



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DEL LICEO AGRICOLA TÉCNICO PROFESIONAL PADRE
FRANCISCO NAPOLITANO, DE LA COMUNA DE ARICA, REGIÓN DE
ARICA Y PARINACOTA**

Candidato a magíster: Francisco Quiroga Vega
Gersón Rojas Briceño
Verónica Rojas Carreño

Tutor disciplinar: Amely Vivas Escalante
Tutor metodológico: Oscar Rojas

Octubre, 2024

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	2
INDICE DE FIGURAS	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEORICO	7
MARCO CONTEXTUAL.....	20
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	27
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS	43
PLAN DE MEJORAMIENTO	57
CONCLUSIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS.....	64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	27
Tabla 2.....	28
Tabla 3.....	30
Tabla 4.....	32
Tabla 5.....	33
Tabla 6.....	33
Tabla 7.....	35
Tabla 8.....	36
Tabla 9.....	37
Tabla 10.....	38
Tabla 11.....	40
Tabla 12.....	41
Tabla 13.....	42
Tabla 14.....	58
Tabla 15.....	59
Tabla 16.....	60
Tabla 17.....	61
Tabla 18.....	62

INDICE DE FIGURAS

Figura

1.....11

Figura

2.....24

Figura

3.....25

Figura

4.....26

RESUMEN

En la actualidad, Chile se enfrenta a cambios y desafíos significativos en materia de educación tanto en lo curricular como en cuanto a las necesidades e intereses actuales de los jóvenes, niños y sus familias, por lo que, en este proceso, se requiere de una serie de estrategias que permitan abordar las necesidades educativas emergentes de una mejor manera, y con el férreo compromiso de las comunidades educativas y políticas públicas actuales, a modo de promover una mejor calidad en el quehacer pedagógico, que cumpla con los estándares actuales y futuros situados en las necesidades socio-educativas de los educandos.

El Proyecto Educativo del Liceo Técnico Agrícola Padre Francisco Napolitano se construye a partir de la participación de todos los actores y estamentos que forman parte de este establecimiento educacional, considerando además el compromiso de la comunidad educativa de brindar una educación de calidad y equidad, que además dé respuesta a los requerimientos educacionales de los niños y jóvenes de la región de Arica y Parinacota.

En atención a lo anterior, el presente informe tiene por objetivo dar a conocer el Plan de Mejoramiento Educativo, el que desde sus acciones intenta mejorar el aprendizaje de todos sus estudiantes, construido mediante un diagnóstico, análisis y reflexión de la comunidad escolar.

Las diversas necesidades que presenta el Liceo Agrícola Técnico Profesional Padre Francisco Napolitano, de la Comuna de Arica, se plasman en este Plan de Mejoramiento Educativo, basado en una serie de dimensiones y que intenta dar respuesta a dicho marco de abordaje de manera clara e integral, permitiendo así planificar, implementar y evaluar dicho plan en base a las carencias educativas del establecimiento y como este se proyecta para el período 2024-2027.

INTRODUCCIÓN

En el presente informe se dará a conocer el Plan de Mejoramiento Educativo, el cual corresponde a una propuesta elaborada para el establecimiento educacional Liceo Agrícola Técnico Profesional Padre Federico Napolitano de la comuna de Arica, Región de Arica y Parinacota, el cual pretende ser una respuesta efectiva de planificación, con la implementación de acciones, seguimiento y evaluaciones del quehacer educativo del establecimiento el que se operacionaliza en el Plan de Mejoramiento Educativo, PME en adelante, como garante de calidad en educación para sus estudiantes.

En atención a lo anterior, en el informe, se presentará un diseño de plan, que pretende perfeccionar y mejorar las diversas áreas del quehacer pedagógico, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos que contempla el sistema educativo y que son visualizados dentro del establecimiento educacional.

De esta manera y para poder llevar a cabo el PME, es que se utilizan diversas herramientas bibliográficas que sustenten la construcción de este, a través de referencias gubernamentales y técnicos, entre ellos Ministerio de Educación, BNC, otros.

Para la correcta implementación del PME, se llevaron a cabo diagnósticos institucionales y pedagógicos que permitieron identificar las áreas prioritarias de intervención. A partir de este análisis, se proponen acciones concretas que buscan no solo mejorar los resultados académicos, sino también promover un ambiente escolar inclusivo, seguro y orientado a la excelencia educativa, por lo que, se organiza en diversos apartados que abordan los distintos aspectos del proceso de mejora continua.

En primer lugar, se expone el marco teórico, el cual fundamenta las acciones propuestas y resalta la importancia del diseño de este en ámbito educativo. Luego, se presenta el marco contextual, donde se describen las características específicas del establecimiento y su entorno. A continuación, el diagnóstico institucional analiza el estado actual del liceo, destacando tanto las fortalezas como los desafíos que enfrenta.

Seguidamente, se desarrolla un análisis descriptivo de los resultados obtenidos tras la implementación de las primeras fases del PME, evaluando su impacto en diversas áreas, como la gestión pedagógica y la convivencia escolar. Este análisis sirve como base para la planificación de nuevas acciones y ajustes al plan inicial.

Finalmente, se presenta el Plan de Mejoramiento, en el cual se detallan las dimensiones, objetivos y metas establecidas para la concreción de este

MARCO TEORICO

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

La duración del PME es de un período de 4 años, el cual contempla una serie de etapas distribuidas en dos grandes segmentos, compuesto por la fase estratégica y fase anual.

La fase estratégica contempla el análisis del PEI, autoevaluación institucional y planificación estratégica, mientras que la fase anual considera la planificación, implementación, monitoreo y seguimiento, además, finaliza con una evaluación respectiva.

Un PME, entonces, facilita la correcta intervención del quehacer educativo dentro de los contextos educativos, que, por ley, deben implementarse, en este sentido, la Ley N° 20.529, a través del Sistema de Aseguramiento de Calidad (SAC) ordena y define los roles de las instituciones que lo conforman, y constituye el marco institucional donde los procesos de mejoramiento educativo de los establecimientos educacionales ocurren.

En este sentido, la ley 20.370, correspondiente a la Ley General de Educación, en su artículo número indica lo siguiente:

"La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas" (Chile, 2010).

A partir de lo expuesto en la ley, se destaca que la educación no solo debe ser entendida como una instancia limitada a la infancia y juventud, sino como un proceso continuo que acompaña a las personas durante toda su vida. El objetivo principal que plantea la normativa es lograr un desarrollo integral en cada individuo, abarcando diversas dimensiones que incluyen lo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico. De esta manera, se reconoce la educación como un derecho fundamental que persigue no solo la adquisición de conocimientos, sino también la formación de sujetos capaces de contribuir al bienestar de la sociedad en su conjunto.

Con relación a esto, la ley es clara en señalar el fin y la importancia de la educación para el país, con énfasis en el desarrollo máximo del potencial de cada una de las personas y así poder contribuir al progreso de una sociedad justa y plena.

Además, en dicho artículo, se complementa la frase anterior, con el siguiente párrafo:

Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país (Chile, 2010)

En atención a esto, es que cobra real relevancia la calidad de la educación, como medio o herramienta de superación de pobreza, desigualdad de brechas, mecanismo de equidad, entre otros.

En este sentido, para asegurar la calidad, perfeccionamiento y toma de decisiones constantes sobre los procesos dinámicos que vivencian los establecimientos de educación, es que se requieren de una serie de elementos a evaluar, por ejemplo, José Antonio Pareja y César Torres, en su libro denominado “Educación y Educadores” Una Clave para la Calidad de la Institución Educativa: Los Planes de Mejora, presenta un modelo permite comprender e implementar modelos que favorezcan la calidad de educación y que se presenta a continuación:

- 1) Personas como aprendices: los colaboradores se motivan a aprender de manera continua
- 2) Cultura favorecedora: apoya el aprendizaje continuo, cambiando el status y modos para hacer las cosas
- 3) Visión para el aprendizaje: permite evaluar opciones de adaptación al cambio y reconocer la importancia de cada subdepartamento.
- 4) Incremento del aprendizaje: se focalizan los aprendizajes mediante un esquema que permite la adhesión de conocimientos de manera paulatina.
- 5) Estructura transformadora: alentar el desarrollo de conocimiento permite mejorar las competencias.
- 6) Apoyo de la gestión: crea recompensas para mejorar el conocimiento.

De esta manera y basado en el modelo planteado por los autores, la elaboración de PME que ajusten a la realidad local, que fomente la pertinencia e identidad de los establecimientos escolares, permite, no solo garantizar la calidad en base a procesos de diseño, implementación y evaluación de prácticas derivadas del quehacer educativo, sino, que, además, permite tener una mirada más integral que van muchos más allá de la medición tradicional de los aprendizajes esperados. En este sentido, cobra una mayor relevancia la base de este tipo de modelos como argumento para la elaboración de planes de mejoramiento educativo, los cuales contemplan lo siguiente:

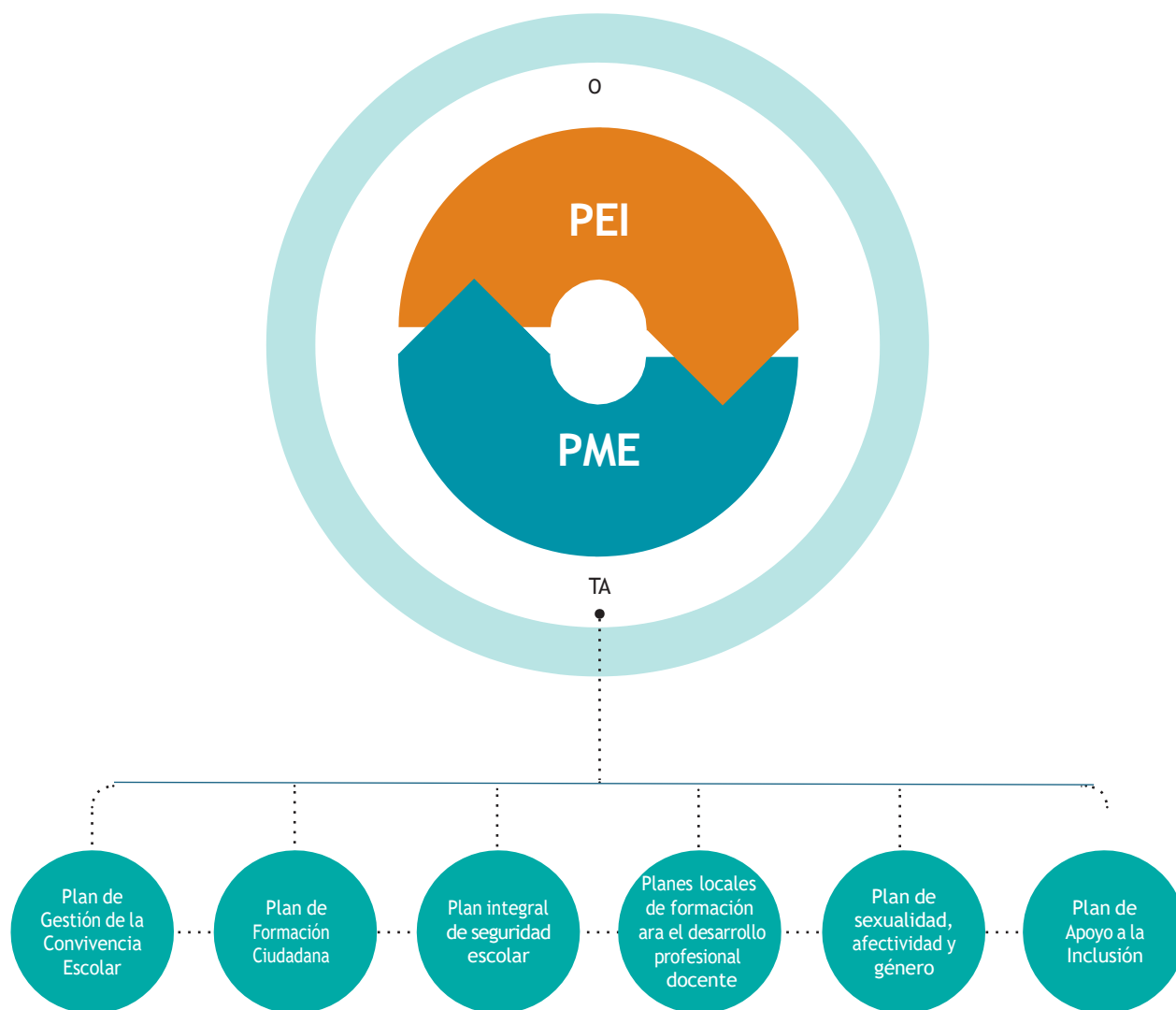
1. Los beneficios de los marcos evaluativos: Autores indican que los beneficios de generar marcos evaluativos previenen los siguientes aspectos: desmoralización de estudiantes al compararse con otros colegios con rasgos elitistas, aumento de brechas escolares, una mirada errónea sobre el éxito académico y la manera en cómo esto se evalúa, entre otros.

2.- Liderazgo en la elaboración de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME): resaltan la importancia de la elaboración de PME basados en el liderazgo. Indican que todo resultado focalizado e intencionado a la calidad de la educación siempre será mejor cuando se genera una participación activa de todos los colaboradores de la organización. Afirman que el éxito de la implementación de planes y reformas está asociado a la existencia de un equipo directivo capaz de generar un clima que favorezca el aprendizaje organizacional, y que los desafíos y resultados deben ser compartidos (Ahumada, 2011).

3.-Importancia de un enfoque colaborativo, es importante poder elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo basado en una visión amplia de las áreas que convergen en el establecimiento escolar, donde la distribución de tareas sea clave para alcanzar los objetivos establecidos y que esta elaboración sea en conjunto entre todas las personas que participan de él.

Finalmente, todo Plan de Mejoramiento Educativo está compuesto por 6 elementos claves para su composición. De los cuales se puede destacar lo siguiente:

1.- Ciclo de mejoramiento continuo: Se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr mejores resultados a nivel académico.

Figura 1*Ciclo de Mejoramiento Continuo del Establecimiento Educacional*

Fuente: Documento PME, Orientaciones para su Elaboración. Ministerio de Educación

2.- Diagnóstico institucional: Es un proceso clave que se lleva a cabo desde el primer año del ciclo PME y se repite anualmente hasta el cuarto año. Tiene por objetivo evaluar la calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas en el inicio de cada período de mejoramiento anual. En atención a esto, el diagnóstico permite a la comunidad educativa reconocer áreas de fortaleza y debilidad en la gestión escolar y en los métodos de enseñanza.

- Metodología: Se utilizan diversas herramientas y técnicas para la recolección de datos, que pueden incluir encuestas, entrevistas, grupos focales y análisis de documentos institucionales, entre otros.
- Participación: está compuesta por todos los actores de la comunidad educativa, incluidos docentes, estudiantes, padres y apoderados, para obtener una visión integral de la realidad escolar.
- Resultados: Los resultados del diagnóstico permiten establecer un punto de partida para el diseño de un plan de mejora que responda a las necesidades detectadas y establezca prioridades de acción.

3.- Autoevaluación institucional: Es un proceso analítico que involucra a la comunidad educativa en la evaluación de la situación actual del establecimiento educacional. Este proceso tiene un enfoque participativo y busca fomentar la toma de decisiones informadas y consensuadas.

- Objetivo: Evaluar críticamente su desempeño, identifique logros y áreas de mejora, y establezca metas claras para el futuro.
- Proceso: Incluye revisión de datos cuantitativos y cualitativos, discusiones en equipo, y la identificación de buenas prácticas. También es un momento para celebrar los logros alcanzados.
- Impacto: Promueve un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida por el proceso educativo.

4.- Dimensiones: Son aspectos clave que se evalúan tanto en el diagnóstico como en la autoevaluación. Estas dimensiones pueden variar según el contexto, pero comúnmente incluyen:

- Dimensión Pedagógica: Se refiere a las prácticas de enseñanza y aprendizaje, la calidad de los recursos pedagógicos, y el desarrollo profesional de los docentes.
- Dimensión de Liderazgo: Esta dimensión implica el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de liderazgo dentro de la comunidad educativa, particularmente en torno a la creación, implementación y consolidación del Proyecto Educativo

Institucional (PEI). El liderazgo se enfoca en promover la colaboración y el compromiso de los distintos estamentos del establecimiento para alinear las acciones educativas con los valores y metas de la institución, buscando mejorar las prácticas pedagógicas y reforzar el sentido de pertenencia.

- Dimensión de Convivencia Escolar: Se refiere a las relaciones y dinámicas que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa, con un enfoque en el respeto, la diversidad y el buen trato. La convivencia escolar busca crear un ambiente armónico y seguro, propicio para el aprendizaje. Involucra la participación activa de estudiantes, docentes y apoderados en la construcción de normas y acciones que favorezcan una cultura escolar positiva y colaborativa.
- Dimensión de Gestión de Recursos: Esta dimensión abarca la planificación y administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles en el establecimiento educativo. Su objetivo es optimizar el uso de estos recursos para favorecer el mejoramiento continuo de los aprendizajes, garantizando que estén alineados con las metas pedagógicas y las necesidades de los estudiantes, permitiendo así un ambiente educativo adecuado y enriquecedor.

5.- Subdimensiones:

Dimensión	Subdimensión	Resultado
Dimensión de Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Se refiere al conjunto de acciones que organiza y estructura el contenido educativo, alineando la enseñanza con los objetivos de aprendizaje establecidos. En este contexto, el subdimensión implica implementar prácticas docentes y

		metodológicas que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes y mejoren sus resultados académicos, con un énfasis en asignaturas clave como lenguaje y matemáticas
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Se refiere a las iniciativas y estrategias que buscan promover el bienestar y el crecimiento personal de los estudiantes, más allá del ámbito académico. Incluye actividades extracurriculares, como eventos culturales, deportivos y artísticos, que mejoran la disposición de los estudiantes para aprender y aumentan su gusto por el conocimiento.
Dimensión de Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor	Hace referencia a la capacidad del sostenedor (entidad que financia y gestiona el establecimiento educativo) para liderar, coordinar y orientar las decisiones estratégicas de la

		<p>institución. Su rol es clave en la consolidación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas a través de la gestión adecuada de recursos y la toma de decisiones en conjunto con el director y el equipo de gestión.</p>
	Liderazgo del Director	<p>Se refiere a la capacidad del director para coordinar y guiar a la comunidad educativa en la toma de decisiones y la ejecución de actividades que promuevan el aprendizaje y el sentido de pertenencia. El liderazgo del director se refleja en su capacidad para organizar, evaluar y actualizar el PEI, involucrando a todos los estamentos de la comunidad educativa en la mejora institucional.</p>
Dimensión de Convivencia	Formación	Subdimensión centrado en el desarrollo de valores,

Escolar		<p>actitudes y comportamientos adecuados en los estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad educativa. Se enfoca en la formación integral, promoviendo un ambiente de respeto y diversidad a través de actividades formativas y preventivas.</p>
	Convivencia Escolar	<p>Se refiere a las interacciones y relaciones dentro de la comunidad educativa que promueven un ambiente sano y seguro. Este subdimensión aborda la creación y el mantenimiento de normas y protocolos de buen trato y respeto mutuo, fomentando una convivencia positiva que permita el aprendizaje en un ambiente armónico.</p>
	Participación y vida democrática	<p>Implica la participación activa de todos los miembros de la</p>

		<p>comunidad educativa (estudiantes, docentes, apoderados) en la toma de decisiones relacionadas con la convivencia y la vida escolar. Este subdimensión busca fortalecer la vida democrática dentro del establecimiento mediante la creación de espacios de diálogo y reflexión colectiva sobre las normas y la convivencia escolar.</p>
<p>Dimensión de Gestión de Recursos</p>	<p>Gestión del Personal</p>	<p>Se refiere a la administración y desarrollo de los recursos humanos dentro de la institución, abarcando tanto al cuerpo docente como a los asistentes de la educación y al equipo directivo. Incluye procesos como el reconocimiento de su labor, la formación profesional y el fortalecimiento de su compromiso institucional para mejorar los procesos</p>

		educativos
	Gestión de Resultados Financieros	En esta subdimensión, la gestión de los recursos financieros se centra en la planificación y asignación eficiente del presupuesto para garantizar que los recursos sean usados de manera efectiva, con el fin de promover el mejoramiento de los aprendizajes. Esto incluye la rendición de cuentas y el uso transparente de los fondos educativos.
	Gestión de Recursos Educativos	Abarca la administración y uso adecuado de los recursos materiales y educativos que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Implica la distribución y optimización de los recursos disponibles, como libros, materiales didácticos, equipos tecnológicos, entre otros, para garantizar un entorno adecuado que favorezca los aprendizajes de los

		estudiantes.
--	--	--------------

Finalmente, para la elaboración del diagnóstico y elaboración del PME se utilizó una “Escala Evaluativa”, lo que permitió conocer el desarrollo de las áreas de proceso. Éstas se encuentran insertas en el documento “Estándares Indicativos de Desempeño”.

Este documento presenta los estándares para los establecimientos de educación básica y media y sus sostenedores, los cuales fueron elaborados por el Ministerio de Educación, aprobados por el Consejo Nacional de Educación y dictados mediante Decreto Supremo.

El diagnóstico institucional se lleva a cabo en la Fase Estratégica, la que es una instancia participativa, de reflexión y registro en que la comunidad educativa delibera y define, en conjunto, lo que necesitan abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo.

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

Los estándares Indicativos constituyen la base de la Evaluación Indicativa de Desempeño conducida por la Agencia de Calidad de la Educación – la cual no está asociada a sanciones, y cuyo propósito es entregar recomendaciones para la mejora institucional- y, a la vez, son un marco orientador de buenas prácticas de gestión educativa para los establecimientos y sus sostenedores. Desde esta doble función, los estándares permiten que los establecimientos y sus sostenedores tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades, identifiquen la necesidad de desarrollar sus capacidades institucionales y diseñen adecuadamente sus planes de mejora. De esta manera, la

apropiación y el compromiso con estos estándares por parte de los establecimientos educacionales posibilitará avanzar adecuadamente en el logro de una educación de mayor calidad y más equitativa para todos los estudiantes del país.

También es importante considerar el siguiente documento *“Intervenible Fase Estratégica, Herramienta de apoyo PME”*, que se presentan como orientaciones técnicas y que permitieron complementar y afinar el diagnóstico, emanan desde el Ministerio de Educación y se encuentran disponibles en el sitio privado de cada establecimiento educacional, www.comunidadescolar.cl

MARCO CONTEXTUAL

Características del contexto

El Liceo Agrícola Padre Francisco Napolitano es una institución educativa de carácter técnico profesional agropecuaria que garantiza una comunidad íntegra, justa e innovadora, basada en los principios cristianos, sembrando en sus estudiantes una formación valórica, académica y práctica, para cosechar mañana hombres y mujeres que aporten al desarrollo de nuestra región

A lo largo de su historia, el liceo ha evolucionado para adaptarse a las necesidades cambiantes del sector agrícola y de la comunidad, siempre manteniendo su compromiso con la excelencia educativa y el desarrollo sostenible.

El liceo se destaca por su enfoque en la educación agrícola, ofreciendo una formación técnica especializada junto con una sólida educación académica. Los estudiantes reciben instrucción en ciencias agrícolas, gestión de recursos naturales y técnicas de producción sostenible.

El Liceo Agrícola Padre Francisco Napolitano está bajo la supervisión del Ministerio de Educación de Chile (Mineduc), El cual se encarga de garantizar la calidad educativa y el cumplimiento de los estándares nacionales. El liceo se enfoca en

proporcionar una educación técnica-profesional de alta calidad, alineada con las políticas educativas nacionales.

Reseña histórica del establecimiento

El Liceo Agrícola Padre Francisco Napolitano se encuentra ubicado en el Km 10½ del Valle de Lluta de la ciudad de Arica. Fue fundado el 25 de junio del año 2002 y actualmente su directora es la Señora Yasna Gutiérrez Vilca.

Durante esta gestión esta comunidad educativa ha logrado un alto nivel Educativo reflejado en acreditaciones de formación ciudadana y convivencia escolar.

El Liceo tiene como misión formar jóvenes y niños de los sectores rurales de nuestra Provincia y también del sector urbano, guiándolos y orientándolos en su crecimiento personal y social, lo que se traduce en formar ciudadanos íntegros y honestos que le sean útiles al país, a la sociedad y a su propia familia, con énfasis en capacitación y especialización del área agropecuaria, que les permite a los educandos convertirse en agentes de cambio y mejoramiento de su entorno natural, social y cultural.

Durante sus 22 años de existencia ha obtenido una serie de logros:

- Obtiene la Acreditación de la Especialidad Agropecuaria en el año 2008.
- Ganador del Concurso Nacional “Explorando a Ignacio Domeyko”
- Ganador por tres años consecutivos de la “Feria Agro Tarapacá”. Evento organizado por el Ministerio de Agricultura.
- Ganador de Proyectos Educativos P. M. E.
- Ganador de Dos Proyectos de Iniciativas Juveniles.
- Ganador del Proyecto de Prácticas Profesionales en el año 2008.
- Alumnos ganadores de Los Juegos Judejut, en las disciplinas de Atletismo y de Judo.

- Tercer Lugar Nacional en Concurso de Pintura en Homenaje a la Minería. Evento organizado y realizado por la Sociedad Nacional de Minería.
- Ganador del concurso “Científico Explora”

El Liceo tiene una planta de 14 Docentes, 8 Asistentes de Educación. Dentro de los docentes hay profesionales especialistas en el área agropecuaria, que se traduce en: dos Ingenieros Agrónomos, un Ingeniero De Ejecución Agrícola.

El Liceo Padre Francisco Napolitano cuenta con Internado que atiende a 28 alumnos, 18 damas y 10 varones, para su funcionamiento tiene un Profesor jefe de Internado y cuatro Inspectores, dos varones y dos damas para la jornada de la noche. La jornada de la tarde, está a cargo del Profesor Víctor Bugueño A. quien es el encargado del Taller Deportivo. Cabe destacar que las exigencias del Liceo son grandes, pero siempre orientadas a la formación integral de sus alumnos.

Antecedentes geográficos

El liceo agrícola Padre Francisco Napolitano está ubicado en la ciudad de Arica, en la región de Arica y Parinacota, específicamente en el kilómetro 10 ½ del valle de Lluta. Su clima desértico costero, con temperaturas moderadas durante todo el año y muy poca precipitación, además de su ubicación le otorga una ventaja para la enseñanza agrícola, ya que permite el desarrollo de actividades productivas durante todo el año.

El valle de Lluta donde se encuentra inmerso el establecimiento se caracteriza por su diversidad geográfica (valles, altiplanos, montañas, etc.), Esta diversidad de ambientes naturales proporciona un entorno ideal para la formación en diferentes aspectos de la agricultura y ganadería. Además de encontrarse muy cerca de las fronteras de Perú y Bolivia lo cual convierte al entorno en un punto estratégico para el intercambio comercial. Todas estas características geográficas y económicas influyen directamente en el enfoque educativo del establecimiento educacional, orientado a preparar estudiantes para enfrentar desafíos específicos en el campo de la agricultura.

El establecimiento cuenta con doce hectáreas de terreno para atender a los alumnos de los diferentes cursos. Además cuenta con Terreno dedicado exclusivamente para el trabajo práctico, consistente en: dos hectáreas para el área agrícola, que tiene cuatro invernaderos, campo de cultivo al aire libre, Riego tecnificado con apoyo de una Planta Desaladora de Boro, y una Planta de tratamiento de agua que funciona con Energía Solar, tractores, maquinaria y herramientas agrícolas y dos hectáreas para el área Pecuaria en donde existen diversos tipos de animales como: cerdos, jabalíes, asnos, vacunos, corderos, chivos, aves, etc. Además, cuenta con una Clínica Veterinaria y una Lechería.

Antecedentes pedagógicos

En el marco de la evaluación nacional del sistema de medición de la calidad de la educación (SIMCE), nuestra escuela ha participado activamente en la medición correspondiente al año 2023. Este proceso tiene como objetivo fundamental evaluar el desempeño académico de nuestros estudiantes en áreas claves como Matemática y lenguaje y comunicación, permitiéndonos identificar tanto los logros como los desafíos en nuestra misión de brindar una educación de calidad.

Resultados Prueba SIMCE 2023

Nivel: II Medio

GSE: Bajo

Lenguaje y Comunicación: Lectura

Nivel: II Medio

GSE: Bajo

Figura 2: Matemáticas

Puntaje promedio y comparación según GSE

Promedio 2016	Variación	Promedio 2017	Variación	Promedio 2018	Variación	Promedio 2022	Variación	Promedio 2023
192*	~	191	↑ 33	224	● -20	204	● -10	194

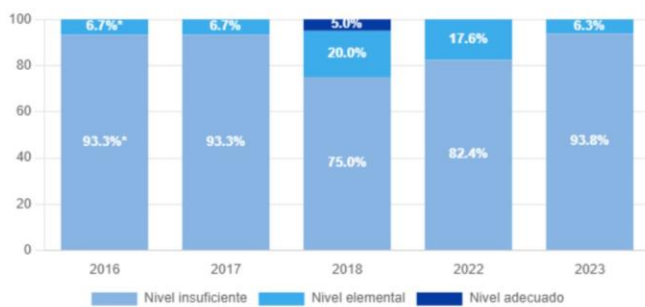


Simbología

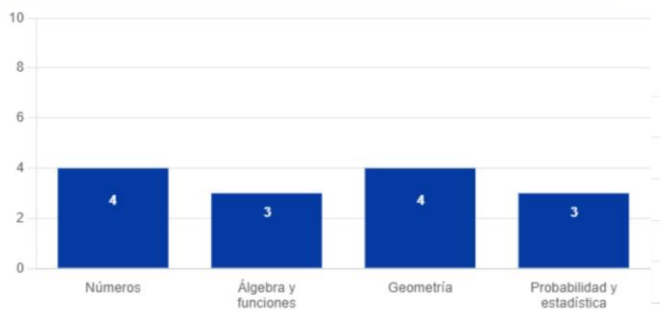
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

↓ -33

Distribución de estudiantes en los Estándares de Aprendizaje



Puntaje promedio en cada eje de temático



Resultados de los indicadores de desarrollo Personal y Social

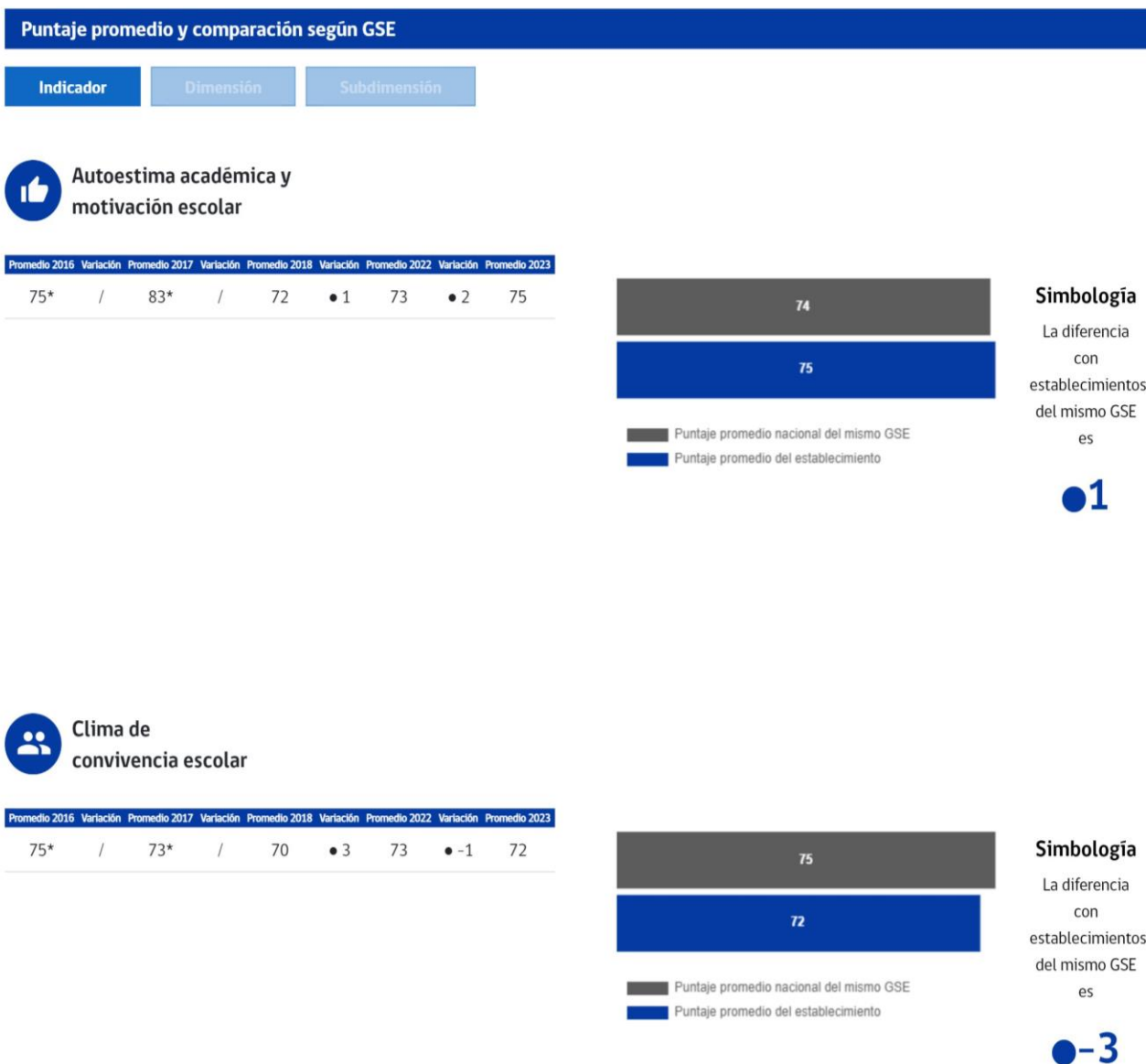
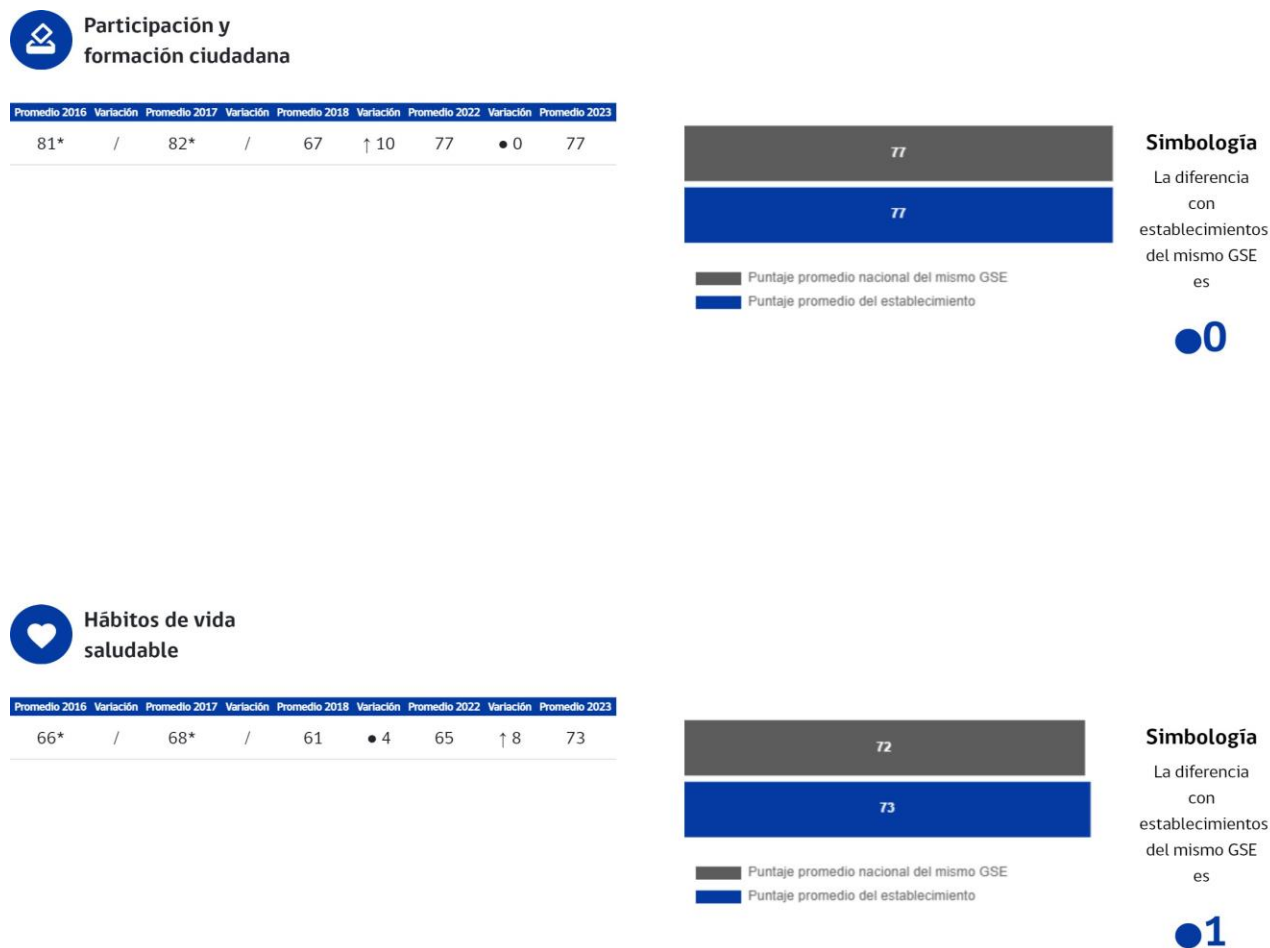


Figura 3: Autoestima académica, motivación y convivencia escolar

Figura 4: Participación, formación ciudadana y hábitos de vida saludable



Estos resultados nos impulsan a seguir trabajando con dedicación, orientando nuestras acciones hacia la mejora continua y el desarrollo integral de nuestros estudiantes. Con este objetivo, nos comprometemos a implementar nuevas estrategias y reforzar aquellas que han demostrado ser efectivas, siempre con la meta de alcanzar un mayor éxito en futuras mediciones y, lo más importante, en la formación de nuestros estudiantes.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A continuación, se presenta la ficha técnica que se aplicó para conocer las necesidades del establecimiento educacional y elaborar el PME.

Participaron del diagnóstico institucional un total de 26 personas, de los cuales 16 corresponden al estamento docente y 10 al estamento de los asistentes de la educación.

Ficha técnica

1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

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

Tabla 1:

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

	una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Análisis de las áreas de proceso.

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Tabla 2:

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	X			
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)	X			
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el		X		

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

del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.		X		
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.		X		
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.	X			

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Tabla 3:

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.		X		
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos	X			

con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	X			
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	X			
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.		X		
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	X			
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	X			
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	X			

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Tabla 4:

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	X			
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	X			
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.		X		
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.		X		
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	X			
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	X			

sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
--	--	--	--	--

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Tabla 5:

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Tabla 6:

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el
--

mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.		X		
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		X		
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.		X		
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	X			
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.		X		
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.		X		
7. El director promueve una ética de trabajo.		X		

1.4. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Tabla 7:

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.		X		
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.		X		
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.		X		
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	X			
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		X		

6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	X			
--	---	--	--	--

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Tabla 8:

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).		X		
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.		X		
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.		X		
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus		X		

resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	X			
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.		X		

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Tabla 9:

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).		X		
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.		X		
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar		X		

la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.		X		
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).		X		
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.		X		
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.		X		

1.3. Dimensión: Participación

Tabla 10:

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		X		
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la		X		

comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.		X		
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		X		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		X		
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.		X		
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.		X		
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.		X		
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.		X		
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.		X		

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Tabla 11:

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.		X		
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	X			
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	X			
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	X			
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	X			
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de	X			

desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.		X		

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Tabla 12:

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.		X		
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		X		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.		X		
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.		X		
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.		X		
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		X		

Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		X		

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Tabla 13:

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

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades de las dimensiones de la Escala Evaluativa para el Análisis de las Áreas de Proceso.

1. Área de Gestión del Currículum.

1.1 Dimensión Gestión Pedagógica.

En relación con los resultados obtenidos en esta dimensión, el 46% de las prácticas se observan de manera difusa para la comunidad educativa y se implementan de manera asistemática, mientras que el 54% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Existe una calendarización anual, asegurando la realización de las clases y diferentes actividades, además los docentes planifican sus clases.</p> <p>Buena comunicación entre docentes y alumnos.</p> <p>El equipo técnico organiza espacios de reflexión y análisis de resultados en sus consejos técnicos, identificando a los alumnos que necesiten apoyo, realizando intercambios de experiencias y practicas pedagógicas, fortaleciendo una cultura reflexiva y profesionalizada.</p>	<p>El equipo técnico planifica, monitorea y evalúa el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Hay planificación de las clases e instancias de reflexión técnica pedagógica.</p> <p>El equipo técnico realiza una calendarización anual que es conocida y compartida por toda la comunidad al inicio del año escolar, considerando los objetivos de aprendizaje, el programa de estudio y las adecuaciones curriculares, a su vez el equipo técnico vela porque</p>

	<p>realización de las clases calendarizadas y se aseguran que los docentes cuenten con sus planificaciones.</p> <p>El equipo técnico presenta una calendarización mensual de acompañamiento a los docentes, procurando que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen los resultados obtenidos con sus estudiantes.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Se debe mejorar la claridad al entregar las horas y realizan cambios durante el año, además de no informar de manera oportuna a dirección.</p> <p>Se debe mejorar la organización de la carga horaria en función de las metas formativas y de aprendizaje, también mejorar la comunicación entre los integrantes del equipo directivo, ya que las decisiones principalmente emanan desde dirección, sin embargo, se consideran los criterios pedagógicos para la realización de los cambios necesarios o adecuación de lo establecido.</p> <p>El monitoreo de la cobertura debe realizarse de manera sistemática y continua, con una entrega de</p>	<p>Se debe mejorar el monitoreo regular de la cobertura curricular y remediales para inicio de 2do semestre.</p> <p>La no difusión desde el inicio del año escolar los lineamientos metodológicos generales, así como las estrategias didácticas y el uso de los recursos educativos.</p> <p>Las planificaciones se deben revisar y analizar desde una misma perspectiva a fin de aunar criterios y poder orientar a los docentes durante este proceso ya que no hacerlo puede ocasionar diferencias técnicas pedagógicas.</p>

retroalimentación eficiente que permita tomar decisiones para el mejoramiento de los aprendizajes.	
--	--

1.2 Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula.

En relación con los resultados obtenidos en esta dimensión, el 75% de las prácticas se observan de manera difusa para la comunidad educativa y se implementan de manera asistemática, mientras que el 25% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Los profesores interactúan con sus alumnos clase a clase, con rigurosidad y objetivos y comunican los objetivos esperados del aprendizaje a sus alumnos, promoviendo que los estudiantes apliquen en lo posible los conceptos adquiridos.	Los profesores motivan a sus alumnos a practicar sus nuevos conocimientos, además de aplicarlos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de recursos novedosos y metodológicos para la realización de las clases. Los docentes deben mejorar el uso de las estrategias, incorporar recursos didácticos	La falta de material puede promover la deserción de los alumnos del sistema escolar.

<p>para motivar a los estudiantes y lograr que todos participen activamente en clases, manteniendo y propiciando un clima de respeto, monitoreando y manteniendo una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo, todo lo anterior para asegurar el logro de los aprendizajes.</p>	
--	--

1.3 Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

En relación con los resultados obtenidos en esta dimensión, el 67% de las prácticas se observan de manera difusa para la comunidad educativa y se implementan de manera asistemática, mientras que el 33% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>El establecimiento identifica y apoya tempranamente a los alumnos con rezago social, afectivo y conductual, cuenta con un plan de trabajo individual para los alumnos.</p>	<p>Existen políticas institucionales para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes.</p> <p>Se observa que hay una intención de generar estrategias para identificar a los alumnos en riesgo y una vez identificado se realiza un plan de trabajo individual para sus necesidades específicas, ya sea adecuando el curriculum o generando estrategias con su familia.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de orientación vocacional para los alumnos que no tienen interés de continuar sus estudios en el área técnica.</p> <p>Se deben mejorar las estrategias para identificar a los estudiantes con dificultades de aprendizaje, potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas brindándoles las oportunidades necesarias para continuar con sus logros, además identificar con tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar del sistema educacional, además promover las políticas necesarias para instaurar una cultura de apoyo a los estudiantes y mejorar el sistema de orientación vocacional de los alumnos que opten por continuar sus estudios en el área humanista científica.</p>	<p>Falta de estrategias para potenciar a los alumnos con habilidades destacadas e intereses diversos, para fomentar su desarrollo personal.</p>

2. Área Liderazgo Escolar.

2.1 Dimensión Liderazgo del Sostenedor.

En relación a los resultados obtenidos en esta dimensión, el 20% de las prácticas se observan de manera difusa para la comunidad educativa y se implementan de manera asistemática, mientras que el 80% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>El sostenedor define las atribuciones del equipo directivo y las respeta, además de gestionar los recursos comprometidos.</p> <p>se respetan las decisiones del sostenedor en cuanto a las atribuciones que designa para el equipo directivo</p>	<p>La comunicación del sostenedor con el equipo directivo es fluida y se da través de diferentes canales.</p> <p>Las metas planteadas son claras, utilizando canales de comunicación fluidos, recibiendo las inquietudes e intentando gestionar de manera oportuna y eficiente el uso de estos recursos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Se debe mejorar la gestión de los recursos oportunamente.</p> <p>Se debe mejorar en lo que se refiere a la entrega de los recursos a tiempo, ya que esto ha retrasado algunas actividades ya planificadas</p>	<p>No contar con nuevas tecnologías y en el valle se dificulta el acceso a internet.</p>

2.2 Dimensión Liderazgo formativo y académico del director.

En relación a los resultados obtenidos en esta dimensión, el 14% de las prácticas se observan de manera difusa para la comunidad educativa y se implementan de manera asistemática, mientras que el 86% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>El director se compromete con su gestión y con el proyecto educativo, promueve</p>	<p>El director es un líder en la comunidad educativa.</p>

<p>una cultura de altas expectativas.</p> <p>La conducción de la gestión pedagógica y formativa del establecimiento se encuentra a cargo de la dirección del establecimiento, por lo que principalmente realiza en esta práctica es buscar y proponer mecanismos para solucionar dificultades.</p>	<p>La comunidad observa un sostenedor comprometido con los resultados académicos y formativos, logrando el compromiso de la misma frente a los objetivos formativos y académicos definidos en el proyecto educacional, promoviendo una cultura de altas expectativas, con metas desafiantes y confiando en las capacidades de todo el equipo docente y así también como en las de sus estudiantes, además promueve la participación de los docentes, gestionando procesos de cambio y de mejora constante.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Se debe promover más el desarrollo profesional docente.</p>	<p>El tiempo de los consejos técnicos y reuniones de coordinación no es suficiente para generar todas las actividades de participación de la comunidad educativa.</p>

2.3 Dimensión Planificación y Gestión de Resultados.

En relación a los resultados obtenidos en esta dimensión, el 33% de las prácticas se observan de manera difusa para la comunidad educativa y se implementan de manera asistemática, mientras que el 67% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Existe un PEI compartido y conocido por</p>	<p>Se trabajan, comparten y promueven los</p>

<p>toda la comunidad, el que se evalúa de manera anual, con PME que de igual manera se debe evaluar.</p>	<p>instrumentos de gestión de la escuela con la comunidad educativa.</p> <p>El establecimiento cuenta con su proyecto educativo, el equipo directivo realiza autoevaluación anual y además elabora su PME de acuerdo al diagnóstico institucional con la participación de toda la comunidad educativa, se recopilan los datos y se comparten con la comunidad.</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>Se debe mejorar el monitoreo de las acciones realizadas y del cumplimiento de los objetivos de manera sistemática y continua.</p> <p>El monitoreo del cumplimiento de las metas, del proceso de planificación junto con la utilización de datos para la toma de decisiones se realiza, pero no de manera sistemática y periódica.</p>	<p>No contar con un sistema organizado para la recopilación de datos.</p>

3. Área Convivencia Escolar.

3.1 Dimensión Formación.

En relación con los resultados obtenidos en esta dimensión, el 17% de las prácticas se observan de manera difusa para la comunidad educativa y se implementan de manera asistemática, mientras que el 83% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>La formación de los estudiantes está alineado con las políticas gubernamentales y la normativa educacional vigente.</p>	<p>Existe un encargado de la convivencia y una cultura que promueve las altas expectativas del desarrollo de los estudiantes, con un modelo para relacionarse y resolver conflictos.</p> <p>El establecimiento promueve y desarrolla las prácticas descritas en esta dimensión, en cuanto a la política educacional, las líneas de acción y prácticas para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes debiendo establecer de manera más sistemática el seguimiento de la implementación y evaluación de los resultados obtenidos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Se debe monitorear la aplicación del plan de convivencia de manera más regular y sistemática.</p>	<p>Falta de compromiso de algunos integrantes de la comunidad frente a la política escolar de convivencia y el protocolo de funcionamiento.</p>

3.2 Dimensión Convivencia Escolar.

En relación con los resultados obtenidos en esta dimensión el 100% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>El establecimiento promueve y exige un ambiente sano de convivencia, donde se valoran las diferencias.</p> <p>La convivencia escolar es una fortaleza de este establecimiento educacional ya que se comparten, promueven y respetan las políticas, procedimientos y prácticas para asegurar un ambiente de respeto, organizado y seguro. La comunidad promueve un ambiente de respeto de manera transversal y horizontal entre todos sus miembros, valorando la diversidad, contando con su manual de convivencia y proveyendo a las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro, tanto física como psicológicamente, enfrentando las conductas violentas y antisociales desde las menos graves hasta las más graves con estrategias concretas.</p>	<p>Se valora y cuenta con una rica diversidad cultural.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de personal idóneo para abordar</p>	<p>La no participación de todos los miembros</p>

algunas problemáticas de convivencia y de habilidades parentales.	de la comunidad en el plan de convivencia y de apropiación de la cultura de sana convivencia.
---	---

3.3 Dimensión Participación.

En relación a los resultados obtenidos en esta dimensión el 100% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El establecimiento genera participación de los estudiantes y sus familias, además de toda la comunidad escolar.	<p>Las políticas de la escuela promueven el sentido de pertenencia y compromiso de la comunidad.</p> <p>Las políticas, procedimientos y prácticas que se implementan en el establecimiento permiten que se desarrolle el sentido de pertenencia y compromiso, en el cual participan todos los miembros de la comunidad educativa, se promueve el sentido de pertenencia a través del proyecto educativo, donde los miembros tienen encuentros para crear y fortalecer lazos, promoviendo el valor de la responsabilidad entre sus miembros, valorando y fomentando la expresión de ideas. El centro de alumnos participa de todas las instancias colegiadas y no colegiadas, además se elige de manera</p>

	democrática al igual que el centro de padres.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Los representantes de los diferentes estamentos no coinciden en horarios y días de coordinación.	El que a veces los integrantes de la comunidad educativa no puedan expresarse de manera tranquila y en base a fundamentos.

4. Área Gestión de Recursos.

4.1 Dimensión Gestión del Recurso Humano.

En relación con los resultados obtenidos en esta dimensión, el 63% de las prácticas se observan de manera difusa para la comunidad educativa y se implementan de manera asistemática, mientras que el 37% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El establecimiento cuenta con su planta docente requerida para el funcionamiento para la implementación del plan de estudios. Se deben mejorar las estrategias para la atención y retención de los docentes, debiendo contar también con políticas más claras y precisas en cuanto a los procesos de evaluación y retroalimentación de su desempeño, falta también un diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento	El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente y se promueve un clima positivo de trabajo. El establecimiento cuenta con la planta docente requerida por normativa completa, con un bajo porcentaje de ausentismo y estrategias de reemplazo para los docentes, contando además con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

docente y se debe implementar una política de reconocimiento y un protocolo claro de desvinculación.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Se debe mejorar el protocolo de desvinculación, advertencias e incumplimientos.	No contar con estrategias de retención de docentes y condiciones atractivas de trabajo y otras ofertas laborales de la región.

4.2 Dimensión Gestión de Recursos Financieros y Administración.

En relación a los resultados obtenidos en esta dimensión el 100% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El establecimiento cuenta con políticas y procedimientos para asegurar una gestión actualizada y eficiente. Se utilizan las redes en beneficio de la comunidad siempre en favor del proyecto educativo.	El establecimiento cuenta con recursos SEP para gestionar sus actividades. El establecimiento gestiona matrícula y asistencia, alcanza un alto porcentaje de asistencia a clases, el establecimiento cuenta con presupuesto general, SEP y PIE, controlando el cumplimiento a lo largo del año, lleva la contabilidad al día y rinde cuenta pública del uso de los recursos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
La contabilidad del establecimiento no se encuentra en las dependencias del liceo,	No tener la documentación ordenada y al momento, ya que se ha externalizado este

por lo que a veces se retrasa alguna documentación.	servicio.
---	-----------

4.3 Dimensión Gestión de Recursos Educativos.

En relación a los resultados obtenidos en esta dimensión, el 60% de las prácticas se observan de manera difusa para la comunidad educativa y se implementan de manera asistemática, mientras que el 40% de las prácticas son explícitas y claras para todos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El establecimiento dispone de instalaciones para el bienestar de los estudiantes, con instalaciones y espacios físicos para la realización de pre prácticas en el área de agronomía, potenciando el aprendizaje de sus alumnos en los diferentes niveles, cuenta con un CRA y sala de ENLACES, además de recursos Tics, se gestionan los recursos, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventarios.	El establecimiento cuenta con CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes. El establecimiento asegura las condiciones y procedimientos para el uso de los recursos educativos necesarios y desarrollar así desarrollar su proyecto educativo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Se deben mejorar los recursos para los alumnos y el uso de las TICs, faltando procedimientos de mantención reposición y control de inventarios periódicos.	La falta de organización en el uso de recursos.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Tabla 14

Objetivos y metas propuestas por la institución.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	META
Gestión pedagógica	Fortalecer la gestión pedagógica del liceo, mediante la implementación de prácticas docentes que contribuyan al mejoramiento de los resultados de aprendizaje con énfasis en lenguaje y matemática.	El 90% de los docentes participa en el diseño de estrategias y lineamientos pedagógicos que contribuyan al mejoramiento de los aprendizajes.
Liderazgo	Consolidar el PEI con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia, las prácticas pedagógicas y el aprendizaje de todos los estudiantes.	El 100% de los representantes de cada estamento participa de la actualización y consolidación del proyecto educativo institucional.
Convivencia escolar	Fortalecer la convivencia de la comunidad educativa a través de acciones en relación a la diversidad, el buen trato y creación participativa de normas que favorezcan un buen ambiente para generar aprendizajes.	El 90% de la comunidad educativa participa activamente de las actividades que promueven la sana convivencia escolar en el establecimiento educacional.
Gestión de	Administrar los recursos humanos y materiales para	El 100% de los recursos se administran con el fin de

recursos	favorecer el mejoramiento de los aprendizajes.	mejorar y promover los aprendizajes de los estudiantes.
-----------------	--	---

Tabla 15

Objetivos y metas propuestas por la institución.

Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión	*Gestión curricular *Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Objetivo	Fortalecer la gestión pedagógica del liceo, mediante la implementación de prácticas docentes que contribuyan al mejoramiento de los resultados de aprendizaje con énfasis en lenguaje y matemática.
Meta	El 90% de los docentes participa en el diseño de estrategias y lineamientos pedagógicos que contribuyan al mejoramiento de los aprendizajes.
Acción 1	1. Se instalan prácticas metodológicas conducentes a fortalecer los aprendizajes, con el objetivo de desarrollar integralmente a los estudiantes, mejorando disposición para aprender, el gusto por el conocimiento y a futuro robustecer los resultados académicos, realizando cambios de escenario pedagógico, actividades culturales, muestras artísticas, deportivas y salidas a terreno.
Acción 2	2.El equipo directivo en conjunto con los docentes actualiza y socializa el plan local para el desarrollo profesional, el que considera actividades tales como: fortalecimiento de las comunidades de aprendizaje, difusión de capacitaciones para docentes, lineamientos pedagógicos comunes, acompañamiento al

	aula, intercambio de experiencias entre otros.
Responsable	Equipo Directivo y Jefe técnico.

Tabla 16

Objetivos y metas propuestas por la institución.

Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	*Liderazgo del Sostenedor. *Liderazgo del Director.
Objetivo	Consolidar el Proyecto Educativo Institucional, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia, las prácticas pedagógicas y el aprendizaje de todos los estudiantes.
Meta	El 100% de los representantes de cada estamento participa de la actualización y consolidación del proyecto educativo institucional.
Acción 1	El equipo directivo y de gestión con la finalidad de organizar los procesos institucionales, se reúne semanalmente o cuando sea necesario para organizar las actividades institucionales, mediante la distribución de las tareas plasmadas en el PAO (plan anual operativo) de cada unidad.
Acción 2	Se realizan talleres con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa a modo de analizar el PEI y promover la reflexión sobre los aspectos necesarios que son necesario actualizar y/o mejorar para la difusión de este a la comunidad educativa.
Responsable	Director.

Tabla 17

Objetivos y metas propuestas por la institución.

Dimensión	Convivencia Escolar
Subdimensión	<p>*Formación.</p> <p>*Convivencia Escolar.</p> <p>*Participación y vida democrática.</p>
Objetivo	Fortalecer la convivencia de la comunidad educativa a través de acciones en relación a la diversidad, el buen trato y creación participativa de normas que favorezcan un buen ambiente para generar aprendizajes.
Meta	El 90% de la comunidad educativa participa activamente de las actividades que promueven la sana convivencia escolar en el establecimiento educacional.
Acción 1	1. Se planifica y organizan jornadas de autocuidado con el apoyo de redes externas (HPV) así como otras actividades organizadas por el comité de convivencia escolar, promoviendo conductas de prevención y a la vez generando lazos de compañerismo, empatía y ayuda mutua.
Acción 2	2. Se planifica e implementa el Plan de Convivencia escolar, considerando actividades como: talleres preventivos de convivencia, actualización del RICE (reglamento interno de convivencia escolar) y protocolos relacionados al buen trato, a través de reuniones semanales del equipo de convivencia.
Responsable	Encargado de Convivencia Escolar.

Tabla 18

Objetivos y metas propuestas por la institución.

Dimensión	Gestión de Recursos.
Subdimensión	*Gestión del Personal. *Gestión de resultados financieros. *Gestión de los recursos educativos.
Objetivo	Administrar los recursos humanos y materiales para favorecer el mejoramiento de los aprendizajes.
Meta	El 100% de los recursos se administran con el fin de mejorar y promover los aprendizajes de los estudiantes.
Acción 1	1.Se crea un plan de reconocimiento con la finalidad de optimizar los procesos educativos, propiciando un ambiente de altas expectativas y promoviendo el compromiso institucional de parte de los docentes, asistentes de la educación y equipo directivo.
Acción 2	2.Implementar el Plan Anual de Inspectoría General, gestionando las actividades institucionales que propendan al desarrollo integral de los estudiantes, acompañando procesos tales como: matrícula SAE, “Anótate en la lista”, control de asistencia, inasistencia y atrasos. Considerando también organización de ceremonias como investidura, especialidad y finalización de ciclo.
Responsable	*Director. *Inspector General.

CONCLUSIONES

La propuesta anteriormente mencionada demuestra que el Plan de Mejoramiento Educativo PME, es un instrumento o herramienta central eficiente que permite mejorar el diseño y la implementación del proceso educativo de un establecimiento educacional, en las cuatro dimensiones y tres sub dimensiones de la gestión escolar; liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar y gestión de recursos, principalmente a través de la planificación, implementación y evaluación de las dimensiones anteriormente señaladas.

La estructura de este trabajo se abordó desde el diagnóstico institucional, proceso en el que se aplicó una “Escala Evaluativa para el Análisis de las Áreas de Proceso” las que constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la autoevaluación, lo que permitió detectar las oportunidades de mejora en conjunto con la comunidad educativa del Liceo, también a través de la identificación de las fortalezas y debilidades se pudo determinar y reconocer cuales dimensiones se encontraban en un estado crítico, conociendo la realidad educativa institucional para actuar en ella, y mejorar e innovar en las prácticas de la gestión escolar utilizada.

La metodología aplicada para la realización del trabajo fue de tipo cualitativa, se utilizó el trabajo de grupo como eje para la construcción del diagnóstico, adicional a eso, se incorporó como estrategia la revisión documental de archivos gubernamentales y la observación participante de los diferentes estamentos.

Se espera que este trabajo sirva como insumo y aporte a otros actores educacionales en la adquisición de mejoras educativas de otros establecimientos de similares características al Liceo Agrícola Francisco Napolitano.

BIBLIOGRAFÍA

Ahumada, J. (2011). *Liderazgo y educación: Un enfoque para la calidad educativa*. Editorial Universitaria.

Chile. (2010). *Ley N° 20.370, Ley General de Educación*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1015160>

Chile. (2011). *Ley N° 20.529, que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1017041>

Pareja, J. A., & Torres, C. (2010). *Educación y Educadores: Una clave para la calidad de la institución educativa: Los planes de mejora*. Ediciones Universitarias.

Ministerio de Educación de Chile. (2012). *Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME)*. Recuperado de <http://www.mineduc.cl/>

Ministerio de Educación de Chile. (2014). *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación: Orientaciones para la autoevaluación institucional*. Recuperado de <http://www.mineduc.cl/>

González, A., & Lira, A. (2015). *La calidad educativa en Chile: Desafíos y perspectivas*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Tapia, A., & Ruiz, M. (2013). *Evaluación educativa y mejora continua: Estrategias para un cambio sostenible en las escuelas*. Ediciones Narcea.

Sepúlveda, M. (2017). *Liderazgo educativo: Teoría y práctica en el contexto chileno*. Editorial Universitaria.

Díaz, C., & Valenzuela, P. (2016). *Desarrollo sostenible y educación: Un enfoque para la formación técnica en Chile*. Ediciones Universitarias.

Anexos