



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación  
mención Gestión de Calidad

# **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO “LICEO POLITÉCNICO CAÑETE”, DE LA COMUNA DE CAÑETE, REGIÓN BÍO BÍO**

Nombre de la candidata a magíster: Diana Medina Carrillo  
Nombre tutor disciplinar: Rocío Riffo San Martín  
Nombre tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Agosto 2022

# Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
<b>Marco contextual.....</b>	<b>17</b>
<b>Diagnóstico institucional.....</b>	<b>20</b>
<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>40</b>
<b>Plan de mejoramiento .....</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>52</b>

## **Resumen**

Este trabajo de grado tiene como objetivo proponer un Plan de Mejoramiento Educativo a un establecimiento educacional a partir del Diagnóstico Institucional contextualizando la unidad educativa e identificando aquellos aspectos que constituyen fortalezas y debilidades para la mejora continua. Esto tomando en consideración diversas fuentes informativas, orientando la investigación hacia los Estándares indicativos de desempeño, en sus diversas dimensiones: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y la Gestión de Recursos.

La elaboración del Plan de mejoramiento propuesto tiene la finalidad de ser el punto de partida para elevar resultados académicos, sistemáticos y administrativos, considerando el contexto del establecimiento educacional y los aspectos sociales de los y las estudiantes, considerándoles como protagonistas y centro de cada acción en la educación.

## **Introducción**

El informe presenta un diagnóstico institucional de un establecimiento de educación media modalidad técnico profesional de la comuna de Cañete, el cual se constituyó ante un proceso metodológico para recabar información, práctica y teórica, teniendo en consideración el contexto del establecimiento educacional, de su cuerpo docente, directivo y de sus estudiantes.

Este fue el insumo principal para establecer la matriz de diagnóstico aplicada en función de los estándares de indicadores de Desempeño propuesto por el Ministerio de Educación, que pretende identificar aquellas oportunidades de mejora y se un insumo para definir metas y acciones en su plan de mejoramiento.

Es por eso que, luego del Diagnóstico Institucional, es importante evaluar los resultados, estableciendo fortalezas y debilidades, que es su complemento puedan fortalecer aquellos objetivos que se consideran en un Plan de Mejoramiento Educativo. La propuesta de este trabajo de grado, considera objetivos, metas, acciones y responsables por cada una de las subdimensiones de los estándares de desempeño, con el fin de que cuya implementación sea un evidente aporte a la gestión del establecimiento educacional, el fortalecimiento de su Proyecto Educativo Institucional y el logro de aprendizajes de calidad de los y las estudiantes.

## Marco teórico

La educación según el concepto presentado por la Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar, la define como proceso permanente de aprendizaje que abarca las distintas etapas de la vida de las personas, y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas (Aseguramiento de la Calidad, 2016). Esto es un derecho básico de todos los niños, niñas, adolescentes y adultos. Así bien, este proceso de formación puede ser formal o regular, y tiene una estructura según la legislación del territorio.

En Chile, el sistema educativo es regido según la Ley General de Educación y se entabla sobre los derechos garantizados en la Constitución. Se han establecido procesos de cambio que han ido en el proceso de mejora, que han nacido de movimientos sociales y se han tenido que plasmar en instrumentos estratégicos.

La Gestión Escolar es parte de los aspectos formales que se han establecido para la mejora de la educación del país y corresponde a un proceso sistemático que se deben llevar en cada uno de los establecimientos educacionales con el fin de fortalecer los procesos pedagógicos, directivos y administrativos, con tal de responder a las necesidades territoriales. Es por eso que se ha establecido el Modelo de Calidad de la Gestión escolar cuyas principales características (Educación, Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, 2008) son:

1. No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.
2. Las áreas y dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados del establecimiento.

3. No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.
4. La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.
5. Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente.
6. Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados. Dado lo anterior, el modelo promueve la responsabilización de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad nació con la convicción de que es imprescindible contar con una arquitectura institucional para hacer efectiva la responsabilidad estatal de propender a asegurar una educación de calidad en todos los niveles (Ley SAC, art. 1), a partir de la concepción de la educación como un “derecho de todas las personas” (Aseguramiento de la Calidad, 2016).

Con la intención de asegurar la calidad de la educación es que se establecen cuatro instituciones que forman el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la educación cuyo propósito es asegurar el acceso a una educación de calidad a todos los y las estudiantes del país, mediante la evaluación, responsabilización, fiscalización, orientación y apoyo a las unidades educativas.

A través de la Ley de Aseguramiento de la Calidad (Ley N° 20.529) se crea una nueva arquitectura institucional que reformula las instituciones existentes y crea otras, con el objeto de enfrentar de mejor manera el desafío de garantizar una educación de calidad. En concreto, se reformulan las funciones del Ministerio de Educación y del Consejo Nacional de Educación, y se crean dos nuevas instituciones educativas: La Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación.

El Ministerio de Educación es el órgano rector y coordinador del sistema y propone e implementa las políticas educacionales, define normativa y provee financiamiento, elabora y propone las bases curriculares, planes y programas de Estudio y Estándares de Aprendizaje, otros indicadores de Calidad y Estándares indicativos de Desempeño, Plan de evaluaciones nacionales e internacionales, promoviendo el desarrollo profesional de docentes, directivos y asistentes de la educación. Provee apoyo técnico y recursos educativos para el mejoramiento escolar.

El Consejo Nacional de Educación, aprueba e informa las Bases curriculares, los Planes y programas de estudio, los Estándares de Aprendizaje y otros Indicadores de Calidad, los Estándares Indicativos de Desempeño y el Plan de evaluaciones nacionales e internacionales, orientando a sostenedores y establecimientos educacionales.

La Superintendencia de Educación fiscaliza la Normativa educacional y aplica sanciones, la Legalidad del uso de recursos y audita la rendición de cuentas, investiga y resuelve denuncias y canaliza reclamos.

Por último, la Agencia de Calidad de Educación propone y asesora al MINEDUC en la elaboración del Plan de Evaluaciones nacionales e internacionales, evalúa los Logros de aprendizaje de los estudiantes en base a lo definido en los Estándares de Aprendizaje y otros Indicadores de Calidad, el desempeño de los establecimientos y sus sostenedores según los Estándares Indicativos de Desempeño, orienta la mejora escolar a partir de los resultados de las evaluaciones e informa a la comunidad en general (Aseguramiento de la Calidad, 2016).

En su artículo 8º, la Ley que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad establece la necesidad de formular un Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación a 4 años, con el objeto de definir objetivos y metas coordinadas para el conjunto de sus instituciones, que permitan establecer mecanismos de apoyo, fortalecimiento de capacidades y responsabilización de todos los establecimientos del país. Este Plan también debe incluir las acciones a desarrollar para el cumplimiento de dichos objetivos y metas. Como órgano rector, el Ministerio de Educación es el responsable de formular este Plan y debe encabezar para esa tarea un Comité de Coordinación integrado, además, “por el Superintendente de Educación y por el Secretario Ejecutivo de la Agencia de Calidad o, en cada caso, por las personas que ellos designen” (artículo 8º), el cual velará por la gestión eficaz y eficiente del Sistema de Aseguramiento y del Plan comprometido. El Plan es la concreción de esa obligación legal de las instituciones encargadas del aseguramiento de la calidad de la educación en el país y establece un marco común que orienta y articula el trabajo de las distintas instituciones que conforman el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, dirigido a asegurar la provisión de una educación de calidad a todos los niños, niñas, jóvenes y adultos de Chile, especialmente de aquellos que asisten a establecimientos escolares de menor desempeño.

En este contexto, la Agencia de Calidad de la Educación cuenta con ciertas herramientas concretas, entre las que se encuentran los Estándares Indicativos de Desempeño.

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

Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos.

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 y ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

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 investigación indica que, después de la enseñanza en el aula, el liderazgo es el factor de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, de manera que es una de las principales variables que afectan la calidad de la educación impartida por un establecimiento. Para que esta influencia sea positiva, es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hace posible una gestión institucional coordinada y eficaz. A su vez, el director debe propiciar que los distintos actores educativos (incluido él) se identifiquen con la orientación y objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa. La traducción de la orientación y objetivos del establecimiento en acciones concretas requiere que estos se encuentren claramente definidos y sean compartidos, por lo que un liderazgo efectivo implica también llevar a cabo procesos de planificación institucional sobre la base de datos

actualizados, con participación de los diferentes estamentos. Considerando lo anterior, 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.

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

La dimensión Formación y convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas. Dado que la escuela es el segundo espacio (después de la familia) donde los niños aprenden a relacionarse consigo mismos y con el entorno, las experiencias e interacciones que ahí se viven son esenciales para su desarrollo personal y social. Por este motivo resulta necesario que el establecimiento, según su orientación, intencione la formación de los estudiantes proporcionándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con los demás y con el medio en general. Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y demás miembros de la comunidad. Todo lo anterior, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos,

favorece en los educandos el desarrollo de una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad. Considerando lo anterior, la dimensión Formación y convivencia 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.

La dimensión Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y

materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Dado que los profesores son el factor dependiente de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el establecimiento gestione las acciones necesarias para contar con un equipo de trabajo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el perfeccionamiento profesional. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales y potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo. Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones. Considerando lo anterior, la dimensión Gestión de recursos se organiza en las subdimensiones Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos (Educación, Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014).

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.

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas (Educación, Guía para el Diagnóstico Institucional, 2012).

La Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, explicitando que este plan estratégico con que contará cada establecimiento será el mismo que presentarán para postular a los recursos que otorga la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008).

Por otra parte, el propósito establecido por el MINEDUC para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr en cuatro años, la

generación de Sistemas de Trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y/o Áreas de la Gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesario 8 Guía para el Diagnóstico Institucional establecer Metas, y una planificación constituida, principalmente por Objetivos, Indicadores de Seguimiento y Acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes (Educación, Guía para el Diagnóstico Institucional, 2012).

El nuevo enfoque del plan de mejoramiento educativo está centrado en los procesos de mejora y propone que los establecimientos proyecten un Plan de Mejoramiento a 4 años, a partir del análisis y reflexión en torno al PEI de cada comunidad educativa. El nuevo PME se compone de 2 fases y cada una está conformada por distintas etapas. La Primera Fase consta de 3 sub etapas: Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional, y establecer Objetivos y Metas Estratégicas para ser abordadas durante los 4 años del ciclo de mejora.

La Segunda Fase corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos, mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME (Educación, Mejorando la Calidad Educativa sde Nuestras Escuelas y Liceo, 2019) .

## **Marco contextual**

El Liceo Politécnico Cañete, de administración particular subvencionada, fue fundado el 5 de noviembre de 1999 por la Sociedad Educativa Nahuelbuta Ltda.

La institución fue creada con el fin de suplir los requerimientos del mundo empresarial de la provincia de Arauco en lo que respecta a personal con formación técnica de nivel medio.

La institución educativa, lleva alrededor de 20 años de funcionamiento, en los que se ha procurado visualizar y palpar constantemente, mediante un equipo de profesionales, la pertinencia de la enseñanza con las necesidades de nuestros estudiantes, sean estas a nivel laboral o referidas a estudios superiores. Es por esto que la organización mantiene permanentes redes de trabajo con instituciones de nivel superior y empresas, las cuales aportan al fortalecimiento a nuestra comunidad y a la calidad de la enseñanza impartida.

En cuanto a los factores externos que han considerado para fijar lineamientos y metas, se encuentra la economía del país, la cual cuenta de un sistema de libre mercado que ha abierto las puertas a diversos países y a las más grandes potencias económicas. De esta forma, la economía se considera sustentable en la región, destacando el sector forestal con mayor cantidad de ofrecimientos laborales. En este sentido, se ha expandido considerablemente en estos últimos cinco años, el sector productivo referido a mecánica automotriz, pues al ampliarse el mercado automotriz se genera la necesidad de contar con personal capacitado para atender este sector. Todo esto se traduce en el menester de contar con recurso humano con las competencias correspondientes para llevar a cabo las labores orientadas a la administración y fiscalización, tanto de recursos como en lo correspondiente a la logística, al interior de una empresa.

Por otro lado, la educación está en constantes cambios y transformaciones, de acuerdo al movimiento social y económico de un país. En consecuencia, es que el Ministerio de Educación está prestando importancia a la formación técnico profesional de nivel medio, procurando que esta sea congruente a lo requerido en el mundo laboral, con miras al crecimiento económico del país. Además de esto, en los últimos años se ha fijado la preocupación en la existencia de coherencia en las competencias desarrolladas en la educación técnico profesional con lo requerido por los centros educacionales de nivel superior abriendo camino hacia la sociedad en la provincia de Arauco, caracterizada por estar compuesta por familias con un bajo capital educacional-cultural-económico, es por esto que las nuevas generaciones sienten la obligatoriedad de tener que emigrar a otras ciudades y al mismo tiempo las grandes empresas dentro de la provincia no han tenido más opción que traer personal capacitado para sus empresas desde otras ciudades, en otros casos han debido gastar recursos en preparar al personal para lograr eficacia en las funciones. El establecimiento se ubica camino hacia el sur de la provincia de Arauco, y cuenta con transporte escolar propio, por lo que alrededor del 70% de la matrícula proviene del sur de Cañete, Contulmo y Tirúa. La población estudiantil posee un índice de vulnerabilidad del 99,7%, que se ven reflejados en situaciones personales de cada uno de ellos.

Desde el punto de vista del desarrollo social y las posibilidad de obtener mayores oportunidades por parte de las familias, es que la educación técnico profesional, en la comuna y en la provincia, es vital para colaborar con el crecimiento de los sectores sociales y de la economía.

El área de la salud, al igual que lo ocurrido en educación, ha experimentado sustanciales cambios en función de la variación de la economía del país y del aumento en la cantidad de habitantes en nuestra zona. Es por ello que, en los últimos tres años, al interior de la región y la provincia se han esforzado en generar mayores espacios hospitalarios, lo cual conlleva a una mayor demanda de personal altamente calificado para desarrollar distintas funciones. De acuerdo a lo planteado

es que se concibe como necesario ofrecer la especialidad de Atención de Enfermería mención Enfermería en la comuna, pues esto abrirá puertas al mundo laboral al ofrecer el personal capacitado para desempeñar funciones a nivel técnico en el área de salud.

Tal como lo indica su nombre, el Liceo ofrece educación secundaria orientada a la formación técnico profesional, basada en metodologías y estrategias innovadoras que están a la vanguardia y en constante perfeccionamiento, con el fin de lograr tener una inserción positiva y adecuada en los diferentes campos ocupacionales. De esta forma, busca ser un aporte al sector económico de la región y el país, aportando al desarrollo territorial desde las especialidades forestal, mecánica automotriz desde sus inicios, y con la evolución de la especialidad administración mención recursos humanos y la última de ellas implementada, atención de enfermería mención enfermería.

El Liceo se encuentra hoy en una etapa de mejoramiento integral como institución, a través de variadas estrategias que apuntan a fortalecer el trabajo en equipo, a establecer y consolidar estructuras de gestión, a apoyar el trabajo de los docentes para satisfacer las demandas que plantea el currículum escolar, entregando herramientas a sus diferentes actores en un proceso que considera la convivencia, inclusión, empoderamiento y responsabilización como temáticas relevantes y esenciales para el logro de resultados.

## Diagnóstico institucional

Para el diagnóstico institucional, se consideró el instrumento propuesto por la casa de estudios, donde en la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

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.

## Análisis de las áreas de proceso

### Dimensión Liderazgo

#### Subdimensión: Liderazgo del sostenedor

**Proceso general a evaluar:** 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.

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.			x	
2. El sostenedor establece metas claras al director.			x	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				x
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.		x		
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.		x		

### Subdimensión: Liderazgo del director

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.			x	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		x		
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.	x			
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.		x		
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones	x			

profesionales, promueve 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.		x		
7. El director promueve una ética de trabajo.		x		

### Subdimensión: Planificación y gestión de resultados

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.			x	
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para		x		

elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	x			
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	x			
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.			x	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		x		

## Dimensión Gestión pedagógica

### Subdimensión: Gestión curricular

**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.			x	
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).			x	
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.			x	

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.		x		
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			x	
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.		x		
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.		x		
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		x		
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.			x	

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.			<b>x</b>	
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.	<b>x</b>			
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.			<b>x</b>	
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.			<b>x</b>	

### Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.		x		
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			x	
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.	x			
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		x		
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.			x	

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		x		
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.		x		
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.	x			

### Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.		x		
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades				x

destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.		<b>x</b>		
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	<b>x</b>			
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		<b>x</b>		
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.		<b>x</b>		

## Dimensión Formación y Convivencia

### Subdimensión: 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-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			x	
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.	x			
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.		x		
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace			x	

un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
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.		x		
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.		x		

### Subdimensión: Convivencia

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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 miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).			x	
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de			x	

cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
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.		x		
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.		x		
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).		x		
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.			x	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.		x		

### Subdimensión: Participación y vida democrática

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			x	
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.	x			
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.				x
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		x		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		x		
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las	x			

Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.		<b>x</b>		
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.			<b>x</b>	
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				<b>x</b>
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.		<b>x</b>		

## Dimensión Gestión de Recursos

### Subdimensión: Gestión de personal

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.	x			
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			x	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			x	
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		x		
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.	x			

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			x	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	x			
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				x

### Subdimensión: Gestión de recursos financieros

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.	x			
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		x		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			x	

4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				<b>x</b>
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				<b>x</b>
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.		<b>x</b>		
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.			<b>x</b>	

### Subdimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.		<b>x</b>		

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

## **Análisis de resultados**

Dimensión de Liderazgo es la cual tiene mayor impacto en el aprendizaje de los y las estudiantes (Educación, Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014), es por su relevancia en este análisis.

En la subdimensión del sostenedor, la mayor fortaleza es los canales de comunicación con y para el director y equipo directivo, por lo cual, aquellos roles están claros para el ente administrador, aunque no así exactamente para el equipo docente. El sostenedor es capaz de mantener el compromiso de director y los lineamientos de desarrollo que se esperan para el establecimiento educacional.

Es importante considerar que son aspectos a mejorar, es la presencia en terreno del sostenedor para poder supervisar las necesidades y cobertura oportuna de ellas según se ha informado o comprometido.

Respecto al área competente del director, es importante destacar que la evaluación de los indicadores de desempeño posee poca variación. Si bien, es claro su rol y función, falta acercamiento a la comunidad educativa, por ejemplo, para promover la cultura de altas expectativas y el desarrollo profesional de los y las docentes, que no cuentan con un plan de perfeccionamiento. Sin embargo, posee un alto compromiso con el logro de resultados académicos y formativos, comprometiendo por aquello a los estamentos de la unidad educativa.

En la subdimensión de planificación y gestión de resultados, los aspectos relacionados al Proyecto Educativo Institucional posee una definición clara de su misión y visión y el perfil de egreso del estudiante. Así mismo, a la sistematización de obtener información de resultados académicos y formativos. Es importante mejorar la elaboración del plan de Mejoramiento Educativo, puesto que este es poco conocido por la comunidad educativa, no posee un mecanismo de monitoreo, por lo tanto, pareciera difuso el camino a recorrer por el establecimiento educacional.

La dimensión de la gestión pedagógica, es una de las dimensiones que en este establecimiento educacional, no se evidencian aspectos a nivel avanzado, debido a que es un área de mejora, en la cual se han ido integrando nuevos profesionales de apoyo.

Es así como en la subdimensión de la gestión curricular, hay aspectos en nivel satisfactorio, puesto se están implementando en los últimos años, como la claridad de horas lectivas y no lectivas de un docente, la planificación anual y por unidad, que se enfoque en los indicadores de aprendizajes monitoreando el área pedagógica esto último, acompañamiento al aula al menos una vez al semestre y la revisión de instrumentos de evaluación. Sin embargo, es importante potenciar las instancias de reflexión pedagógica y de colaboración con docentes de diferentes especialidades.

La enseñanza y aprendizaje en el aula, debe ser reforzada con la actitud de altas expectativas a los y las estudiantes, con procesos claros de retroalimentación, y por sobre todo con la implementación de la diversificación del aprendizaje, esto último, debido a que hace tan solo un año se están implementando de manera gradual el Programa de Integración Escolar. Cabe destacar, que los y las docentes, a pesar de aquello, poseen técnicas de gradualidad en el proceso de enseñanza, y de motivación hacia los y las estudiantes y el clima apropiado para aquello. La reciente implementación del PIE no ha permitido elaborar planes de trabajo individual, ni lograr llegar a la totalidad de estudiantes con necesidades educativas especiales, aspecto más descrito en la subdimensión del apoyo al desarrollo de los estudiantes. En el establecimiento existe el programa de Desarrollo de Académico, en la cual se han establecido acciones y actividades para aquellos estudiantes con un destacado rendimiento, por lo tanto, existe un prototipo de cómo mejorar y otorgar nuevas oportunidades, pero se debe ampliar a todos y todas las estudiantes.

En la actualidad, la dimensión de la formación y convivencia, toma realce, debido a la reciente presencialidad. En su dimensión de formación, se destaca que se cuenta con estrategias visibles para lograr los aspectos formativos del Proyecto

Educativo Institucional, así como, el programa de afectividad y género, que es liderado por la especialidad de atención de enfermería. Sin embargo, si bien en lo normativo debe existir responsabilidad en los programas de formación y la convivencia escolar, el equipo se encuentra sin un liderazgo claro y en formación, lo que es lo más relevante de establecer.

Respecto a la subdimensión de la convivencia, se enmarca en la Política Nacional de Convivencia Escolar (Mineduc, 2015) , la cual exige la existencia de un manual de convivencia contextualizado, realizado y socializado de manera colaborativa. Este último, existe por normativa, sin embargo, es necesario fortalecer la convivencia escolar, con equipo con funciones claras, procedimiento y rutinas contextualizadas y que se cuenten con las condiciones idóneas en el establecimiento para ser un lugar seguro para cada uno de los y las estudiantes. Es una ventaja de la comunidad escolar, el ambiente familiar y cercano que se mantiene durante años, debido a la cercanía de generaciones que han sido parte del establecimiento y continúan ligados a ella.

La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa (Educación, Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014). Los y las docentes en el establecimiento educacional debido a su situación contractual y las constantes actualizaciones de las bases curriculares, han provocado una gradual implementación de estas últimas sumado a la poca claridad de funciones dentro del mismo equipo directivo. Así mismo, hay una deficiente accionar frente al perfeccionamiento docente, por años consecutivos, no ha dado la instancia de diagnóstico ni oportunidades de capacitaciones al equipo docente. Así mismo, las desvinculaciones han sido poco claras y se han derivado en un aspecto judicial. Una de las fortalezas es el ambiente labora, pues se encuentra en constante trabajo el fortalecer las relaciones y trabajo colaborativo.

La gestión de recursos financieros, es una de los aspectos más complejos de diagnosticar, pues no se cuenta con información compartida directamente fuera del sostenedor. Sin embargo, durante el transcurso de los años, la corporación ha

llevado cuentas ordenadas y claras con la Superintendencia de Educación y no mantiene sanciones. Una de las grandes debilidades, es la asistencia a clases del alumnado, puesto que se han presentado dificultades en el trayecto hacia el establecimiento constantemente, en ocasiones por semanas, debido al conflicto de la zona. Tomando en consideración la gestión de personal y la falta de capacitación, es parte de los aspectos a mejorar, la consideración de esto en el presupuesto y en el logro del plan de mejoramiento educativo, acorde al Proyecto Educativo Institucional.

Por último, y como parte importante del proceso de enseñanza-aprendizaje y en esta autoevaluación en promedio se encuentra deficiente debido a la inexistencia de un sistema de gestión de recursos educativos, por lo tanto, no existe diagnóstico, inventario ni procedimiento de mantención. Es por esta razón, que en ocasiones y en específicas actividades o asignaturas, no existen los recursos necesarios para ejecutar clases acordes a lo recomendado de manera curricular.

## Plan de mejoramiento

Luego del diagnóstico institucional y el análisis de sus resultados, se propone el siguiente Plan de Mejoramiento considerando el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
<b>Gestión y Liderazgo</b>	Implementar un mecanismo de seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos, desarrollo profesional docente y aspectos estratégicos.	Lograr al menos el 85% por ciento de implementación del mecanismo de seguimiento y evaluación.
<b>Gestión Pedagógica</b>	Implementar un plan metodológico transversal e integral para incrementar los niveles de logro de aprendizaje de los y las estudiantes.	Ejecutar en un 85% el plan metodológico en todos los niveles.
<b>Formación y Convivencia</b>	Potenciar la implementación de acciones formativas transversales, como acciones específicas por asignatura para el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales y resolución de conflictos, favoreciendo el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y	El 95% de los docentes fortalecen sus procedimientos y prácticas pedagógicas con apoyo de Convivencia Escolar y Orientación para implementar acciones formativas transversales, como acciones específicas por asignatura para el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales y resolución de conflictos, favoreciendo el

	emocional de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional del Establecimiento.	desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional del Establecimiento.
<b>Gestión de Recursos</b>	Generar un sistema de gestión de personal, equipos, recursos didácticos en base a las necesidades del establecimiento educacional.	Ejecutar el sistema de gestión en un 90% de los recursos.

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
<b>Gestión y Liderazgo</b>	<b>Liderazgo del Sostenedor</b>	Ejecutar un plan de gestión de recursos que contemple presupuesto y planificación de adquisición y entrega.	Elaborar y ejecutar en un 89% el plan de gestión de recursos según presupuesto y planificación	Reuniones de colaboración y elaboración del plan.	Director y Sostenedor
	<b>Liderazgo del Director</b>	Afianzar el rol del director y equipo directivo para fortalecer una cultura de altas expectativas en el área de las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional con énfasis en el desarrollo pedagógico e integral de los y las estudiantes.	Asegurar en un 90% el cumplimiento de la ejecución de los diferentes procedimientos y funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional con énfasis en el desarrollo pedagógico e integral de los y las estudiantes mediante el monitoreo y seguimiento del PME por parte del Director y su equipo	Realizar reuniones con equipo directivo para establecer lineamientos específicos para el logro de la ejecución de procedimientos y funciones.	Director

			directivo con el fin de evaluar y tomar decisiones para establecer oportunidades de mejora en la gestión educativa.		
	<b>Planificación y Gestión de Resultados</b>	Implementar un plan estratégico de mejora continua en base al proceso de autoevaluación institucional.	Implementar en un 80% el plan estratégico de mejora continua.	Monitorear el proceso de autoevaluación institucional  Implementar el sistema de mejora continua.	Director
<b>Gestión Pedagógica</b>	<b>Gestión Curricular</b>	Implementar un plan metodológico transversal que incluya estrategias didácticas de enseñanza, evaluación y uso de recursos que utilice como insumo la reflexión pedagógica en base a análisis de resultados	Un 90% de los y las docentes implementan el plan metodológico transversal.	Establecer jornadas de trabajo con docentes.  Acompañamiento al aula a docentes al	Director  Equipo directivo y técnico pedagógico

		de contexto personal de los y las estudiantes.		menos 2 veces al semestre.	
	<b>Enseñanza y Aprendizaje en el aula</b>	Implementar variedad de metodologías de enseñanza-aprendizaje considerando la diversificación de la enseñanza, retroalimentación y altas expectativas.	El 80% de los módulos y asignaturas implementar diversas metodologías y retroalimentación.	Realizar reuniones de colaboración entre docentes y equipo de programa de integración escolar.  Acompañamiento al aula a docentes.	Equipo técnico pedagógico  Coordinador Programa Integración Escolar
	<b>Apoyo al Desarrollo de los estudiantes</b>	Implementar Programa de Integración escolar en todos los niveles.	El 80% de los niveles poseen la ejecución del Programa de Integración escolar.	Realizar visitas al aula y acompañamiento del equipo del Programa de Integración Escolar.  Evaluar individualmente a	Equipo técnico pedagógico  Coordinador Programa Integración Escolar

				estudiantes pesquisados.	
<b>Formación y Convivencia</b>	<b>Formación</b>	Instaurar el liderazgo de la convivencia escolar considerando el monitoreo sistemático del plan de formación.	Establecer claramente roles y funciones en la convivencia escolar y su monitoreo.	Socializar funciones del equipo de convivencia escolar.  Ejecutar acciones del plan.	Equipo directivo
	<b>Convivencia</b>	Elaborar y socializar un manual de convivencia escolar que incluya procedimientos, rutinas y acciones preventivas contra la violencia y el bullying.	Socializar el manual de convivencia con la comunidad educativa y ejecutar al menos el 90% de las acciones.	Ejecutar reuniones para elaborar el manual.  Realizar jornadas para socializar el manual y acciones.	Equipo directivo y de convivencia escolar
	<b>Participación y Vida Democrática</b>	Promover la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa en actividades, acciones y	Realizar al menos cinco actividades con todos los estamentos de la comunidad educativa.	Ejecutar el proceso de elección de centro de padres y apoderados, de estudiantes y	Equipo directivo y técnico pedagógico

		planificación del establecimiento educacional.		representantes de docentes y asistentes de la educación.  Elaborar y socializar cronograma de actividades.	
<b>Gestión de Recursos</b>	<b>Gestión de Personal</b>	Establecer un manual de cargos con funciones determinadas y procedimientos desarrollo profesional y desvinculación.	Elaborar el manual de cargos y procedimientos.	Socializar el manual de cargos y procedimientos.	Sostenedor Director  Equipo directivo
	<b>Gestión de Recursos Financieros</b>	Implementar plan de fomento de asistencia.	Lograr un 90% de asistencia real.	Realizar reuniones de creación del plan con la opinión de todos los estamentos de la comunidad educativa.	Sostenedor Director  Equipo directivo y técnico pedagógico

	<p><b>Gestión de Recursos Educativos</b></p>	<p>Consolidar la adquisición de recursos materiales como también el perfeccionamiento que requieren los profesionales para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.</p>	<p>El establecimiento brinda las condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran en un 95% mediante la adquisición de recursos materiales como también el perfeccionamiento que requieren los profesionales para atender a los estudiantes y mejorar los procesos educativos.</p>	<p>Elaborar el plan de adquisición.</p>	<p>Sostenedor Equipo directivo y técnico pedagógico</p>
--	--	--	---	---	---

## Bibliografía

Ministerio de Educación, M. d. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación, Aseguramiento de la Calidad, M. (2016). *Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016-2019*. Santiago de Chile.

Ministerio de Educación, M. d. (2008). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*.

Ministerio de Educación, M. d. (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Santiago de Chile.

Ministerio de Educación, M. d. (2019). *Mejorando la Calidad Educativa sde Nuestras Escuelas y Liceo*.

Ministerio de Educación. (2015). *Política Nacional de Convivencia Escolar*.