



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO, LICEO INDUSTRIAL A-16 “EULOGIO GORDO MONEO”,
DE LA COMUNA ANTOFAGASTA, REGIÓN ANTOFAGASTA.**

Nombre de la candidata a magister : Rossana Solari Inostroza
Nombre tutora guía : Katihuska Mota Suárez
Nombre tutora metodológica : Rocío Riffo San Martín

Agosto, 2023

1. Índice

Portada.....	
1. Índice	1
2. Resumen	2
3. Introducción.....	3
4. Marco teórico	8
4.1 Desarrollo organizacional.....	8
4.2 Modelo de gestión.....	13
4.2.1 Modelo de la calidad de la gestión escolar	15
4.3 Inconvenientes y desafíos de las instituciones... ..	16
4.4 Pertinencia del modelo en el Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” de Antofagasta	16
4.5 Dimensiones por área de proceso del PME	25
4.6 Ciclo de mejoramiento continuo a cuatro años	28
5. Marco contextual	32
5.1 Dimensionamiento del establecimiento educacional.....	32
5.2 Marco referencial	34
5.3 Síntesis de antecedentes pedagógicos... ..	38
6. Diagnóstico institucional	41
6.1 Gestión institucional.....	41
6.2 Implementación de planes... ..	43
6.3 Implementación curricular	47
6.4 Matriz de valoración de las dimensiones de la gestión escolar.....	48
6.5 Registro de las Fortalezas y Oportunidades de mejora de los procesos Institucionales y pedagógicos por dimensión de proceso y de resultados.....	61
7. Análisis de resultados... ..	62
7.1 Conclusiones de la autoevaluación institucional	62
8. Plan de Mejoramiento Educacional	66
9. Conclusión	77
10. Bibliografía.....	78

2. Resumen

Se presenta un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), sustentado en el diagnóstico institucional y el correspondiente análisis de resultados, realizado al Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” de Antofagasta, establecimiento municipal de educación media técnico profesional.

Los objetivos estratégicos y programas de acción, están cimentados en base a dos ejes:

- Los aspectos que constituyen la identidad del establecimiento: la historia, la misión, el perfil del estudiante.
- Los valores liceanos relevantes.

La base del Proyecto Educativo Institucional (PEI), representa el modelo de cambio, que considera cuatro fases: desarrollo de la necesidad de un cambio, establecimiento de una relación de cambio, trabajo para lograr el cambio y la generalización y estabilizaciones del cambio.

El PME entregará herramientas pertinentes de planificación y gestión para orientar, planificar y materializar los procesos propuestos en el PEI, de forma mejorada, basados en la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de cada integrante de la comunidad educativa, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos que favorezcan una lógica de trabajo que conduzca al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes.



3. Introducción

Al elaborar el PME es fundamental y necesario identificar claramente cuáles son las necesidades educativas y cuál es el contexto en el que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje al interior de la comunidad educativa, esto es clave a fin de lograr trazar una ruta efectiva que conduzca hacia la posición y al lugar de aprendizaje en que se desea situar a los estudiantes de la comunidad educativa en un plazo determinado.

Así como el PEI de un establecimiento educacional representa una herramienta que busca expresar a cabalidad el proyecto educacional compartido por toda la comunidad escolar, el PME, sostiene como objetivo, contribuir a la mejora de los aprendizajes incorporando una visión más comprensiva y de mediano plazo del mejoramiento educativo y constituye, en esencia, un potente instrumento que contribuye a la consolidación de los procesos de cambio que permiten construir una visión compartida sobre un compromiso que posibilite el desarrollo de acciones teniendo siempre el resultado como hilo conductor hacia el mejoramiento.

Las propuestas ministeriales se centran en dar continuidad a los procesos, mejorando el seguimiento y acompañamiento constante en el diseño, implementación y evaluación del PME en las diferentes unidades educativas.

El PME representa entonces, un instrumento de planificación estratégica que permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones, a fin de favorecer el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes.

El desafío al que, como educadores, nos vemos enfrentados hoy, en el actual sistema educativo, es que los establecimientos educacionales brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes.



De esta forma, el PEI es el instrumento central, que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa y el PME, constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico al interior del establecimiento educacional. Éstos se orientan de manera distinta en cada institución educativa en función del respectivo PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y evidenciados en el PME.

Es fundamental mantener la reflexión colectiva sobre los procesos de autoevaluación, las capacidades institucionales que se quiere desarrollar y la ruta para el mejoramiento que se implementa, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, siendo además clave identificar las prácticas directivas y pedagógicas que hacen de la mejora escolar un proceso sostenible.

Todo esto permitirá que el establecimiento educacional Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” de Antofagasta, progrese desde sus realidades colaborativamente y que todos los integrantes de la comunidad educativa sean y se sientan protagonistas del proceso de mejora de la calidad de la educación que ofrece y oferta la institución educativa, considerando no solo la mejora de los resultados sino también otros aspectos críticos de la vida escolar como la inclusión, la colaboración y la participación de todos quienes conforman la comunidad escolar.

“La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando la organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que determinan” (ANECA, webs.uvigo.es)



La planificación de estrategias representa el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que el establecimiento educacional presta a la sociedad. Ante lo cual es necesario llevar a cabo un diagnóstico de la situación en la que la institución educativa se encuentra.

Una vez efectuado el diagnóstico resulta relativamente sencillo determinar la estrategia que se hace necesaria seguir, con la finalidad de alcanzar los objetivos que conduzcan a la mejora, apoyándose siempre en las fortalezas para superar las debilidades; sin duda la mejor opción de cambio.

El presente Trabajo de Grado (TG) constituye la realización del PME, con base en el diagnóstico institucional del Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo”, de la ciudad de Antofagasta y, representa el Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación, mención Gestión de Calidad, de la Universidad Miguel de Cervantes .

El TG está enfocado en la profundización de los aprendizajes y la aplicación teórica-práctica de las competencias, que fueron adquiridos durante el proceso del postgrado. Teniendo como base la información y el sustento teórico que se requiere, a fin de comprender y contribuir al desarrollo del trabajo del PME, el foco se dirigió a visualizar los elementos que son propios del sistema educativo y su utilidad para que, junto al diagnóstico institucional y al PME, se logre cumplir con el objetivo propuesto.

Al hablar de diagnóstico institucional y PME es preciso dejar en claro que ambos deben estar siempre en lineamiento y en conjunto, con el fin último de que los quehaceres que se realicen en la institución educativa, resulten efectivos para cumplir cada uno de los ejes transversales.

Las investigaciones asociadas a las escuelas denominadas “eficaces”, permiten identificar incógnitas en cada uno de los procesos educativos, lo que explica y/o determina nuevos logros alcanzados por los establecimientos, dejando en claro que actualmente Chile ha avanzado positivamente en la obtención de nuevas metas y niveles de cobertura escolar.



El objetivo del presente trabajo es construir un PME que logre dar respuesta a las interrogantes de la comunidad educativa sobre cómo es preciso conducir al establecimiento educacional con la finalidad de afianzar los aprendizajes, de manera más efectiva, permanente y de calidad, en los estudiantes.

Para recoger la información sobre la situación o contexto base de la comunidad educativa se tomó como referente el PME del año 2022 y la evaluación que el establecimiento educacional realizó sobre el desarrollo de éste, lo que generó variadas preguntas sobre cómo fue la ejecución de lo planificado en las cuatro dimensiones de la gestión institucional. Las preguntas estaban asociadas a si se cumplieron o no, los objetivos y metas trazados, cuántos falta por cumplir y cuáles son las fortalezas y debilidades que se manifiestan después de todo el trabajo realizado.

Con esta información se pudo diseñar y construir un PME nuevo, orientando y direccionando los objetivos y metas a cumplir, considerando las debilidades y oportunidades que el establecimiento educativo posee, abordando de esta manera un mejor proceso educativo con los estudiantes.

Mediante el presente TG se realizó una recolección de evidencias de las diferentes prácticas instaladas en el establecimiento educacional en las distintas áreas de gestión, se reunieron los antecedentes y, a través del estudio y análisis de los instrumentos institucionales obtenidos, el foco se direccionó a la elaboración del TG, lo que permitirá contar con una herramienta relevante que posibilite orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico e implementar una lógica de trabajo que favorezca el mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Se presenta a continuación un trabajo de diagnóstico institucional y la propuesta de un PME para ser implementado por el período de un año.



El trabajo incluye los procesos metodológicos efectuados para recabar información relevante del Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” de Antofagasta, entre los que se considera, la recopilación y análisis de información secundaria y las iniciativas de levantamiento de información, mediante la realización de entrevistas a docentes, estudiantes, apoderados y asistentes de la educación; esto con la finalidad de identificar el grado de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa con el establecimiento educacional, la valoración de los niveles de seguridad del establecimiento, la percepción en el cómo se manejan los conflictos, lo que opinan docentes y estudiantes respecto al clima de aula y al equipo directivo se solicitó los resultados institucionales que eran relevantes para el análisis.

Se utilizó el método de observación en las distintas instancias de interacción con los diferentes integrantes de la comunidad escolar, en los encuentros entre pares, los consejos de profesores, con estudiantes y apoderados, a fin de conocer los niveles de participación y las respuestas presentadas frente a dicha interacción.

La revisión de documentos asociados a: matrícula, resultados de estándares de aprendizaje, información complementaria al SIMCE que entregan los Indicadores de Aprendizaje y de Desarrollo Personal y Social, fueron obtenidos desde google.

Además, se realizó revisión de la lectura obligatoria y complementaria indicada y sugerida durante el desarrollo del Magister con el propósito de contrastar y complementar las ideas y presentar las acciones a seguir durante la implementación del mejoramiento en la institución educativa.

Las principales conclusiones y reflexiones obtenidas al realizar este trabajo dan cuenta de las características del Liderazgo Educativo en el establecimiento y cómo éste incide en los logros de aprendizaje e indicadores de calidad informados por la Agencia de Calidad de la Educación.



4. Marco Teórico

4.1 Desarrollo Organizacional

Actualmente, al hablar de educación en Chile, nos vemos enfrentados a visualizar los desafíos que realmente son relevantes o importantes en una nueva propuesta de mejoramiento de la educación.

¿Cómo logramos que la educación mejore y fluya en un movimiento de constante mejora continua?. Tanto en calidad, como en cantidad, la propuesta en torno a la educación presenta como objetivo principal: cambiar el futuro de la calidad tanto de, la gestión interna como lo pedagógico, esto está pensado con la finalidad de contribuir a un mejor desarrollo integral en cada uno de los estudiantes que componen el futuro que esperamos y deseamos para cada uno de ellos y la sociedad.

Es preciso y necesario que las entidades educativas implementen un Plan de Mejoramiento de la calidad de la Educación (PME), permitiendo de esta forma, que todos los estudiantes reciban una formación integral, impartiendo una educación contextualizada e inclusiva, la cual debe estar fijada, cimentada y evidenciada en acciones concretas presentadas en un cronograma planificado con una extensión de cuatro años. Es decir, el PME busca que cada establecimiento educacional establezca una ruta para el mejoramiento de todos los procesos que se vivan y desarrollen al interior de la comunidad educativa.

El presente trabajo de grado (TG) muestra el diseño y desarrollo de un PME en el Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo”, ubicado en la ciudad de Antofagasta, con el objetivo principal de promover en la organización escolar nuevos procesos que sean focalizados, sistemáticos y planificados, con la finalidad de fortalecer nuevas estrategias de enseñanza, aprendizaje general para todos y desarrollo de las capacidades de los docentes, acciones todas que, sin duda, incidirán positivamente en el proceso de enseñanza aprendizaje de cada uno de los estudiantes. .



Como comunidad escolar además nos vemos enfrentados a otro gran desafío de la educación que es: continuar avanzando hacia una construcción del “verdadero liceo” que se pretende: un espacio inclusivo, donde nadie queda afuera, poseedor de una visión común para orientar el propio quehacer, promoviendo la amplia participación de todos, manteniendo un diálogo permanente con las familias y, sobre todo, en continuo aprendizaje, para así, de esta forma, aportar y contribuir a la formación de ciudadanos integrales que contribuirán al desarrollo de un mejor país y por supuesto, cada uno de los estudiantes alcanzará la meta de una realización individual y personal que permita el logro y la realización del propio proyecto de vida..

En este sentido el PME que se construyó, y al cual, está enfocado el presente TG, se basa en relación a una herramienta central que permite ordenar los procesos e iniciativas al interior de la comunidad educativa.

Dichos procedimientos cumplen con una visión futura, un objetivo de entregar posibilidades para que cada uno de los estudiantes logre recibir una educación de calidad, complementando los aprendizajes tradicionales del currículum con otras actividades y permitiendo y facilitando que el Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” de Antofagasta, pueda alcanzar lo declarado en su PEI, a través de la definición de objetivos, metas y acciones coherentes con lo que ha establecido como horizonte formativo y educativo.

Esta articulación de los diferentes ámbitos o dimensiones de la gestión escolar y el reconocimiento de los programas y proyectos que realiza el establecimiento educacional en esos ámbitos permite, asimismo, que no se pierda de vista que el sentido último de toda actividad en la comunidad educativa es posibilitar que se cumpla la intencionalidad pedagógica de la institución escolar.

De esta forma, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) posibilita la acción coordinada del conjunto de personas que componen la comunidad educativa y adicional a ellos se crea un PME óptimo, que favorece alcanzar cada objetivo establecido.



A través de los años, la educación chilena ha enfrentado diversos y constantes cambios manteniendo siempre como fin último el mejorar las oportunidades de aprendizaje que puedan recibir todos los estudiantes.

Con la finalidad de alcanzar esta meta es que en el modelo y diseño educativo de cada establecimiento educacional es que existen dos pilares y motores fundamentales que sostienen el proceso educativo al interior de cada comunidad educativa, mediante los cuales, múltiples y diversas generaciones de estudiantes obtienen y han obtenido el perfil de lo que el país requiere.

Primeramente está el currículo nacional, que establece y determina los contenidos, actitudes y habilidades mínimos que deben adquirir o poseer los estudiantes a fin de alcanzar una adecuada realización en el medio. En segundo lugar están las políticas educativas o planes que es preciso y necesario se desarrollen en las escuelas y liceos, con la finalidad de garantizar que los estudiantes adquieran los contenidos, actitudes y habilidades que les permitan asegurar la óptima realización y adaptación a la realidad país, con el objetivo de llevar a cabo un proceso que permita la mejora continua en las oportunidades que puedan.

Desde una mirada general, “se entiende el mejoramiento como un proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación, preguntándose acerca de qué tiene que ocurrir para modificar favorablemente un escenario educativo, considerando variables externas e internas a la escuela, materiales y simbólicas (Fullan, 1982, 2002; Murillo, 2003; Hopkins, 2009)”.

El mencionado proceso tiene una finalidad, como diría De la Vega, “esto apunta a que el mejoramiento educativo se puede desarrollar en la medida en que hay finalidades que están más allá de lo meramente técnico y de las obligaciones que las escuelas deben cumplir” (De la Vega, 2015).



La perspectiva moderna dice entonces que “lo que sostiene una organización y su funcionalidad ya no es la estructura, es decir la jerarquía y sus funciones preestablecidas, sino se sustenta en las personas que tienen concepciones y carácter propias, son ellas las que llevan a cabo el trabajo, no las estructuras, como si por ellas solas se lograra el objetivo” (Ahumada, 2010).

Por su parte, se sostiene que “la concepción tradicional de las organizaciones parte del orden y la estabilidad de una estructura. La perspectiva de la complejidad, por el contrario, ha desplazado la atención a la actividad de las personas que organizan” (Pastor y León, 2007).

Ante lo anteriormente mencionado, existe evidencia entonces de que un establecimiento educacional debe trabajar en una ruta constante de cambios y mejoras con la finalidad de llevar a cabo la realización de su objetivo y que el logro de éste depende del trabajo colaborativo entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

El PME entonces, está basado en la visión de una institución educativa con la finalidad de avanzar hacia un mejor escenario de aprendizaje, en el que es preciso estar constantemente mejorando en sus procesos, caminar en una ruta con objetivos y metas claras a lograr, permitir que todos los integrantes de la comunidad educativa participen activamente en los procesos, es decir ya no es tarea única y exclusiva responsabilidad de la dirección o el equipo de gestión o solamente de la jefatura de curso los resultados obtenidos en los aprendizajes de los estudiantes, sino de toda la comunidad educativa, y esto incluye, obviamente, a las familias de los estudiantes .

El Ministerio de Educación (MINEDUC) así lo entiende cuando dice, “una de las formas más efectivas de mejorar la calidad de la educación de los estudiantes es desafiar y apoyar a las escuelas a tomar responsabilidad por la evaluación y mejoramiento de su propio desempeño” (MINEDUC, 2005).



Es decir, es preciso que el establecimiento educacional deba apropiarse de su propio programa, llevar a cabo sus propias metas, evaluarlas y favorecer que la comunidad educativa se constituya como agente facilitador por excelencia en los resultados finales de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Esto trae consigo un desafío para los líderes educativos como dice Ahumada, “ya que no sólo se espera que los directivos realicen trabajos administrativos, sino que éstos deben constituirse en líderes del proceso educativo y que este liderazgo sea distribuido, generando una institución de constante aprendizaje” (Ahumada, 2010). No existe solamente un área activa, sino toda la comunidad.

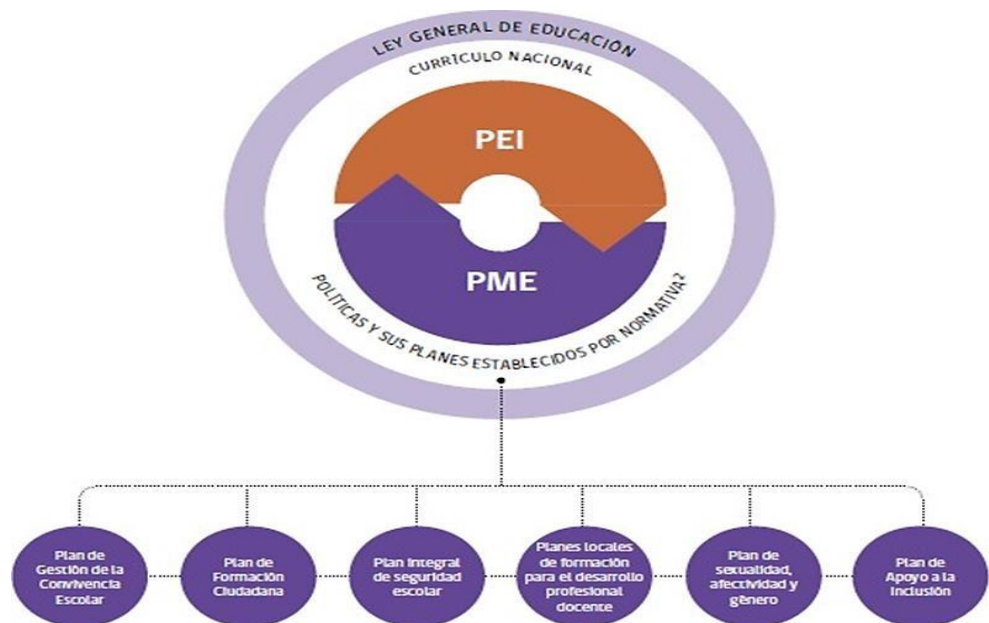
4.2 Modelo de Gestión

Surge ahora la inmediata pregunta: ¿cuál es la ruta a seguir y qué parámetros pueden contribuir en el camino de mejoramiento?.

Para dar respuesta a esta interrogante, el Mineduc a través de la creación de la ley 20.248, sobre subvención especial preferencial SEP, ha permitido que las instituciones educativas del país desarrollen un PME basado en criterios y dimensiones establecidas a nivel internacional como guía en el proceso de mejoramiento de una institución.

Es en esta línea que el Mineduc propone un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar que “sirve como marco de referencia”, como cita (Ahumada, 2010), el cual está basado en “experiencias internacionales que dan cuenta, mediante evidencia empírica, de las condiciones necesarias para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados de los establecimientos” (Smith y Ngoma-Maema, 2003; Sun, Creemers y De Jong, 2007).

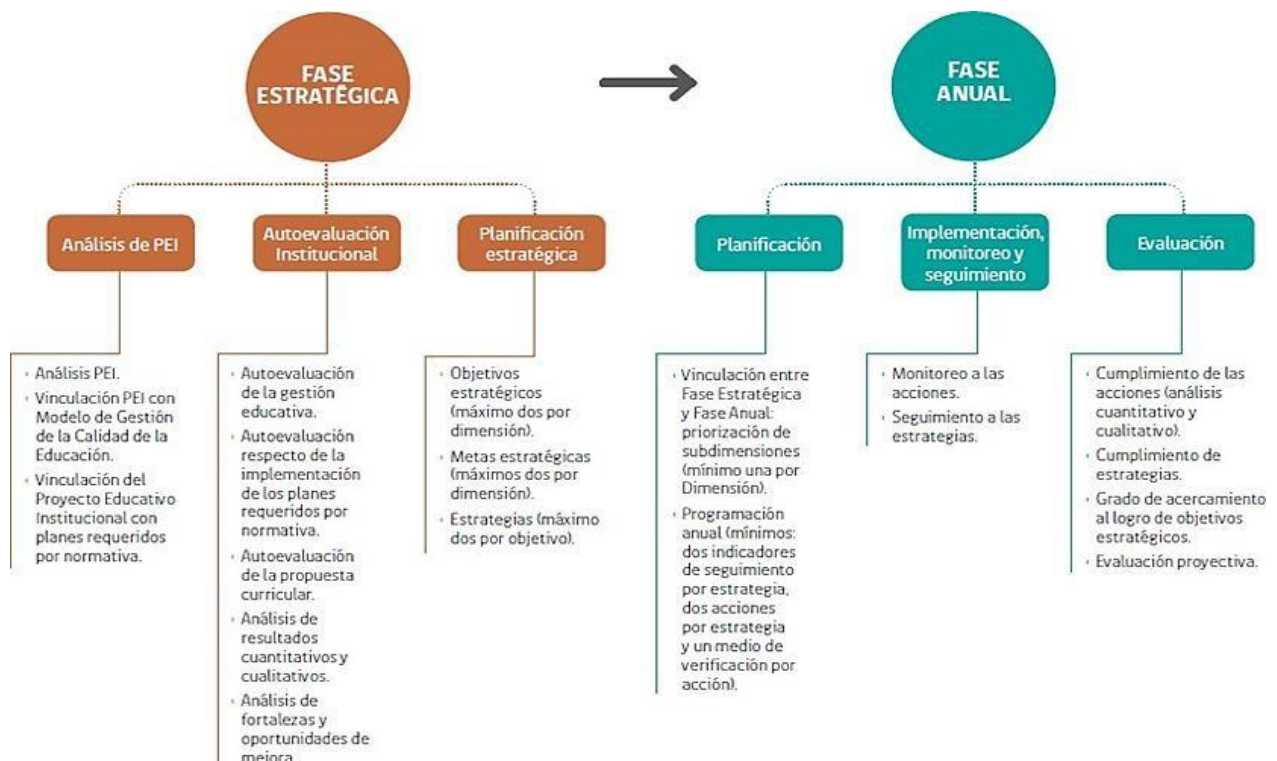
El modelo, antes mencionado, está entrelazado o debe estar entrelazado con el PEI de cada comunidad educativa, ya que es el PME el que ejecuta la misión y visión del PEI, pero además debe cumplir con las políticas educativas establecidas, el currículo nacional y la ley general de educación. Tal como lo muestra la siguiente imagen (Mineduc, 2019):



El PME constituye la “herramienta de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, puesto que ,sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento educacional , permite definir y trazar objetivos estratégicos a cuatro años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo” (Mineduc, 2019).

El PME se compone de dos fases. Cada una de ellas está conformada por distintas etapas. La Primera Fase consta de tres sub etapas, que son las siguientes: Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional y establecer Objetivos y Metas Estratégicas para ser abordadas durante los cuatro años del ciclo de mejora.

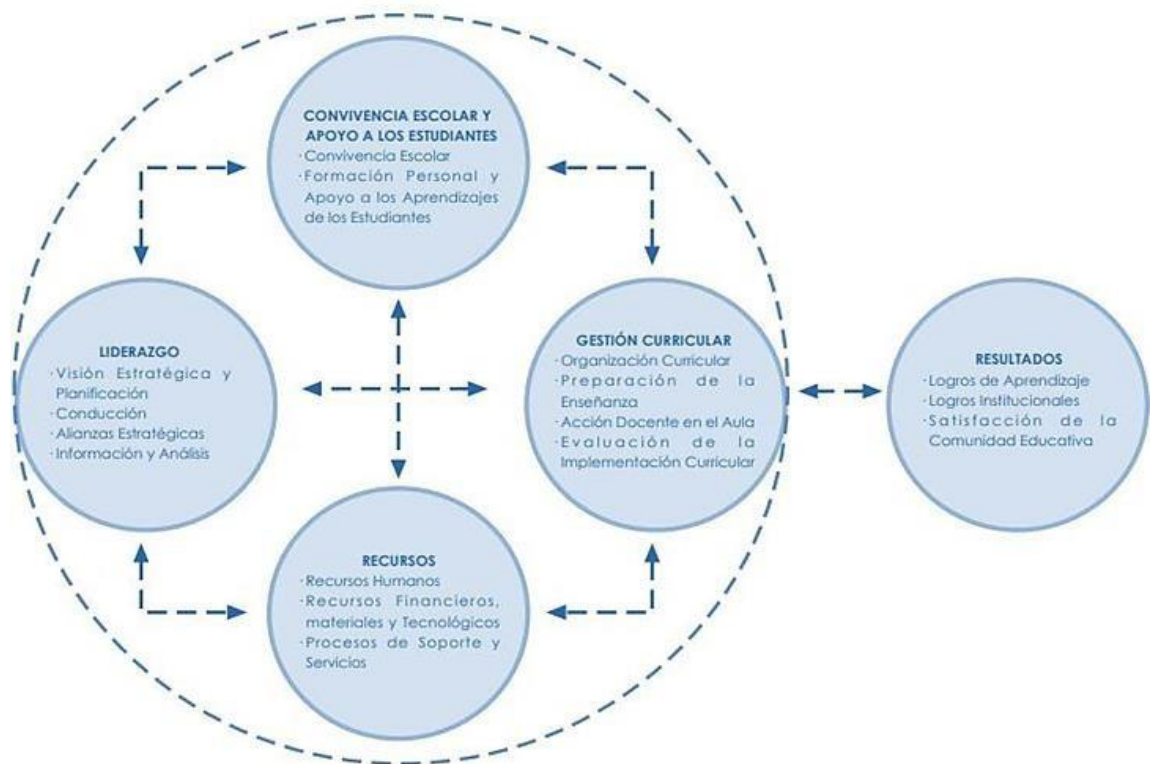
La Segunda Fase corresponde a “períodos sucesivos de mejoramiento anual, los que permiten ir concretando los objetivos estratégicos, mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME” (Mineduc, 2020). Esto se visualiza en la imagen:



El PME debe dar respuesta a los estándares indicativos de desempeño, los cuales se organizan en cuatro dimensiones, asociadas al modelo de calidad de la gestión escolar. Los mencionados estándares se establecen además en subdimensiones, dentro de las cuales es preciso insertar los objetivos y metas estratégicas para cada una de ellas, creando con esto que el resultado de los aprendizajes de los estudiantes no sólo corresponda a lo que sucede dentro de la sala de clases sino de todo lo que ocurre al interior del establecimiento educacional.

4.2.1 Modelo de la calidad de la gestión escolar

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar cuenta con cinco áreas, las cuatro primeras son de proceso, y la última corresponde a resultados. El PME se debe desarrollar teniendo en cuenta las cuatro primeras áreas de procesos, como se observa en la imagen:



(Fig. Agencia de la calidad de la educación.)

4.3 Inconvenientes y desafío de las instituciones

Aunque el Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar es bien recibido y se encuentra bien documentado, la eficacia de éste no está exenta de inconvenientes en su aplicación, ya que requiere que “los establecimientos educacionales desarrollen la capacidad de integrarse y articularse entre los diferentes niveles de gestión. Es preciso implementar un equipo que sea capaz de generar un buen clima y compromiso en el establecimiento educacional, favoreciendo de esta forma los aprendizajes” (Ahumada, 2010).

Es por esto que, “a pesar que las leyes y programas establecen buenos modelos y se utilizan términos como equipo de gestión, equipo directivo, equipo técnico pedagógico, no basta ni es suficiente , porque lo que sucede en realidad, dista mucho de lo esperado” (Ahumada, 2010). Esta última afirmación se debe a que, como lo expresan muchos autores, “las demandas de la sociedad hacen necesaria la instauración de un liderazgo distribuido y un aprendizaje organizacional permanente” (Camburn, Rowan y Taylor, 2003; Donaldson, 2006; Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja y Lewis, 2008).

4.4 Pertinencia del modelo en el Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” de Antofagasta

En base a diversas preguntas se comprende que el modelo establecido a través de las políticas de mejoramiento educativo trae consigo resultados, pero éstos siguen estando en conflicto con otras políticas enfocadas más a los resultados que los procesos.

Pregunta	Respuesta
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa en cuanto al análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?.</p>	<p>Las acciones propuestas en el PME han permitido potenciar el desarrollo de habilidades en los estudiantes, mediante la instalación de diferentes talleres.</p> <p>Implementar el currículum en forma adecuada, apoyando a los docentes en sus prácticas pedagógicas, donde el acompañamiento al aula y la retroalimentación se han constituido como fundamentales herramientas de reflexión.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa en el análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?.</p>	<p>Se concluyó que las acciones relacionadas con reconocer el esfuerzo y logros académicos de los estudiantes han favorecido la mejora de los resultados de eficiencia interna. Además que, al analizar el PEI se han fortalecido los sellos y valores institucionales de la comunidad educativa.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa en el análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?.</p>	<p>Se concluyó que el Manual de convivencia escolar será constantemente revisado y monitoreado, otorgando participación a toda la comunidad educativa en estos procesos.</p> <p>Es necesario desarrollar talleres junto a los estudiantes, padres y apoderados en relación a mejorar las expectativas que tienen ellos sobre formación educacional y personal.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa en cuanto al análisis de resultados de la dimensión de Gestión de Recursos?.</p>	<p>Se concluyó en esta área que es preciso continuar con algunas de las acciones propuestas e incluir otras de acuerdo al análisis del PEI, con la finalidad de fortalecer los aprendizajes de los estudiantes.</p>

En la actualidad se asume que la tarea fundamental en el rediseño de la organización escolar consiste en revisar la disociación que existe entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. La mencionada revisión supone visualizar que una transformación educativa radica en una gestión integrada del establecimiento educacional de manera estratégica. Por otra parte, toda acción de mejoramiento no debe situarse fuera de los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula, ya que si una innovación no incide en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, difícilmente se la podría señalar como mejora. Este esfuerzo es el que puede demandar cambios a otros niveles, como por ejemplo: la gestión organizacional de los establecimientos educacionales, pero sin perder el foco en el aprendizaje.

“Tal como plantea CIAE informe 4, la literatura internacional sobre modelos de mejoramiento educativo ha tendido a coincidir en torno a que la escuela sea el centro de los procesos de cambio, que las condiciones internas de las instituciones educativas son determinantes para potenciar o inhibir procesos de cambio y que, por tanto, deben ser explícitamente abordadas y que estos procesos deben estar centrados en un conjunto reducido, pero estratégico, de metas, definidas en torno a los aprendizajes de los alumnos, que la sustentabilidad de cualquier proceso de mejoramiento se basa en la generación de capacidades autónomas a nivel de la escuela, y que las propuestas de mejoramiento deben estar basadas en conocimientos relevantes, evidencia científica o experiencia de docentes efectivos” (Fullan, 1991; Hopkins, 1998).

Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones que favorezcan avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando, tales como: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

La transformación en la que la educación se encuentra inmersa impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo en el cual se dirija desde el presente hacia el futuro la gestión educativa estratégica (Competencias para la profesionalización. Cap. II. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000.) .



Frente a las formas rutinarias, formales y por tanto, rígidas, con que han sido tratadas las situaciones educativas, es que se proponen diferentes alternativas de trabajo en gestión que compartan un mismo supuesto: la comprensión de que los establecimientos educativos son la unidad de organización clave de los sistemas educativos.

La educación actual se encuentra en un constante proceso de cambio que sobresale de todo, un cambio en el que las movilizaciones estudiantiles desde el año 2006 han dejado latente en la cotidianeidad de los habitantes del país el cuestionar las reformas y políticas que abordan las necesidades de todos los niveles educativos que la ley general de educación vigente contempla para el país.

Bajo esta premisa es que la planificación de la educación, desde la perspectiva del currículo escrito, ha desarrollado escasas teorías, los paradigmas continúan con el punto de que deben plantear el cómo planificar las técnicas de enseñanza actuales de cada aprendizaje desde la perspectiva de la comprensión, el análisis y la aplicación.

Por otra parte y puntualmente, el estudio de los parámetros que enmarcan la Formación Inicial Docente, específicamente los Estándares Orientadores, sólo han sido investigados en tres ocasiones, lo que es mínimo, por lo que a futuro resultará primordial realizar un estudio cuantitativo de las mencionadas perspectivas.

El PME se identifica como una herramienta que sitúa favorablemente, a los establecimientos educativos, en una lógica de trabajo focalizado en la dirección de apuntar al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Para esto, el PME debe comprometer a toda la comunidad educativa a fin de que participe y trabaje por mejorar, por una parte, los resultados del establecimiento educativo y, por otro lado, las prácticas institucionales y pedagógicas. El PME permite a los establecimientos educativos abordar cuatro áreas de proceso que consideran el quehacer habitual de un establecimiento, estas áreas son: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia y Gestión de Recursos.



El PME además está en una búsqueda permanente de la calidad de los quehaceres pedagógicos de la institución educativa, contextualizando la terminología involucrada, lo que permitirá trabajar de manera más eficiente.

El PME consta de cuatro etapas. Inicia con lo que se conoce como una etapa de Diagnóstico, que es el juicio o una calificación que se realiza sobre un problema a partir de la observación y el análisis, mediante la cual el establecimiento educacional debe analizar los resultados educativos y la autoevaluación de la gestión institucional a través del instrumento que permita el análisis de las prácticas institucionales y pedagógicas y en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a las mencionadas prácticas. A continuación viene una etapa de Planificación, en la que los establecimientos educacionales planifican lo que pretenden realizar en un año con la finalidad de mejorar los resultados y las prácticas institucionales y pedagógicas. La mencionada etapa requiere además que las instituciones educativas fijen metas y objetivos que permitan establecer hacia dónde quieren llegar con las acciones que deben diseñar.

Luego, sigue la etapa de Implementación, que corresponde a todo lo que el establecimiento realiza con el objetivo de ejecutar la Planificación. Junto con lo mencionado, está la toma de decisiones respecto de ella, es decir, determinar si se ajusta o no a la Planificación inicial.

Finalmente, está la etapa de Evaluación, etapa que corresponde al periodo en el cual el establecimiento educacional se encuentra cerrando el PME y debe reflexionar en relación a lo que se ha logrado durante el año y aquello que se presenta como un desafío para el año siguiente.

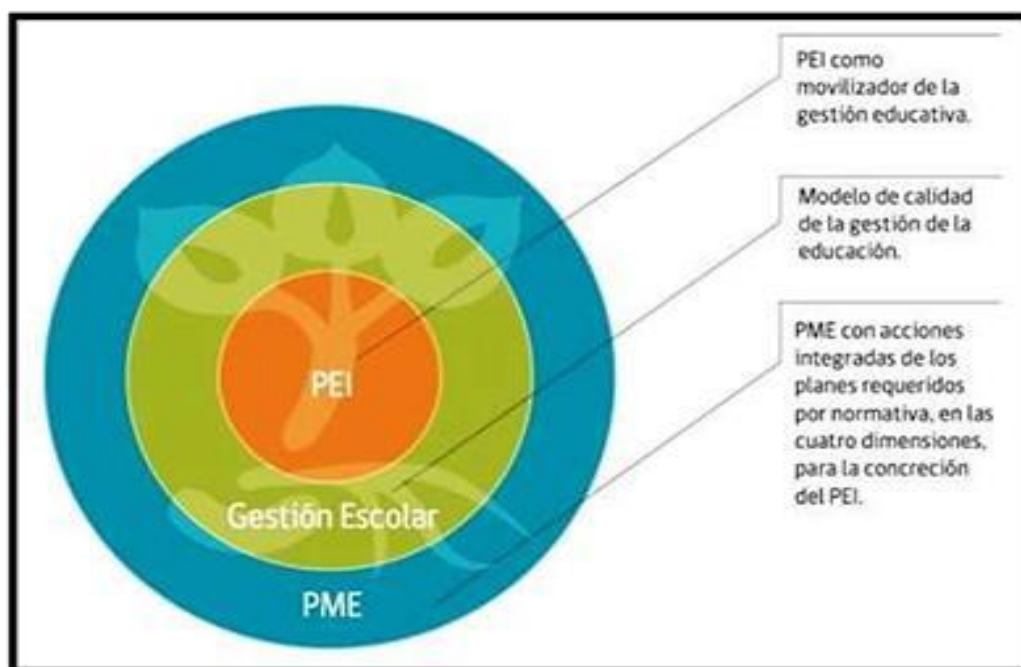
Las definiciones asociadas a la calidad incluyen una amplia gama de conceptos, sin embargo, el presente TG realizado en base al diagnóstico y el consiguiente PME, hacen referencia a las tres primeras acepciones reseñadas.

Entendiendo que lo que se pretende es la calidad, es preciso y necesario entender la forma en que la que la mencionada calidad se busca y esto es posible mediante la evaluación de los procesos educativos.

Por lo tanto, otro concepto que aborda el presente TG es el de evaluación.

En el contexto de la Reforma Educacional, el Ministerio de Educación (Mineduc) como órgano rector del Sistema de Aseguramiento de la Calidad orienta para que todos los establecimientos educacionales del país elaboren el correspondiente PME, que permite analizar el quehacer de cada unidad educativa y cumplir los propósitos definidos en el PEI, proyecto que viene a ser la carta de navegación de cada comunidad educativa.

Así como para definir el PEI se diseñan acciones que permiten mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes organizando la gestión interna a fin de lograr una formación integral, el PME, en síntesis, es la herramienta central de la gestión escolar, puesto que, organiza y ordena las acciones en una planificación estratégica a cuatro años. Planificación que se concreta en cuatro periodos anuales: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación.





Para facilitar la gestión escolar, el PME cuenta con la Fase Estratégica que busca la integración de los distintos planes requeridos por normativa, ya que dichos planes aportan al mejoramiento y se vinculan con los sellos educativos.

Planes requeridos por normativa:

- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.
- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.
- Plan Integral de Seguridad Escolar.
- Plan de Formación Ciudadana.
- Plan de Apoyo a la Inclusión.
- Plan de Desarrollo Profesional Docente.

Sellos institucionales del Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” de Antofagasta:

- “Formamos jóvenes como líderes en la enseñanza Media Técnico Profesional Industrial, con competencias para la innovación y el emprendimiento”.
- “Formamos jóvenes como personas integrales que accederán al mundo laboral como técnicos de nivel medio que continuarán estudios superiores o formarán una familia en valores y protegerán el medio ambiente”.
- “Formamos aplicando una tecnología activo constructivista, con un modelo de formación por competencias utilizando tecnología y con práctica en los sectores productivos industriales”.

El PME, fundamental herramienta central de trabajo, se ejecuta en dos fases: Estratégica y Anual, y permite ordenar los objetivos y acciones que se pueden realizar al interior del 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 a los estudiantes desarrollar sus múltiples capacidades e intereses, de tal manera que ellos puedan alcanzar sus proyectos de vida y lleguen a transformarse en ciudadanos integrales.



La Fase estratégica del PME corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo y se asume como una instancia participativa, en la que partir del análisis colectivo de los aspectos centrales de la gestión técnico-pedagógica, todos los integrantes de la comunidad educativa definen, en colaboración, lo que quieren abordar de manera conjunta para la mejora de la formación y de los aprendizajes de los estudiantes a corto plazo (en un año) y a mediano plazo (en cuatro años).



Los componentes de esta fase del PME son:

- **Análisis del PEI:** esta etapa permite una revisión respecto de aquello que se ha declarado como el horizonte formativo del establecimiento. En este sentido, el PEI es el instrumento movilizador del quehacer educativo de cada establecimiento educacional y define de manera explícita su identidad, esto es su Misión, Visión y Sellos Educativos.
- **Autoevaluación Institucional:** la autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.
- **Planificación Estratégica:** el propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo durante los próximos cuatro años y que orientarán el diseño de los sucesivos períodos anuales.

La Fase anual del PME tiene como propósito priorizar y focalizar las acciones que se realizarán a fin de concretar progresivamente, la propuesta a mediano plazo, es decir, en cuatro años.

En este sentido, cada una de las etapas de los períodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

Puesto que en la fase estratégica se abordan los elementos más generales del modelo de mejoramiento continuo, la Planificación Anual debe permitir establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa.

La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución de acuerdo a lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si éstas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto, es preciso contar con procesos de monitoreo y seguimiento que favorezcan realizar, oportunamente, las adecuaciones necesarias.



Por su parte, la Evaluación implica realizar una revisión crítica de aspectos cualitativos y cuantitativos al final de cada período, revisión en la que el equipo directivo y técnico es quien lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo, en cuatro años. En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de evaluación posibilitarán la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente.

El PME ha demostrado ser una herramienta de gestión con la suficiente flexibilidad como para que los establecimientos educativos la apropien e implementen de acuerdo a sus necesidades, en un contexto complejo e incierto; no representa un trámite más para distribuir recursos, tampoco consiste en una planificación de acciones generales para todos los establecimientos del mismo sostenedor, puesto que cada comunidad educativa posee necesidades y capacidades que le son propias y particulares. Lo anteriormente expuesto afianza la importancia estratégica, no solo del proceso de autoevaluación institucional, sino especialmente del monitoreo, seguimiento y evaluación de acciones, que permiten una conducción clara en momentos de crisis, en los que resulta fácil perderse ante las demandas emergentes (Herramienta de planificación y gestión de la escuela, DEG, Mineduc, 2021).

4.5 Dimensiones por área de proceso del PME

Es fundamental además destacar que si bien no todos los desafíos son abordables a través del PME, resulta clave que tanto lo que se planifique e implemente, como la destinación de los recursos y los esfuerzos institucionales se enfoquen en los aspectos relevantes que contribuyan a alcanzarlos.

El PME proporciona los recursos necesarios para la realización de variadas acciones educativas que se relacionan con las siguientes cuatro dimensiones:

✓ GESTIÓN PEDAGÓGICA:

Su eje central es el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico pedagógico, en conjunto con los docentes y la dirección, trabajen de manera colaborativa y coordinada con la finalidad de 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 pedagógica.
- Enseñanza y aprendizaje en el aula.
- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

✓ LIDERAZGO:

Se trata del trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico pedagógica del establecimiento: sostenedor, dirección, 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 e interpersonales, que favorecen la resolución de conflictos 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 PEI de la institución y al currículum vigente.

Las subdimensiones contempladas son:

- Formación.
- Convivencia.
- Participación y vida democrática.

✓ RECURSOS

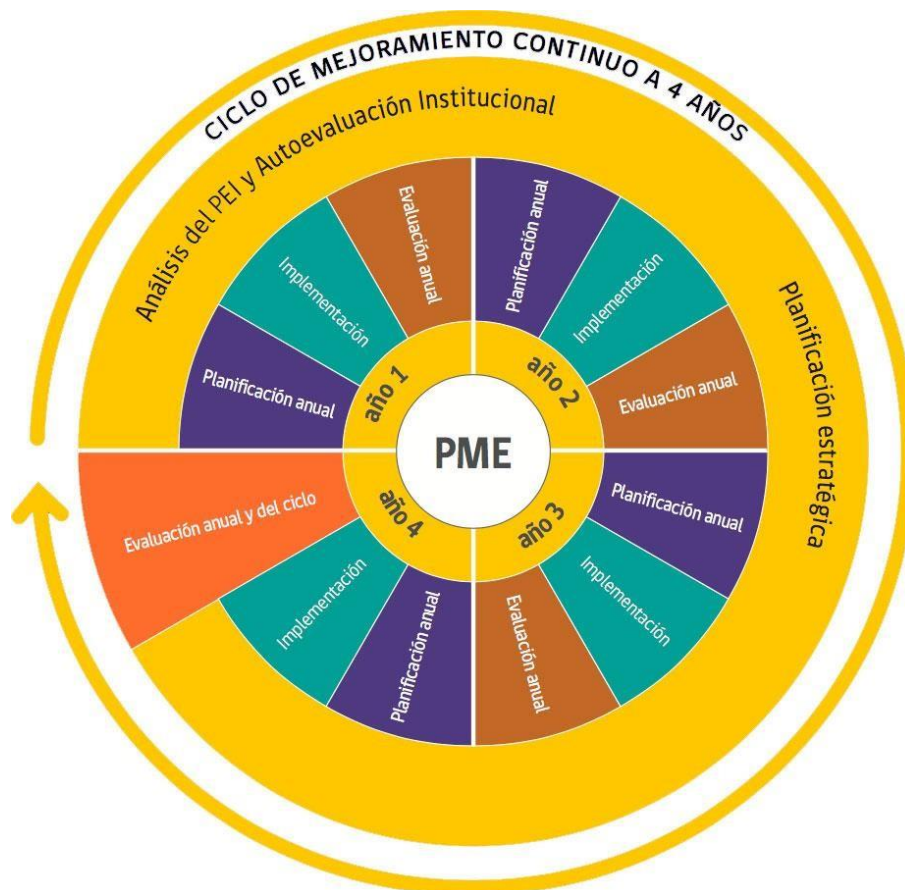
Corresponde a brindar condiciones favorables para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento a fin de atender los procesos formativos de todos los estudiantes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

Las subdimensiones contempladas son:

- Gestión del personal.
- Gestión de recursos financieros.
- Gestión de recursos educativos.

Con el PME, el Mineduc busca enriquecer el Ciclo del Mejoramiento Continuo mediante una mirada integradora que facilite y aporte a la gestión, pero por sobre todo que permita mejorar la calidad de la educación para todos los estudiantes.

4.6 Ciclo de mejoramiento continuo a cuatro años





La elaboración del PME se debe realizar, entonces, de tal forma que contribuya a que el establecimiento sea capaz de adaptarse a las necesidades del contexto y es preciso que considere el desarrollo de acciones tales como:

- Mantener canales de comunicación expeditos y eficientes.
- Elaborar e implementar estrategias que favorezcan el aprendizaje de todos los estudiantes.
- Elaborar, implementar y evaluar protocolos, rutinas y estrategias.
- Contar con planes para enfrentar situaciones complejas que impliquen entregar información de forma rápida y brindar apoyo concreto a docentes y estudiantes ante los diferentes escenarios.

Enfrentar la tarea de planificar la mejora educativa para el año 2023, en el establecimiento educacional, implica necesariamente atender la urgencia de la Reactivación Educativa, que tiene como propósito impulsar una propuesta de reactivación integral desde el establecimiento educativo y el sostenedor, ante las brechas de aprendizaje y la necesidad de bienestar socioemocional que se evidencia y agudizó tras la pandemia.

En el actual contexto, es la comunidad educativa completa, los docentes, asistentes de la educación, equipos técnicos y directivos, quienes deben liderar los procesos de planificación institucional, colocando al centro el aprendizaje y desarrollo integral de todos los estudiantes.

Para ello, cada comunidad educativa cuenta como base con las experiencias previas, los aciertos y aprendizajes, los mejores sistemas de trabajo y organización y las prácticas de colaboración, las que durante el 2023 deben focalizar sus esfuerzos en asegurar:



- La permanencia, la trayectoria formativa y el revertir los altos niveles de ausentismo del estudiantado.
 - Garantizar el logro de los aprendizajes fundamentales.
 - Resguardar la convivencia y el bienestar socioemocional de toda la comunidad.
- (Orientaciones para el proceso de planificación de la mejora educativa 2023, en el marco de la reactivación educativa integral, Mineduc, 2022).

Para elaborar el PME es necesario desarrollar un trabajo metódico y la construcción del mismo, implica en primer lugar bastante trabajo, sobre todo de carácter administrativo y en segundo lugar, tiempo que el establecimiento educacional debe invertir y planificar. En particular, el PME es un trabajo que puede presentar las siguientes dificultades:

- Implica actividades de diagnóstico y análisis para las que a veces se cuenta con poco tiempo.
- En algunos casos, requiere competencias técnicas y metodológicas relacionadas con la “planificación estratégica”, que a veces pueden escapar al ámbito de especialidad del establecimiento educativo.
- Exige construcción de acuerdos entre los distintos integrantes del equipo de trabajo.
- A algunos directivos o profesores les puede dar la impresión de que el PME es un Instrumento frío y rígido, que reduce el trabajo educativo simplemente a cifras, metas cuantitativas y planes de acción y que no se relaciona con la esencia de la educación, pero el PME busca la formación integral de un ser humano como agente de cambio, constituyéndose efectivamente los estudiantes como verdaderos motores de una transformación social y educativa. Es conveniente siempre tener presente que un PME es una herramienta diseñada precisamente para cumplir de la mejor forma y a cabalidad la o las metas establecidas.



Como el PME fija metas para el propio establecimiento educacional, constituye entonces un parámetro o estándar que la propia comunidad educativa establece para sí misma. De esa forma, representa, por una parte, una herramienta que instala una auto-exigencia propia, pero también un horizonte de trabajo, un lugar al que se espera llegar.

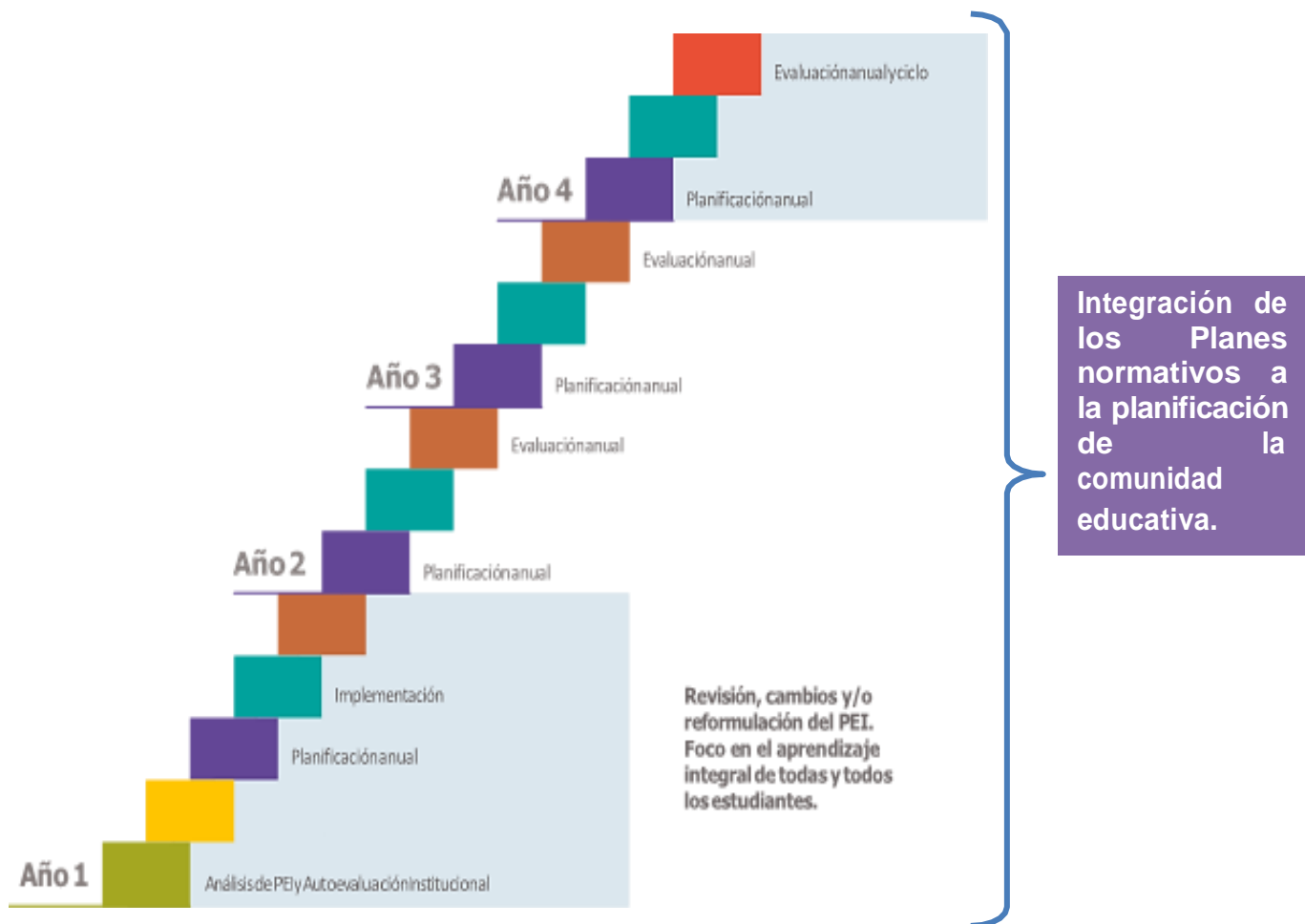
El PME constituye además un agente fundamental para postular a los recursos adicionales que contempla la ley SEP.

El presente TG se ha diseñado tomando en cuenta los siguientes pasos:

- Realización de diagnóstico: corresponde a la definición de las fortalezas y las debilidades del establecimiento educacional en términos de los aprendizajes de los estudiantes, las competencias docentes y en cada una de las cuatro grandes áreas de gestión.
- Definición de objetivos: después del diagnóstico, lo más importante es establecer y fijar los objetivos que determinen los logros que la comunidad educativa espera alcanzar en cada una de las áreas definidas en el diagnóstico. Es importante que los objetivos sean exigentes, pero a la vez realistas y alcanzables.
- Definición de acciones: una vez que se han desarrollado los objetivos se diseñan las acciones que se implementarán para alcanzar el logro de los objetivos. Es muy importante que estas acciones favorezcan la obtención de los objetivos, y no otra cosa, es decir, que sean “consistentes” con los objetivos. Las acciones pueden incluir, por ejemplo: programas de capacitación, adquisición de material, contratación de asistencia externa, implementación de programas, entre otros.
- En algunos casos, puede ser útil contar con ayuda externa para la elaboración del PME. Esto permite liberar tiempo de los directivos y profesores del establecimiento y contar además con ayuda especializada desde un punto de vista técnico, que puede ofrecer también un contexto de comparación con otros establecimientos educacionales.

- En cualquier caso, es muy importante que la ayuda externa, si existe, se limite a un trabajo de análisis de antecedentes y organización de la información, pero que rescate como fuente principal las opiniones y prioridades de los actores educativos del establecimiento.

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO A CUATRO AÑOS



Al crear el PME es relevante considerar los siguientes criterios:

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

5. Marco contextual

5.1 Dimensionamiento del establecimiento educacional

- Nombre unidad educativa: Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo”
- Sostenedor : Corporación Municipal de desarrollo social (CMDS)
- Región : Antofagasta
- Provincia : Antofagasta
- Comuna : Antofagasta
- Dirección : Pasaje Placilla N° 485
- Teléfono : 55-2-231189
- E-mail : a-16@cmds-educacion.cl
- Tipo de establecimiento : Técnico profesional
- Niveles que atiende : Educación media





5.2 Marco referencial

El Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” está ubicado en el extremo norte de la ciudad de Antofagasta e inició su funcionamiento el 11 de Abril del año 1966, según el Decreto 1725, como “Centro Educacional Antofagasta” (C.E.A), funcionando con doce séptimos años en algunas salas del Instituto Superior de Comercio (ISCA) .

Posteriormente fue trasladado al edificio que actualmente ocupa el Liceo B-29 “Andrés Sabella Gálvez” en la población Playa Blanca.

Por Decreto N° 502 del 2 de Enero de 1969, cambia su nombre por el de “Centro de Educación Media Industrial de Antofagasta” (C.E.M.I.A) y se traslada al edificio que en la actualidad ocupa. En el año 1971, por Decreto N° 1737, pasó a denominarse “Escuela Industrial de Antofagasta” (E.I.A.). Fue entonces cuando egresó el primer grupo de Técnicos Industriales de Mando Medio. Por Decreto 1073, del 16 de Octubre de 1978, se le asigna su denominación de “Liceo Industrial A-16 de Antofagasta”. En el año 1993 pasa a denominarse Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo”, nombre que fue acordado por el Consejo de Profesores el 26 de Octubre de ese año, en homenaje a ese destacado empresario e industrial de la zona. Ha sido un establecimiento de administración fiscal desde su creación. El 1 de Enero de 1987 pasó a depender de la administración municipal, cuyo sostenedor es Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta. Han sido sus Directores: Hilda Calvo Soto (1965-1981), Genaro Poblete Cárcamo (1982-1983), Arturo Frías Castillo (1º periodo 1984-1987 y 2º período 1989-1996), Juan Ávalos Tapia (1988), Waldo Delgado Maldonado (1996- 1998), Alejandro González Solar (1998-2003), Teodoro Ibacache Kong (2003 - Mayo del 2016), Julia López Fernández (Junio del 2016 - Diciembre del 2019), Juan Herrera Veas (2020 - 2022) y Guillermo Cortés (2023).



La unidad educativa cuenta con cuarenta y cinco cursos en la jornada diurna, distribuidos en trece primeros medios, doce segundos medios, diez terceros medios y diez cuartos medios.

El Liceo entrega oportunidades educativas a los estudiantes de terceros y cuartos medios en cuatro áreas:

- Área Construcción
- Área Eléctrica
- Área Metal - Mecánica
- Área Minera
- Área Química

El establecimiento se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad de Antofagasta, en la Avenida Antonio Rendic de alta circulación vehicular, abarcando una manzana completa de 24.750 metros cuadrados. En su entorno encontramos instituciones públicas, como Biblioteca Municipal, Jardín Infantil, Bomberos, Carabineros, Consultorio de Salud, Capilla, Gimnasio polideportivo y unidades vecinales. La estructura de hormigón de 1 a 4 niveles, considera una superficie de 10.066 metros cuadrados, 14 metros cuadrados de obras nuevas y remodeladas el año 2010, la que alberga una matrícula promedio en los últimos 5 años de 1985 estudiantes, distribuidos en 45 cursos en la jornada diurna y 6 cursos en educación de adultos, con una planta de 110 profesores y 52 asistentes de la educación.

Las características educativas son: Liceo de Enseñanza Media Técnico Profesional Industrial con jornada diurna y nocturna, que imparte especialidades distribuidas en los sectores de: Construcción, Eléctrico, Metalmecánico, Minas y Electrónica.

Es un Liceo emergente con Jornada Escolar Completa (JEC) y dependencia Municipal, con administración delegada de recursos.



El porcentaje de aprobación académica es superior al 85% y el porcentaje de deserción escolar es cercano al 5%. Los resultados SIMCE no alcanzan la media nacional.

El índice de vulnerabilidad es de un 69,96%. Cuenta con Programas de Apoyo como alimentación, Becas y actividades extraescolares que se realizan basándose en los intereses, necesidades y tiempo libre de los estudiantes.

La comuna de Antofagasta es una zona esencialmente minera, que ha otorgado a la región oportunidades laborales, pero existen estudiantes que pertenecen a familias de extrema pobreza por falta de trabajo. Estas familias subsisten de trabajos esporádicos, siendo la escasa escolaridad el principal factor de riesgo y limitante para una mayor estabilidad económica familiar y/o un respaldo previsional en salud y laboral. Esta situación reiterada en estos hogares obliga a los padres a abandonar el cuidado de los hijos para buscar el sustento familiar, generando en muchos casos disfunción familiar que repercute en el rendimiento académico de los estudiantes y un mayor riesgo social por ausencia de los padres en la mayor parte del día. Es aquí cuando juega un rol rehabilitador y acogedor el establecimiento educacional, con su jornada escolar completa y la atención de profesionales preferentemente del Proyecto de integración educacional, así como del Equipo Psicosocial, este último contratado por la Ley SEP. En cuanto al nivel socioeconómico de las familias, éste en la mayoría corresponde a un nivel bajo y generalmente son beneficiarias de subsidios estatales tales como subsidio familiar, bonos u otros aportes de familiares, lo que les permite solventar sus necesidades básicas mensuales.

Tanto el Centro de Padres y Apoderados como el Centro de Alumnos son elegidos democráticamente de acuerdo a la reglamentación vigente y del Consejo Escolar.



El Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” se ha caracterizado en el tiempo por lograr un sólido prestigio social y productivo, formando profesionales que responden a las exigencias y demandas ocupacionales, atendiendo los requerimientos del mercado laboral, desarrollando los conocimientos técnicos y las habilidades que les permitan su inserción laboral y/o continuidad de estudios, brindando a la comunidad los técnicos de nivel medio en el área industrial que ésta requiere, constituyéndose, de esa manera, en un aporte real a la movilidad social.

La unidad educativa declara como fin la educación de los estudiantes como personas integrales:

- Con capacidad de trabajo en equipo, creatividad, innovación y emprendimiento.
- Que tomen conciencia de la libertad y la autonomía.
- Que se identifiquen por su sensibilidad social y por el respeto a los derechos humanos.
- Que brinden donde sea que se encuentren, un ambiente de tolerancia, afecto, cercanía, amabilidad y confianza, comprometidos con la conservación, protección y/o mejoramiento del medio ambiente.
- Que fomenten la salud, higiene, recreación y utilización del tiempo libre en actividades deportivas y/o recreativas.

Además, el establecimiento educacional declara también que para lograr alumnos integrales:

- Utilizará en su proceso de enseñanza y aprendizaje, una pedagogía activa constructivista, mediante la práctica del trabajo en distintos sectores productivos de la región.
- Entregará conocimientos y habilidades técnicas, haciendo uso de la tecnología.
- Brindará oportunidades de formación en la empresa a través de la Modalidad Dual y otros programas.
- Formará para la vida en valores de: responsabilidad, solidaridad, honestidad, tolerancia y respeto.

Actualmente la matrícula de estudiantes es de 1.985, distribuidos en 45 cursos y cuenta con un equipo de 108 profesores.

El establecimiento educacional cuenta con una moderna instalación para el desarrollo de distintas actividades. Las salas de clases, talleres y laboratorios poseen: pizarras acrílicas, sillas y mesas suficientes para cada estudiante, estantes dispuestos para guardar los útiles escolares de los estudiantes, además las 45 salas de clases cuentan con buena iluminación natural y ventilación.

El establecimiento educacional pertenece a una zona mayoritariamente minera, rodeada de grandes y pequeñas empresas, donde activamente trabajan muchas de las familias de los estudiantes, que provienen del sector. Un universo considerable de estudiantes no cuenta con el apoyo de sus padres y/o apoderados frente a las tareas escolares, por ello, que el Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” representa una alternativa cultural y social altamente positiva para los estudiantes, aspectos valiosos que en su núcleo familiar no pueden encontrar.

5.3 Síntesis de antecedentes pedagógicos

Función	Cantidad
Director	1
Jefe de UTP	1
Curriculista	1
Evaluador	1
Encargado convivencia Escolar	1
Coordinadores académicos	16
Coordinadora PIE	1
Docentes	108
Asistentes de la educación	32
Psicóloga	2
Asistente Social	1
Educadora diferencial	1
Fonoaudióloga	1
Terapeuta Ocupacional	1



Las finalidades educativas del Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” tienen como propósitos: alcanzar una educación integral de calidad que permita a los estudiantes obtener resultados de aprendizajes superiores al promedio de su grupo socio-económico de origen y a través de la formación valórica, la cultura, la vida sana, la convivencia escolar y el cuidado del medio ambiente, se formen como estudiantes que aportarán positivamente a la sociedad.

La inclusión implica recibir a todos los estudiantes que optan por el establecimiento educacional, acogéndolos afectivamente desde su realidad, convencidos que todos los niños pueden aprender, independientemente de sus condiciones sociales y necesidades educativas especiales.

La familia es la primera educadora, por lo tanto, es con ella y no a pesar de ella, con quien se debe educar a los estudiantes. Para ello, es preciso hacer partícipe e incluir a los padres y apoderados en los procesos de desarrollo de sus hijos, reforzándoles que tanto su responsabilidad y rol formativo son ineludibles.

La corriente educativa que centra el proceso pedagógico en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes permite alcanzar aprendizajes significativos mediante la utilización de metodologías creativas, experienciales y colaborativas, en las cuales, el estudiante es el protagonista del proceso y el docente es el responsable de acompañar al estudiante en el camino que va desde su curiosidad hacia la verdad; esta corriente educativa está basada en la ley natural, en los pilares de la civilización occidental y en la sabiduría popular.

Es necesario además que la educación se centre en la persona como un ser libre, único e irrepetible, que lleva dentro de sí un proyecto de vida, de tal forma que al alcanzarlo logra su plenitud.

Durante la infancia y la adolescencia los adultos deben acompañar a los estudiantes en la aventura de su descubrimiento y en la adquisición de herramientas para lograrlo.



Las acciones asociadas a resultados académicos están monitoreadas a través de pruebas externas que se aplican en el transcurso del año: al inicio en forma de diagnóstico, evaluación de seguimiento a fines del primer semestre y evaluación de resultados al término del año escolar, estos instrumentos evalúan las áreas de Lenguaje y comunicación y Matemáticas.

A estas mediciones se agregan las que son realizadas por el Mineduc como la prueba SIMCE y la prueba DIA.

Como instrumento de gestión, el Manual de Convivencia Escolar tiene como objetivo fomentar en todos quienes integran el establecimiento educacional, una comprensión compartida de la prevención y la resolución de conflictos y de la violencia escolar, incluido el acoso sistemático o bullying, desde una perspectiva formativa que requiere de la participación y compromiso de toda la comunidad educativa, de acuerdo a los roles, funciones y responsabilidades de cada uno.

La evaluación constituye un proceso permanente, cuyo objetivo es proporcionar información al profesor para apoyar a todos los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, involucrando a docentes y estudiantes en el logro de los objetivos educacionales propios de cada nivel. El establecimiento posee un Reglamento de Evaluación, el cual norma la evaluación y promoción escolar y los estudiantes para ser promovidos deben cumplir requisitos de asistencia y rendimiento.

6. Diagnóstico institucional

Para este componente de la autoevaluación institucional resulta conveniente analizar los resultados del último PME implementado, debido a que las dimensiones del modelo describen en términos genéricos los distintos ámbitos de la gestión educativa.

6.1 GESTIÓN INSTITUCIONAL

Dimensiones	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones ejecutadas?	El grado de cumplimiento de los objetivos, acciones y metas del PME fue de un 90% según la evaluación final de la ATP del Mineduc.
Dimensiones	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso, ¿qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?	Todos los objetivos y acciones de las dimensiones anuales generaron cambios en la comunidad educativa. En la dimensión de gestión Pedagógica con la continuidad del acompañamiento en el aula y su respectiva retroalimentación, en la dimensión de convivencia escolar se socializaron y actualizaron protocolos y reglamento interno. Gestión de recursos las acciones cuentan con los recursos necesarios para asegurar el logro de éstas.
Dimensiones	¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del último PME implementado?	De acuerdo al porcentaje la mayoría de las acciones se realizaron y están en proceso de consolidación y mejoramiento. Durante el año 2023 se mejorarán los objetivos en relación a las estrategias en cada una de las dimensiones para cumplir con las metas propuestas.

Dimensiones	Pregunta	Respuesta
Resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?	De acuerdo a los resultados de las diferentes dimensiones el grado de cumplimiento corresponde a un 90%.
Resultados	¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestra efectos respecto del logro de los objetivos?	Los efectos del logro de los objetivos de las diferentes dimensiones es el fortalecimiento de éstas para el cumplimiento de los objetivos.
Resultados	Si los resultados fueron favorables en relación a lo esperado ¿qué prácticas perdurarán en el tiempo?	Los resultados han sido favorables en la eficiencia interna en relación a la asistencia y deserción escolar, acciones que se trabajaron en un equipo multidisciplinario compuesto por: inspectoría general, orientación, profesores jefes y paradocentes. En lo referente al logro de objetivos en lenguaje y matemática se realizaron actividades de apoyo pedagógico en comprensión lectora y resolución de problemas. También se fortaleció la práctica docente dentro del aula mediante acciones de acompañamiento en el aula, monitoreo de la cobertura curricular y revisión de planificaciones.
Resultados	Si los resultados no fueron favorables de acuerdo a lo esperado ¿Qué decisiones se deben adoptar?	Las decisiones adoptadas fueron continuar con las siguientes acciones del plan de desarrollo docente, acompañamiento en el aula, realizar talleres de autoperfeccionamiento a través de cursos implementados por el CPEIP, continuar con el plan de apoyo pedagógico y trabajar con el equipo de convivencia escolar para mejorar aspectos emocionales de los estudiantes.

6.2 IMPLEMENTACIÓN DE PLANES

En esta matriz, se registra el estado de implementación de los distintos planes requeridos por normativa, en este sentido, se busca establecer la línea de base de cada plan y/o los nudos críticos que han impactado en la implementación de ellos, lo que permitirá el diseño de las acciones adecuadas para profundizar en una propuesta de mejoramiento integral .

Políticas	Pregunta	Respuesta
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en el liceo?	El Plan de Gestión de Convivencia escolar ha tenido un avance significativo porque contribuyó y generó un ambiente de diálogo y de respeto, en el que cada integrante de la comunidad educativa se siente seguro y valorado. Esto permite y favorece que los aprendizajes se desarrollen en un ambiente propicio.
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Qué nos falta por mejorar?	Este año se quiere mejorar las acciones del plan de gestión de convivencia escolar fortaleciendo el continuo compromiso de los distintos estamentos de la comunidad educativa, a fin de mantener una buena convivencia.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en el liceo?	Hemos avanzado en forma paulatina en este plan, el cual se ha desarrollado potenciando la capacidad de reflexionar sobre las relaciones interpersonales basadas en el respeto y el autocuidado.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Qué nos falta por mejorar?	Fortalecer las acciones relacionadas con el autocuidado en todos los estudiantes del establecimiento de acuerdo a sus edades y/o etapa de desarrollo.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en el liceo?	En este plan hemos avanzado notablemente ya que se ha complementado con fondos del 2% del FNDR para mejorar la seguridad de los miembros de la comunidad educativa.

Políticas	Pregunta	Respuesta
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Qué nos falta por mejorar?	Este año se debe reforzar la organización y coordinación con redes de seguridad externas como bomberos, salud y carabineros, para realizar acciones en conjunto y evaluar las acciones de seguridad y autoprotección.
Política de Inclusión (Plande Apoyo a la Inclusión)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en el liceo?	El Plan de Apoyo ha ido avanzando en forma progresiva de acuerdo a las estrategias diversificadas que dan respuesta a los estudiantes sin prejuicios ni estereotipos.
Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)	¿Qué nos falta por mejorar?	Fortalecer las acciones implementadas en toda la unidad educativa.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en el liceo?	EL plan de formación ciudadana durante el año 2022 promovió la acción democrática y la participación de todos los estudiantes.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Qué nos falta por mejorar?	Este año se fortalecerá el sentido de pertenencia en toda la comunidad educativa, en donde se promueva la participación democrática.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plande Desarrollo Profesional Docente)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	- Implementar acciones para desarrollar las prácticas y competencias docentes en la actualización y profundización de los conocimientos disciplinarios y pedagógicos.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plande Desarrollo Profesional Docente)	Considerará acción de mejora que involucre/considere la formación/capacitación de sus docentes en el transcurso del año?	Revisar y fortalecer las acciones de profundización de los conocimientos disciplinarios y pedagógicos, mediante talleres de reflexión, y capacitaciones

Políticas	Pregunta	Respuesta
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en el liceo?	El Plan de Gestión de Convivencia escolar ha tenido un avance significativo porque contribuyó y generó un ambiente de diálogo y de respeto, lo que ha favorecido que cada integrante de la comunidad educativa se sienta seguro y valorado. Esto permite que los aprendizajes se desarrollen en un ambiente propicio e ideal.
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Qué nos falta por mejorar?	El presente año 2023 se quiere mejorar las acciones del plan de gestión de convivencia escolar en fortalecer el continuo compromiso de los distintos estamentos de la comunidad educativa para mantener una buena convivencia.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en el liceo?	Hemos avanzado en forma paulatina este plan el cual se ha desarrollado con estudiantes desde primero a cuarto medio, potenciando la capacidad de reflexionar sobre las relaciones interpersonales basadas en el respeto y el autocuidado.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Qué nos falta por mejorar?	Fortalecer las acciones relacionadas con el autocuidado en todos los estudiantes del establecimiento de acuerdo a sus edades y/o etapa de desarrollo.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en el liceo?	En este plan hemos avanzado notablemente ya que se ha ido complementado con fondos del 2% del FNDR para mejorar la seguridad de los miembros de la comunidad.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Qué nos falta por mejorar?	Este año se debe reforzar la organización y coordinación con redes de seguridad externas como bomberos, salud y carabineros, con la finalidad de realizar acciones en conjunto y evaluar las acciones de seguridad y autoprotección.

Políticas	Pregunta	Respuesta
Política de Inclusión (Plande Apoyo a la Inclusión)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en el liceo?	El Plan de Apoyo ha ido avanzando en forma progresiva de acuerdo a las estrategias diversificadas que dan respuesta a los estudiantes sin prejuicios ni estereotipos.
Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)	¿Qué nos falta por mejorar?	Fortalecer las acciones implementadas en toda la unidad educativa.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en el liceo?	EL plan de formación ciudadana durante el año 2022 promovió la acción democrática y la participación de todos los estudiantes.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Qué nos falta por mejorar?	El presente año se fortalecerá el sentido de pertenencia en toda la comunidad educativa, en donde se promueva la participación democrática.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en el liceo?	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar acciones para desarrollar las prácticas y competencias docentes en la actualización y profundización de los conocimientos disciplinarios y pedagógicos. -Fortalecer el trabajo colaborativo en la comunidad educativa a través de la co-enseñanza. - Reforzar el rol del profesor.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plande Desarrollo Profesional Docente)	Considerará acción de mejora que involucren/considera la formación/capacitación de sus docentes en el transcurso del año?	Revisar y fortalecer las acciones de profundización de los conocimientos disciplinarios y pedagógicos, a través de talleres de reflexión, y capacitaciones.

6.3 IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR

En este paso de la autoevaluación institucional, se analiza la implementación del currículum y los énfasis puestos, con la finalidad de responder a las necesidades, de distinta índole, de la comunidad educativa. La información de este paso, se registra en la tabla:

Pregunta	Respuesta
Describe la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y el equipo de gestión.	La unidad educativa al atender a una diversidad de estudiantes con múltiples necesidades, presenta una dificultad en la implementación curricular.
¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?	Algunas de las dificultades son: - Las necesidades educativas de los estudiantes. - La falta de reflexión en cuanto a los logros y a las dificultades que presentan nuestros estudiantes. - Necesidades socio-emocionales de los estudiantes.
¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?	La implementación del currículum se ha abordado utilizando los recursos TICs y la biblioteca CRA, además de realizar estrategias de comprensión lectora a través del plan lector del establecimiento educacional y ejercicios matemáticos con el apoyo de asistentes del aula y profesionales de la educación para facilitar el proceso educativo.
¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI?, ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular?, ¿Cuál?	La vinculación de los sellos del PEI y la implementación del currículum se ha realizado a través del Plan de convivencia escolar donde se enfatiza la sana convivencia. Fortaleciendo estrategias diversificadas que dan respuesta a las necesidades de los estudiantes.

6.4 MATRIZ DE VALORACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR

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.

En la escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva acabo el equipo técnico pedagógico con la finalidad de organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo”.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El equipo técnico pedagógico determina la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje establecidas y las necesidades e intereses de los estudiantes.	4
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, considerando criterios pedagógicos (como la distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, la expertiz de los docentes, entre otros).	4

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que especifica 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 las adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	4
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que, ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	3
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	3
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como el método de enseñanza y evaluación, las políticas y tareas educativas, (entre otros) y formas de uso de recursos educativos con la finalidad de potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	3
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes elaboren todas las planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	3
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases junto al profesor, con la finalidad de mejorar el diseño y contenido.	2
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades observadas, a fin de mejorar las prácticas pedagógicas y potenciar las capacidades de cada docente.	3

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con los estudiantes, de manera que éstas se consoliden y constituyan como parte del aprendizaje.	3
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los docentes, el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identifican a los estudiantes que necesitan apoyo y determinan las metodologías o prácticas a mejorar.	3
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.	3
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.	3

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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.	3
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad lingüística y conceptual.	3

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
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.	3
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	3
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.	3
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	3
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	3
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.	3

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	3
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	3
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	3
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.	4
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	3
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	3

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: comportamiento del sostenedor en cuanto a la comunicación y cumplimiento de acuerdos y compromisos establecidos.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	3
2. El sostenedor establece metas claras al director.	3
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.	3
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	2
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	2

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	3
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	3

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
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.	3
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmos, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	4
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	3
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejoras 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.	3
7. El director promueve una ética de trabajo colaborativo activo participativo.	4

1.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos de 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. 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.	4
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	3
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	3
4. El establecimiento cuenta con un sistema de monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	3
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.	3
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	3

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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 extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	4
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.	4
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	3
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	3
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.	3
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus estudiantes.	3

12 Dimensión: Convivencia escolar

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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).	4
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	4
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.	4
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	4
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer del Liceo un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	3
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	3
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	4

13. Dimensión: Participación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	4
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.	4
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	4
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	4
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	4
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes Secundarios y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	4
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.	4
8. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	3
9. 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.	3

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. 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.	4
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	3
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	3
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.	4
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	3
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.	4
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	4

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: recursos tecnológicos, bibliográficos y de aseo, en virtud del bienestar , aprendizaje y la organización.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	3
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	3
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	4
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	4
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.	4

6.5 Registro de las fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos por dimensión de proceso y de resultados.

Dimensión	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Oportunidades de mejora
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	Planificaciones entregadas mes a mes incorporando en ellas estrategias diversificadas y evaluaciones con adecuación. Codicencia entre docentes y equipo PIE. Trabajo colaborativo entre pares.	Acompañamiento al aula con retroalimentación por parte del equipo de gestión. Monitoreo de la calidad de la cobertura curricular por parte del equipo directivo. Reuniones de docentes por nivel.
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción, y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.	El equipo directivo realiza orientaciones, apoya las necesidades y metas institucionales instaurando un ambiente académico de inclusión y con altas expectativas basadas en la misión y la visión.	Potenciar y fortalecer las estrategias comunicativas referentes a fin de generar un canal efectivo de comunicación.
Convivencia	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional.	Se promueve el desarrollo verbal y social y el compromiso cívico de los estudiantes mediante variadas actividades de participación activa y efectiva, fortaleciendo y favoreciendo el desarrollo socioemocional.	Crear instancias de encuentros de convivencia escolar con diversos temas de interés y actuales para los estudiantes. Implementación de talleres por parte del equipo de convivencia escolar.
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, como financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos.	Se implementan diversos recursos para el trabajo dentro y fuera del aula, los que favorecen y facilitan la labor docente y pedagógica.	Potenciar los aprendizajes realizando un uso más continuo y permanente de los recursos técnicos y audiovisuales con los que cuenta el establecimiento educacional. Ampliar las estrategias de aprendizaje.

7. Análisis de resultados

7.1 Conclusiones de la Autoevaluación Institucional

* por: **Dimensión-objetivo estratégico-meta estratégica**

* por: **Dimensión-subdimensión-objetivo estratégico-meta estratégica-acción-Responsable**

Analizadas las fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones del PME, y recogidos los sellos educativos del PEI, se elaboran conclusiones para cada una de ellas, que permiten establecer las prioridades que favorezcan la elaboración de la planificación estratégica del ciclo del PME.

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Planificar y apoyar el trabajo docente de forma progresiva mediante el acompañamiento en el aula con el objetivo de asegurar la cobertura curricular y el aprendizaje de todos los estudiantes, además de entregar la respectiva y correspondiente retroalimentación, con la finalidad de fortalecer las prácticas pedagógicas.	El 100% de los docentes serán apoyados mediante el acompañamiento de aula, por parte del equipo directivo.
Liderazgo	Mantener el compromiso de la comunidad escolar en la revisión y reformulación del Proyecto Educativo Institucional, mediante la participación de todos los que la componen, con el propósito de conducir con efectividad el funcionamiento del establecimiento.	Participación del 100% de la comunidad en la reformulación y compromiso con los sellos y valores propuestos en el PEI.
Convivencia escolar	Fortalecer los sellos institucionales y valóricos del PEI a través de estrategias propuestas en las bases curriculares a fin de promover el desarrollo integral de los estudiantes, comprometiendo en forma activa la participación e integración de los padres y apoderados.	El 100% de la comunidad educativa conoce y respeta los procedimientos y acciones del Manual de convivencia.
Gestión de recursos	Coordinar procedimientos para asegurar la administración ordenada, actualizada y eficiente de los recursos del PME, y así implementar las acciones del PEI, JEC y PIE.	Se gestiona el 100% de recursos SEP en la adquisición de recursos humanos, financieros, administración y capacitación.




Dimensiones	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión del currículum	Planificar y apoyar el trabajo docente de forma progresiva mediante el acompañamiento en el aula con el objetivo de asegurar la cobertura curricular y el	El 100% de los docentes aplican en su práctica pedagógica de aula las estrategias fundamentales del modelo pedagógico institucional, en los ámbitos curricular, didáctico y evaluativo.	1. Planificando para desarrollar habilidades. 2. Evaluando los aprendizajes. 3. Habilidades lectoras	UTP Docentes Coordinador CRA
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	aprendizaje de todos los estudiantes, además de entregar la retroalimentación correspondiente con la finalidad		1. Mejora Continua. 2. Articulación UTP – PIE	Dirección UTP Coord..PIE
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	de fortalecer las prácticas pedagógicas.		1. Talleres para desarrollar habilidades y valores del PEI. 2. Aprendiendo en base a escenarios reales. Contextualizar. 3. Apoyo pedagógico. 4. Proyectos para Fortalecer los Aprendizajes	Dirección Equipo Directivo Docentes
Liderazgo	Liderazgo formativo y académico de la Dirección.	Mantener el compromiso de la comunidad escolar en la revisión y reformulación del PEI, mediante la participación de todos los que la componen, con el propósito de conducir con efectividad el funcionamiento del establecimiento.	El 100% de los estamentos de la comunidad educativa conoce los significados claves de los instrumentos de gestión institucional (visión, misión, sellos, PME) Cumplimiento del 80% del plan estratégico de vinculación territorial local.	1. Comunicación Efectiva. 2. Espacios de Diálogo Docente.	Dirección Consejo de profesores
	Planificación y gestión de resultados			1. Uso Efectivo de Recursos SEP. 2. Avance en Acciones PME	Dirección UTP
	Liderazgo del sostenedor			1. Monitoreo, seguimiento y control de acciones 2. Mejorando la Gestión Interna. 3. Actividades para el desarrollo de la comunidad escolar.	UTP CMDS



Dimensiones	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Convivencia escolar	Formación	Fortalecer los sellos institucionales y valóricos del PEI a través de estrategias propuestas en las bases curriculares para promover el desarrollo integral de los estudiantes, comprometiendo en forma activa a los padres y apoderados.	El 100% de la comunidad educativa avanza hacia una participación democrática en función del desarrollo de la convivencia escolar	1. Ejercicio Ciudadano. 2. Afectividad y Sexualidad responsable. 3. Hábitos de Salud e Higiene.	Dirección Equipo Directivo Docentes Encargado de Convivencia Escolar Equipo psicosocial Equipo PIE
	Convivencia			1. Experiencias y Rutinas para una Buena Convivencia. 2. Seguridad Escolar.	UTP Encargado de Convivencia Escolar Inspectoría General
	Participación y vida democrática			1. Fortaleciendo el Trabajo y Bienestar de la Comunidad 2. Espacios de Apoyo y Coordinación	Dirección Encargado Convivencia Escolar
Gestión de recursos	Gestión del personal	Coordinar procedimientos para asegurar la administración ordenada, actualizada y eficiente de los recursos del PME, y así implementar las acciones del PEI, JEC y PIE.	Se gestiona el 100% de recursos SEP en la adquisición de recursos humanos, financieros y administración.	1. Mejorando el desempeño. 2. Formación continua	Dirección Equipo Directivo
	Gestión de recursos administrativos y financieros			1. Presupuesto y solicitudes 2. Gestión financiera	Dirección Equipo Directivo
	Gestión de recursos educativos			1. Tecnología para avanzar en los aprendizajes 2. Recursos para el aprendizaje	Dirección UTP Coordinadora ENLACES Soporte informático

8. Plan de mejoramiento educativo 2023 Planificación anual

 Ministerio de Educación Gobierno de Chile	Reporte Planificación Anual Fecha de creación: 13/08/2023, 12:35 horas
---	--

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Estrategia	Cant. Indicadores	Cant. Acciones
Gestión Pedagógica	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula	Articular procesos técnicos- pedagógicos con los docentes, en la elaboración de instrumentos evaluativos según el modelo de formación basado en competencias y planificación, para la implementación del currículum, fortaleciendo estrategias metodológicas de enseñanza innovadoras y desafiantes para los estudiantes, mediante un acompañamiento y retroalimentación efectiva al docente en el aula, apoyando de forma periódica, la mejora continua de su gestión.	Implementación de un proceso de acompañamiento y retroalimentación docente al aula con énfasis, en el desarrollo de instrumentos evaluativos basado en competencias, planificación de unidades de aprendizajes y apoyo al desarrollo profesional docente según estándares indicativos de desempeño del Marco Para la Buena Enseñanza.	2	2
Liderazgo	* Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados	Instaurar un modelo de liderazgo de gestión educativa eficiente y eficaz junto a la comunidad escolar, a través de un trabajo colaborativo en redes, entre los distintos actores y estamentos instalando estrategias de mejora, que impacten positivamente, en el logro de los resultados educativos, reconociendo a su vez, el desarrollo de buenas prácticas institucionales por parte de los integrantes de la unidad educativa.	Implementación de un sistema de evaluación de indicadores de desempeño del equipo directivo, que permita activar el desarrollo y reconocimiento de las buenas prácticas según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.	2	2
Convivencia Escolar	* Convivencia escolar * Participación y vida democrática	Fomentar un clima educativo adecuado, para el logro de la sana convivencia entre los distintos actores de la comunidad educativa del establecimiento, a través de la actualización de protocolos, manual de convivencia escolar y diversas acciones que se vinculen por una parte, con el desarrollo de un aprendizaje socioemocional de las y los estudiantes generando los espacios e instancias de participación democrática, vida saludable, cultura del autocuidado y respeto por la diversidad.	Implementación de un plan de gestión de la convivencia escolar, que articule actividades deportivas y recreativas que, fomenten la vida saludable y democrática en las y los estudiantes además de programar campañas del buen trato y respeto entre pares y a la diversidad.	2	2



Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Estrategia	Cant. Indicadores	Cant. Acciones
Gestión de Recursos	* Gestión del personal * Gestión de los recursos educativos	Consolidar mecanismos de gestión para la adquisición de recursos educativos, equipamientos y reconocimiento profesional de los funcionarios ,según las necesidades y logros en un año lectivo , apoyando procesos internos en la mejora continua de los aprendizajes ,participación en actividades artísticas ,deportivas, científicas, ,culturales o tecnológicas, creación de redes conformación de equipos multidisciplinares de apoyo a los estudiantes.	Implementación de un plan de adquisición de recursos educativos, tecnológicos, equipamiento, maquinarias, herramientas y humano, para el apoyo al desarrollo de los aprendizajes en la formación general y diferenciada , considerando además el reconocimiento según el cumplimiento de indicadores de logros a los funcionarios de la unidad educativa.	2	2

Indicadores

Dimensión	Estrategia	Indicador	Descripción Indicador
Gestión Pedagógica	Implementación de un proceso de acompañamiento y retroalimentación docente al aula con énfasis, en el desarrollo de instrumentos evaluativos basado en competencias, planificación de unidades de aprendizajes y apoyo al desarrollo profesional docente según estándares indicativos de desempeño del Marco Para la Buena Enseñanza.	Acompañamiento y Retroalimentación Pedagógica	% de docentes que son parte del plan de acompañamiento y retroalimentación pedagógica en el aula.
Gestión Pedagógica	Implementación de un proceso de acompañamiento y retroalimentación docente al aula con énfasis, en el desarrollo de instrumentos evaluativos basado en competencias, planificación de unidades de aprendizajes y apoyo al desarrollo profesional docente según estándares indicativos de desempeño del Marco Para la Buena Enseñanza.	Taller Instrumentos de Evaluación y Planificación	% de docentes que participan en talleres para elaborar instrumentos de evaluación y modelo de planificación según modelo basado en competencias y perfiles de egreso.
Liderazgo	Implementación de un sistema de evaluación de indicadores de desempeño del equipo directivo, que permita activar el desarrollo y reconocimiento de las buenas practicas según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.	Instaurando una cultura hacia la mejora continua	% de docentes que reciben una valorización a través de un incentivo económico según estándares indicativos de desempeño (MBE).

Indicadores

Dimensión	Estrategia	Indicador	Descripción Indicador
Liderazgo	Implementación de un sistema de evaluación de indicadores de desempeño del equipo directivo, que permita activar el desarrollo y reconocimiento de las buenas prácticas según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.	Sistematización de resultados	% de reuniones del equipo directivo, para el análisis de resultados educativos del establecimiento educativo.
Convivencia Escolar	Implementación de un plan de gestión de la convivencia escolar, que articule actividades deportivas y recreativas que, fomenten la vida saludable y democrática en las y los estudiantes además de programar campañas de buen trato y respeto entre pares y a la diversidad.	Conociendo nuestro manual de convivencia	% de infografías y videos utilizados para la difusión y conocimiento del manual de convivencia escolar.
Convivencia Escolar	Implementación de un plan de gestión de la convivencia escolar, que articule actividades deportivas y recreativas que, fomenten la vida saludable y democrática en las y los estudiantes además de programar campañas de buen trato y respeto entre pares y a la diversidad.	Ejerciendo una cultura cívica	% de participación de estudiantes en el proceso electoral.
Gestión de Recursos	Implementación de un plan de adquisición de recursos educativos, tecnológicos, equipamiento, maquinarias, herramientas y humano, para el apoyo al desarrollo de los aprendizajes en la formación general y diferenciada, considerando además el reconocimiento según el cumplimiento de indicadores de logros a los funcionarios de la unidad educativa.	Evaluando nuestro desempeño	% de participación de funcionarios en proceso de
Gestión de Recursos	Implementación de un plan de adquisición de recursos educativos, tecnológicos, equipamiento, maquinarias, herramientas y humano, para el apoyo al desarrollo de los aprendizajes en la formación general y diferenciada, considerando además el reconocimiento según el cumplimiento de indicadores de logros a los funcionarios de la unidad educativa.	Gestionando la adquisición de recursos	% de recursos adquiridos a través de plan de gestión del establecimiento educativo.

Acciones

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Articular procesos técnicos-pedagógicos con los docentes, en la elaboración de instrumentos evaluativos según el modelo de formación basado en competencias y planificación, para la implementación del currículum, fortaleciendo estrategias metodológicas de enseñanza innovadoras y desafiantes para los estudiantes, mediante un acompañamiento y retroalimentación efectiva al docente en el aula, apoyando de forma periódica, la mejora continua de su gestión.
Estrategia	Implementación de un proceso de acompañamiento y retroalimentación docente al aula con énfasis, en el desarrollo de instrumentos evaluativos basado en competencias, planificación de unidades de aprendizajes y apoyo al desarrollo profesional docente según estándares indicativos de desempeño del Marco Para la Buena Enseñanza.
Subdimensiones	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula
Acción	Acompañamiento al Aula y Retroalimentación Pedagógica; una oportunidad de mejora
Descripción	El equipo directivo y técnico, en conjunto con los docentes desarrollan un plan de acompañamiento al aula y retroalimentación pedagógica en apoyo a las y los docentes del plan general y diferenciado, que permita fortalecer las buenas prácticas según el Marco de la Buena Enseñanza a través de una pauta consensuada con los docentes y conversatorios entre departamentos académicos. (E. 4.4).
Fecha Inicio	21/6/2023
Fecha Término	31/12/2023
Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefe técnico
Recursos Necesarios Ejecución	Aula, notebook, proyector, multicopiado, pauta de acompañamiento y retroalimentación pedagógica, artículos fungibles u oficina.
Ate	No
Tic	Sala de clases
Plan(es)	- Plan de Desarrollo Profesional Docente

Medios de Verificación	- Pauta de Acompañamiento y Retroalimentación Pedagógica - Informe Ejecutivo Acompañamiento y Retroalimentación Pedagógica
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$0
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$0

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Articular procesos técnicos-pedagógicos con los docentes, en la elaboración de instrumentos evaluativos según el modelo de formación basado en competencias y planificación, para la implementación del currículum, fortaleciendo estrategias metodológicas de enseñanzas innovadoras y desafiantes para los estudiantes, mediante un acompañamiento y retroalimentación efectiva al docente en el aula, apoyando de forma periódica, la mejora continua de su gestión.
Estrategia	Implementación de un proceso de acompañamiento y retroalimentación docente al aula con énfasis, en el desarrollo de instrumentos evaluativos basado en competencias, planificación de unidades de aprendizajes y apoyo al desarrollo profesional docente según estándares indicativos de desempeño del Marco Para la Buena Enseñanza.
Subdimensiones	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula
Acción	Taller elaboración de instrumentos evaluativos y planificación basado en competencias

Dimensión	Gestión Pedagógica
Descripción	El equipo técnico directivo, en conjunto con los docentes establecen el desarrollo de un ciclo de talleres por departamentos académicos en la elaboración de instrumentos evaluativos y planificación según competencias y perfil de egreso de los estudiantes declarado en los planes y programas de estudios permitiendo con ello fortalecer el desarrollo de prácticas innovadoras y pertinentes. (E. 5.2).
Fecha Inicio	04/8/2023
Fecha Término	03/12/2023
Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefe técnico
Recursos Necesarios Ejecución	Notebook, proyector, salas de clases, laboratorios de informática, papel, impresora, internet.
Ate	No
Tic	Laboratorio
Plan(es)	- Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de Verificación	- Informe ejecutivo Taller de Elaboración de instrumentos y planificación basado en competencias
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$0
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$0

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	Instaurar un modelo de liderazgo de gestión educativa eficiente y eficaz junto a la comunidad escolar, a través de un trabajo colaborativo en redes, entre los distintos actores y estamentos instalando estrategias de mejora, que impacten positivamente, en el logro de los resultados educativos, reconociendo a su vez, el desarrollo de buenas prácticas institucionales por parte de los integrantes de la unidad educativa.
Estrategia	Implementación de un sistema de evaluación de indicadores de desempeño del equipo directivo, que permita activar el desarrollo y reconocimiento de las buenas prácticas según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.
Subdimensiones	* Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados
Acción	Instaurando una cultura hacia la mejora continua
Descripción	El Director establece en el personal una cultura de compromiso y tarea educativa mediante la valorización y reconocimiento según el cumplimiento de metas establecidas en una pauta elaborada de acuerdo a estándares indicativos de desempeño (MBE y MBDL). (E. 2.3).
Fecha Inicio	21/6/2023
Fecha Terminó	17/12/2023
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Notebook, proyector, pauta indicativa de desempeño, recurso económico.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de Verificación	- Informe Ejecutivo Plan de Reconocimiento
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$90.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	Instaurar un modelo de liderazgo de gestión educativa eficiente y eficaz junto a la comunidad escolar, a través de un trabajo colaborativo en redes, entre los distintos actores y estamentos instalando estrategias de mejora, que impacten positivamente, en el logro de los resultados educativos, reconociendo a su vez, el desarrollo de buenas prácticas institucionales por parte de los integrantes de la unidad educativa.
Estrategia	Implementación de un sistema de evaluación de indicadores de desempeño del equipo directivo, que permita activar el desarrollo y reconocimiento de las buenas prácticas según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.
Subdimensiones	* Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados
Acción	Sistematización de Resultados
Descripción	El Director y Equipo Directivo elaboran e instauran un modelo de sistematización de resultados que permita, analizar de forma continua, el modelo educativo plasmado en el proyecto educativo institucional considerando características del establecimiento, resultados educativos, evaluación del personal y ejecución de presupuesto. (E. 3.3).
Fecha Inicio	02/8/2023
Fecha Termino	16/12/2023
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de gestión
Recursos Necesarios Ejecución	Plataformas institucionales y educativas, equipos y programas de computación, recurso humano, proyector, servicio de internet, artículos de librería e impresoras
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	Ninguno
Medios de Verificación	Informe ejecutivo sistematización de resultados
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$5.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$5.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Fomentar un clima educativo adecuado, para el logro de la sana convivencia entre los distintos actores de la comunidad educativa del establecimiento, a través de la actualización de protocolos, manual de convivencia escolar y diversas acciones que se vinculen por una parte, con el desarrollo de un aprendizaje socioemocional de las y los estudiantes generando los espacios e instancias de participación democrática, vida saludable, cultura del autocuidado y respeto por la diversidad.
Estrategia	Implementación de un plan de gestión de la convivencia escolar, que articule actividades deportivas y recreativas que, fomenten la vida saludable y democrática en las y los estudiantes además de programar campañas del buen trato y respeto entre pares y a la diversidad.
Subdimensiones	* Convivencia escolar * Participación y vida democrática
Acción	Conociendo Nuestro Manual de Convivencia
Descripción	El equipo directivo junto con los docentes y jefaturas de curso, implementan un plan desocialización mediante infografía y videos, aspectos de significancia considerados en el manual de convivencia o reglamento interno del establecimiento, que propicie la sana convivencia y la resolución pacífica de conflictos entre estudiantes del establecimiento educativo. (E. 8.3).
Fecha Inicio	03/4/2023
Fecha Término	01/11/2023
Programa Asociado	Aula de bienestar
Responsable	Encargado de convivencia
Recursos Necesarios Ejecución	Computador, Notebook, Plotter, tintas, papelería, internet, redes sociales, proyector.
Ate	No
Tic	Sala de clases
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Apoyo a la Inclusión
Medios de Verificación	- Informe ejecutivo de resultados en cuanto difusión del manual de convivencia escolar en redes.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$1.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$1.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Fomentar un clima educativo adecuado, para el logro de la sana convivencia entre los distintos actores de la comunidad educativa del establecimiento, a través de la actualización de protocolos, manual de convivencia escolar y diversas acciones que se vinculen por una parte, con el desarrollo de un aprendizaje socioemocional de las y los estudiantes generandolos espacios e instancias de participación democrática, vida saludable, cultura del autocuidado y respeto por la diversidad.
Estrategia	Implementación de un plan de gestión de la convivencia escolar, que articule actividades deportivas y recreativas que, fomenten la vida saludable y democrática en las y los estudiantes además de programar campañas del buen trato y respeto entre pares y a la diversidad.
Subdimensiones	* Convivencia escolar * Participación y vida democrática
Acción	Ejerciendo una cultura cívica
Descripción	El encargado de convivencia escolar junto a Orientación, fortalecen el desarrollo de una cultura cívica, a través de la elección de directivas de subcentro de estudiantes y del CEES, con diversas acciones en que se destacan la libertad de expresión, propuestas e ideas, a través de debates masivos que permitan difundir posturas frente a necesidades de las y los estudiantes. (E. 9.4).
Fecha Inicio	03/4/2023
Fecha Término	01/6/2023
Programa Asociado	SEP
Responsable	Encargado de convivencia
Recursos Necesarios Ejecución	Computador, impresoras, plotter, tintas, lápices, plumones, papelería, equipo de amplificación.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Formación Ciudadana * Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa. * Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público. * Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela. * Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.
Medios de Verificación	- Informe ejecutivo proceso eleccionario
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$8.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$8.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Consolidar mecanismos de gestión para la adquisición de recursos educativos, equipamientos y reconocimiento profesional de las y los funcionarios, según las necesidades y logros educativos en un año lectivo, apoyando procesos internos en la mejora continua de los aprendizajes, participación en actividades artísticas, deportivos, científicos, culturales o tecnológicos, creación de redes, conformación de equipos multidisciplinares de apoyo a las y los estudiantes.
Estrategia	Implementación de un plan de adquisición de recursos educativos, tecnológicos, equipamiento, maquinarias, herramientas y humano, para el apoyo al desarrollo de los aprendizajes en la formación general y diferenciada, considerando además el reconocimiento según el cumplimiento de indicadores de logros a los funcionarios de la unidad educativa.
Subdimensiones	* Gestión del personal * Gestión de los recursos educativos
Acción	Gestionando la adquisición de recursos educativos, sanitarios y capacitaciones
Descripción	Implementación de un plan de adquisición de recursos humanos, educativos, tecnológicos (máquinas, equipos, herramientas, material didáctico) y capacitaciones, que permitan favorecer el desarrollo de los aprendizajes e implementación del currículo desde primero acuarto año medio, resguardando condiciones sanitarias requeridas para un desarrollo seguro de las actividades en sala y taller. (E.12.1)
Fecha Inicio	03/4/2023
Fecha Término	31/12/2023
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Internet, computadores, notebook, proyectores, tablets, plataformas virtuales, softwares, simuladores, maquetas, equipos TP, herramientas, insumos, implementos deportivos para la actividad física, EPP para estudiantes y docentes, tecnología de realidad aumentada, licencias computacionales, escritorios, resmas, tintas, arriendo de multcopiadoras y fotocopadoras, insumos de sanitización y prevención, recurso humano, prevencionista de riesgos y técnico enfermero TENS.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Apoyo a la Inclusión - Plan Integral de Seguridad Escolar - Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de Verificación	- Informe ejecutivo del plan de adquisición de recursos.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$200.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$200.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Consolidar mecanismos de gestión para la adquisición de recursos educativos, equipamientos y reconocimiento profesional de las y los funcionarios, según las necesidades y logros educativos en un año lectivo, apoyando procesos internos en la mejora continua de los aprendizajes, participación en actividades artísticas, deportivos, científicos, culturales o tecnológicos, creación de redes, conformación de equipos multidisciplinarios de apoyo a las y los estudiantes.
Estrategia	Implementación de un plan de adquisición de recursos educativos, tecnológicos, equipamiento, maquinarias, herramientas y humano, para el apoyo al desarrollo de los aprendizajes en la formación general y diferenciada, considerando además el reconocimiento según el cumplimiento de indicadores de logros a los funcionarios de la unidad educativa.
Subdimensiones	* Gestión del personal * Gestión de los recursos educativos
Acción	Evaluando nuestro desempeño
Descripción	Implementación por parte del equipo directivo y funcionarios de un plan de evaluación y retroalimentación del desempeño profesional, a través de pauta que permita reconocer la labor desarrollada dentro del establecimiento educativo, en el cumplimiento de indicadores de logros fortaleciendo con ello, la mejora de las prácticas profesionales dentro de la institución. (E. 10.3).
Fecha Inicio	03/8/2023
Fecha Término	31/12/2023
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos humano, financiero, impresoras, tintas, diplomas, galvanos, papelería etc.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de Verificación	- Informe ejecutivo de evaluación y retroalimentación del desempeño profesional.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$1.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$1.000.000

9. Conclusión

El PME, concluido anteriormente, se desarrolla como una herramienta base para impulsar a mejoras pedagógicas, orientadas a cada uno de los estudiantes, con el fin de mejorar en ellos la estadía en el establecimiento educacional y fortalecer las nuevas reformas de la educación.

El PME no es un fin en sí mismo, sino representa una forma concreta de dar respuesta y orientación a inquietudes legítimas de la comunidad educativa, presenta un plan con un enfoque destinado a cuatro años, donde cada una de las fases en las que se trabaja son establecidas para mejorar cada proceso en sí. Pero, no es solo el estudiante quien debe hacerse parte del proceso, es toda la comunidad en su conjunto, enfocado a docentes, asistentes de la educación y todos quienes componen el establecimiento educacional Liceo Industrial A-16 “Eulogio Gordo Moneo” de Antofagasta.

El estudio permite concluir con claridad que el nuevo enfoque de PME es valorado por todos y constituye un aporte sustantivo para el trabajo de planificación del establecimiento educacional. Este nuevo enfoque permite, en general una mayor apropiación y un uso más efectivo del modelo de planificación con miras en la mejora escolar, trabajando sobre la base de objetivos estratégicos, metas y medidas de acción asociadas.

Asimismo, el nuevo enfoque del PME significa un aporte a la gestión del establecimiento, permite una orientación más clara hacia la mejora no sólo a corto plazo, sino que también en el mediano y largo plazo, fortalece la pertinencia y vinculación con el proyecto educativo propio del establecimiento educacional y fomenta la participación de toda la comunidad educativa.

La información presentada sugiere que la valoración de los cambios del PME no depende de manera importante de la dependencia del establecimiento, o de si este recibe asesoría técnica o no. Por el contrario, el estudio sugiere que el tipo de liderazgo directivo tiene una incidencia mayor en la valoración del cambio de enfoque del PME.

10. Bibliografía.

- 1.- Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo 2019.
<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/orientaciones-pme-2019/>
- 2.- Asistencia técnica educativa externa “más apoyos para los procesos de Mejoramiento educativo”, Mineduc 2000.
- 3.- Cañedo, Rubén A. (1996) Editorial Educación y Calidad. Dos eslabones en la cadena del servicio de excelencia, ACIMED.
- 4.- Ahumada, L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y Contradicciones de la Ley de Subvención Escolar Preferencial en diversos contextos 9(1), 111–123. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivasVol9-Issue1-fulltext-99>
- 5.- Williamson Castro, G., Torres Huechucura, T., & Castro Machuca, Y. (2017). Educación Rural: Proyecto Educativo Institucional Desde Un-
- 6.- Hopkins, D (2008) hacia una buena escuela. Experiencias y lecciones. Santiago Fundación Chile.
- 7.- La calidad integral en educación, reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa, revista iberoamericana de educación Seibol, 2000.
- 8.- La libertad de elección en educación FAES, Madrid, LÓPEZ RUPÉREZ.(1997)
- 9.- De la Vega, L. F. (2015). Hacia un marco analítico y metodológico para la Evaluación del Mejoramiento Educativo en escuelas chilenas. Calidad en la Educación, (42), 61–91. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>
- 10.- Williamson Castro, G., Torres Huechucura, T., & Castro Machuca, Y. (2017). Educación: Proyecto Educativo Institucional desde un enfoque participativo. Sinéctica, (49), 1–16. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125726123&lang=es&site=ehost-live>



- 11.- Leithwood et al., 2009. Prácticas de Liderazgo Directivo y resultados de Aprendizaje hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 7, número 3 pp-19-33
- 12.- Ayuda Mineduc, 2020. <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-pme>
- 13.- Santos, A. (2000). La Tecnología Educativa ante el Paradigma Constructivista. *Revista Informática Educativa*, 13(1), 83-94.
- 14.- Delors, Jacques (1994). "Los cuatro pilares de la educación", en *La Educación encierra un tesoro*. México: El Correo de la UNESCO, pp. 91- 103.
- 15.- División de Educación General, (2015) *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos Educativos*.
- 16.- Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al., 2006; Leithwood et al. 2008; Robinson et al., 2009; Day et al. 2009; Weinstein y Muñoz, 2012; Bellei et al., 2014 en El Bolívar, A. (2010). *liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*.
- 17.- Jaramillo (2015), *Modelos de Calidad*. Mineduc. Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.
- 18.- Juárez B., D. (2013). *Educación rural en Finlandia, Cuba y Colombia. Experiencias para México*. San Luis Potosí: BECENE, RIESLP.
- 19.- Letelier M. Fiabane F. (2015). Participar en el espacio educativo: Establecimientos municipales que construyen sus proyectos educativos institucionales. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.8 (1), 81- 96
- 20.- Pozner, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la subsecretaría de Educación Básica (2001) *Modelo de gestión educativa MEJORAMIENTO EN ESTABLECIMIENTOS*