección de los establecimientos, tales como: mascarillas, guantes, termómetros, alcohol gel, jabón de manos, caretas, amonio cuaternario, entre otros. Contratación de servicios, para la adquisición o modificación de infraestructura y/o de equipamiento necesario para mejorar o	Director  Subdirector

				complementar planes de sanitización.	
--	--	--	--	---	--

## BIBLIOGRAFÍA

Mineduc . (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño . 2021, enero 8, de Ministerio de Educación Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>*

Mineduc . (2019). *Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo . 2021, enero 8, de División de Educación General Recuperado de [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019\\_LE.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf)*

Asociación de Municipalidades de Chile . (2008). *Ley de Subvención Escolar Preferencial N°20.248. 2021, enero 8, de Amuch Recuperado de <https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=23075&prmTIPO=DOCUMENTOCOMISION>*

Superintendencia de Educación . (2020). *Ley SEP. 2021, enero 8, de Super Intendencia de Educación Recuperado de <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2020/04/Dictamen-N%C2%B0-0054-24-04-2020.pdf>*

Colegio Lo Barnechea . (2020). *Proyecto Educativo Institucional. 2021, enero 8, de Municipalidad de Lo Barnechea Recuperado de <https://www.lobarnechea.cl/educacion/colegio-lo-barnechea/>*