



**MAGÍSTER EN EDUCACION**

**MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

**TRABAJO DE GRADO II**

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO**

**LICEO DE HUEPIL. COMUNA DE TUCAPEL**

**Profesora: Dra. Carmen Bastidas B.**

**Autor: Guillermo Soto Lagos**

**Santiago - Chile, Abril de 2020**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b> .....	05
 <b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.</b>	
1.1 Objetivos Generales y Específicos.....	08
1.2 Diseño Metodológico.....	08
1.2.1 Tipo de Investigación.....	09
1.2.2 Técnicas Estadísticas para Análisis de Datos.....	09
1.2.3 Unidad de Análisis y Observación.....	10
1.2.4 Datos Estadísticos Establecimiento Educativo Diagnosticado..	10
1.2.5 Indicadores Agencia de la Calidad.....	12
1.2.6 Mecanismos de Recolección de Datos.....	13
1.2.6.1 Áreas y Dimensiones (Variables).....	13
1.2.7 Tabla de Especificaciones.....	15
1.2.8 Validación Instrumento de Recopilación de Información.....	22
1.2.8.1 Ítems de Medición.....	22
1.2.8.2 Validación Ítems por Expertos.....	23
1.2.8.3 Presentación Final de Ítems.....	23
1.2.8.4 Validación de Encuestas por Estamentos.....	23
1.2.8.5 Ajustes y Confección de Encuestas Definitiva.....	24
 <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.</b>	
2.1 Importancia del Conocimiento a través de la Historia.....	25
2.2 Tipo de Conocimiento.....	29
2.3 Gestión del Conocimiento.....	30
2.4 La Paradoja de la Gestión del Conocimiento en la Educación.....	33
2.5 Modelo Pedagógico de la Gestión del Conocimiento en la Educación .....	35
2.6 La Gestión del Conocimiento en el Ámbito Educativo.....	37
2.7 La función del Equipo Directivo Escolar en la Gestión de Conocimiento.....	41
2.8 Diagnostico Educativo Institucional .....	44
2.9 Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar.....	46
2.10 Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.....	50
2.11 Plan de Mejoramiento Educativo.....	55
2.12 Ciclo de Mejoramiento Educativo Continuo .....	56
2.12.1 Fases PME.....	57

### **CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.**

3.1 Síntesis de los Antecedentes del Entorno.....	59
3.2 Situación de la Comunidad Escolar.....	59
3.3 Base Pedagógica y Proyecto Educativo.....	60
3.4 Principios y Enfoques Educativos.....	61
3.5 Valores y Competencias Específicas.....	63
3.6 Objetivo General y Especifico Proyecto Educativo Liceo de Huépil.....	64
3.7 Misión y Visión .....	64
3.8 Sellos Educativos.....	65
3.9 Organigrama ( Cargos) .....	66
3.10 Indicadores Demográficos y Económicos.....	68
3.11 Síntesis de Antecedentes Pedagógicos.....	73
3.12 Categoría de Desempeño Liceo de Huépil.....	75
2.12.1 Simce.....	76
3.13 Indicadores de Desarrollo Personal y Social .....	77

### **CAPÍTULO IV. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.**

4.1 Análisis FODA Liceo de Huépil.....	80
4.2 Indicadores de Calidad Educativa y Resultados.....	81
4.3 Metas ( Áreas y Dimensiones).....	82
4.4 Resumen Datos Estadísticos. ( Población Liceo de Huépil)....	84
4.5 Instrumento de Recopilación de Información.....	84
4.5.1 Ficha Técnica .....	86

### **CAPÍTULO V. ANALISIS DE RESULTADOS.**

5.1 Presentación de Resultados por Población y Muestra .....	96
5.2 Categorías.....	99
5.3 Presentación de Resultados por Variable.....	100
5.4 Análisis de Fiabilidad de Datos.....	100
5.5 Análisis por Variable.....	101
5.5.1 Variable Uno: Gestión Pedagógica.....	101
5.5.2 Variable Dos: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.....	108
5.5.3 Variable Tres: Apoyó al Desarrollo de los Estudiantes.....	112
5.5.4 Variable Cuatro: Liderazgo del Sostenedor.....	118
5.5.5 Variable Cinco: Liderazgo Formativo y Académico del Director.....	122
5.5.6 Variable Seis: Planificación y Gestión de Resultados.....	124

5.5.7 Variable Siete: Formación.....	125
5.5.8 Variable Ocho: Convivencia Escolar.....	128
5.5.9 Variable Nueve: Participación.....	132
5.5.10 Variable Diez: Gestión de Recurso Humano.....	137
5.5.11 Variable Once: Gestión de Recurso Financiero y Administrativo.....	142
5.5.12 Variable Doce: Gestión de Recursos Educativos.....	145
5.6 Cruce Interpretativo de la Información.....	148
5.6.1 Triangulación Hermenéutica.....	148
5.6.1.1 Variables con Baja Valoración ( Fortalezas/ Debilidades).....	149
5.7 Interpretación de Resultados y Conclusiones Generales de la Investigación Diagnostica .....	154
5.7.1 Interpretación o Discusión de Resultados.....	154
5.7.2 Variables de la Investigación ( Síntesis Interpretativo de acuerdos a Variables).....	164
5.8 Conclusiones Generales.....	167

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MEJORAMIENTO.**

6.1 Plan de Mejoramiento Liceo de Huépil .....	168
6.1.1 Objetivo general .....	170
6.2 Planificación Anual por Área (Dimensión,Subdimensión,Objetivo, Estrategia, Cantidad Indicadores, Cantidad Acciones).....	171
6.3 Indicadores. (Dimension,Estrategia,Indicador,Descripción de indicador)...	174
6.4 Acciones. ( Objetivo Estratégico, Estrategia, Subdimensiones, Acción, Descripción, Fecha, Programa Asociado,Responsable,Recursos, Plan, Medio de Verificación, Monto.....	178

## **CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFIA**

7.1 Bibliografía Revisada.....	230
--------------------------------	-----

## **CAPÍTULO VIII. ANEXOS.**

8.1 Anexo Encuesta Validación Instrumento de Recopilación de Información Focus Group.....	235
--	-----

## RESUMEN

En este trabajo se presentan los resultados de una investigación diagnóstica que tuvo como objetivo el describir la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones que componen los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores en el Liceo de Huépil. Para ello, se aplicó la metodología de análisis multicriterio, una herramienta que busca identificar criterios para la evaluación de un determinado fenómeno, a partir de la identificación y discusión de expertos. En este caso, los expertos consultados fueron el equipo directivo, docentes y asistentes de la educación de dicho establecimiento educativo de la comuna de Tucapel, quienes discutieron y analizaron dichas dimensiones de los estándares indicativos de desempeño con el fin de desarrollar procesos de mejoramiento continuo. Se realizó un análisis de los resultados obtenidos en la investigación diagnóstica y se identificaron fortalezas debilidades por dimensión y proyecciones para su implementación en el contexto de la comunidad escolar diagnosticada. Como resultado de la investigación se pudo elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo de un año de plazo, validada por dicha comunidad educativa con una propuesta de indicadores y acciones que permitirían implementar un proceso de mejora continua.

Palabras clave: mejoramiento educativo, evaluación educativa, investigación diagnóstica, plan de mejoramiento educativo.

## INTRODUCCION

En la dinámica de la llamada sociedad del conocimiento, la gestión y adquisición del mismo contribuye a tomar un papel importante y trascendente en los sistemas sociales, culturales y productivos de todas las naciones. Los sistemas educativos no están ajenos a dicho fenómeno; hoy se encuentran inmersos en las transformaciones sociales requiriendo en la mayoría de los casos formar a los profesionales con las competencias que demandan las empresas para hacerlas más relevantes en el mercado dinámico en el que nos encontramos inmersos (Arceo, 2000).

Por una parte, se estableció que el conocimiento es “uno de los principales recursos que favorecen la adaptabilidad de las organizaciones a los cambios ambientales del mercado y fortalecen el fenómeno de la competitividad entre los países y de los sectores económicos. A través del tiempo, se han llevado a cabo diversos trabajos empíricos que tratan de analizar la influencia de los recursos de la naturaleza intangible sobre diversas magnitudes que miden el desempeño, también denominado “Rendimiento Organizativo”, sin embargo, han sido escasos los estudios que presentan una relación entre el conocimiento y su estilo de gestión, con la sensibilidad, impacto o influencia que provoca sobre el desempeño organizativo”(Gairín Sallán, 2006)

Por este motivo, la educación ha sido considerada primordial para la movilidad social y el desarrollo, estableciendo la labor de los docentes como un pilar fundamental para alcanzar este objetivo de desarrollo. Así, la gestión del conocimiento ha buscado que este recurso pueda ser utilizado de manera eficiente, la problemática que ha incentivado e invitado a realizar este tipo de investigación en profesionales de la educación los cuales hoy ejercen su función en instituciones de educación básica y media. (Rodríguez Jeri, 2006)

Bajo este escenario, los establecimientos educacionales han debido incorporar nuevos procesos internos de desarrollo que permitan consolidarse como organizaciones productivas exitosas y generadoras de nuevo conocimiento. Lo anterior, ha debido ser acompañado de una adecuada gestión del conocimiento, con el fin de conformar nuevo capital intelectual requerido en la sociedad y economía de los escenarios actuales.

La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada.

Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio.

Frente a los efectos vertiginosos que ha producido la globalización en la actualidad y a la luz de los cambios vividos en estos últimos años, es necesario enfatizar que dentro de los lineamientos que ha entregado las últimas reformas educativas han propiciado que cada comunidad educativa se fortalezca y desarrolle competencias a partir de un análisis autoevaluativo, de su propio aprendizaje institucional, lo que ciertamente permitirá generar a futuro un espacio adecuado y necesario para los logros que se haya propuesto en su Proyecto Educativo como tal.

A partir del PEI se genera un proceso que implica la intervención activa de diferentes actores que dan vida a un sistema comunitario de gran impacto y profundo significado para la formación de nuevas generaciones, las cuales han heredado sin duda, aspectos favorables para el desarrollo de sus proyectos de vida, como otros que van en sentido negativo.

El plan de mejoramiento, es un potente instrumento que sirve para consolidar procesos de cambios 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. 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 dicha organización aprende de si 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 la determinan". (ANECA, [webs.uvigo.es/](http://webs.uvigo.es/))

Para ello, los directivos *“estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función de las prioridades de mejoramiento del establecimiento; cautelando siempre que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales”, considerando que se debe efectuar una gestión “de manera eficiente del establecimiento”, lo que “implica recoger y analizar de forma sistemática información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos”, donde “el uso adecuado de datos fortalece sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizacional continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento”.*(MINEDUC, 2015)

Desde esa perspectiva, el Trabajo Grado II, pretende establecer un diagnóstico del Liceo de Huépil ( Comuna de Tucapel) comunidad educativa que se encuentra en la Categoría de desempeño " Nivel medio" según la Agencia de la Calidad de Educación (2019) .

Con ello, el presente trabajo tiene como:

### 1.1 Objetivos Generales

- A) Describir la importancia de la generación del conocimiento formativo - investigativo.
- B) Fundamentar la importancia de la elaboración y aplicación en terreno de un diagnóstico institucional.
- C) Especificar el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la educación escolar y su implicancia en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.

#### - Objetivos Específicos.

- a) Describir la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño en el Liceo de Huépil de la Comuna de Tucapele.
- d) Establecer los lineamientos para la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo sustentado en el diagnóstico institucional en el Liceo de Huépil.

Lo anterior, se sustenta en la participación de los miembros de la comunidad educativa: Equipo Directivo, Docentes, asistentes, padres y apoderados.

Las temáticas a abordar están en relación a las dimensiones de Gestión Institucional y Liderazgo directivo, Gestión Pedagógica y Curricular, Gestión de Convivencia escolar y Gestión de Recursos, generados por medio de los Estándares Indicativos de Desempeño que son " *un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educativa de los establecimientos y sus sostenedores*"( Mineduc, 2014). Estos nos permitirán levantar un Plan de Mejoramiento que sea un aporte y que se pueda organizar los procesos educativos a largo plazo, estableciendo metas de aprendizaje de calidad en forma permanente.

### 1.2 Diseño metodológico

Dicha investigación diagnóstica será con un metodología de análisis multicriterio con enfoque Cuantitativo, el cual se centró en los aspectos observables susceptibles de cuantificación, y utilizando la estadística para el análisis de los datos. Además, se contempló la aplicación de los instrumentos de evaluación a un conjunto de actores involucrados en establecimientos educativos ( Equipo Directivo - Docentes - Asistentes de la Educación) cuyo análisis se utilizara el software estadístico Excel 2016.

Además, a partir del análisis efectuado se realizara una intervención por medio de la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo.

**1.2.1 Tipo de investigación:** Será **Exploratorio**, ya que no se pretende “*confirmar cualquier estimación especificada antes del análisis*” sino que definir posibles relaciones solo de la forma más general.

El diseño de la Investigación será **No Experimental**, debido a que para esta investigación diagnostica no hubo manipulación de las variables, Tal como lo indicó Hernández-Sampieri (2014), este diseño de investigación buscó observar fenómenos en su forma más natural posible y luego comenzar con los respectivos análisis.

El método de investigación será **empírica** ya que se estudiara una determinada realidad observable, mediante la observación o experimentación de los que sucede en dicha realidad. Este método de investigación se pueden utilizar tres tipos de procedimientos de observación de realidad: a) Observación simple. b) Experimentos 3.- Análisis documental y encuestas.

Dicha investigación se ajustó a lo señalado en el tercer procedimiento de observación de la realidad, ya que utilizaremos (como se describe más adelante) **las encuestas** como medio de recolección de datos.

### **Tiempo de Investigación**

Una investigación, según el periodo de tiempo en el cual se desarrolla, pudo ser tipo transversal, si considera un punto en el tiempo, es decir, un momento y tiempo definido o bien longitudinal, la investigación se extendió en un periodo de tiempo para efectuar un seguimiento de un fenómeno, observando posibles cambios en el tiempo (Sierra, 1986; Boudreau et al., 2001).

Esta investigación tendra un tiempo definido de desarrollo, tal como indica Hernández-Sampieri (2006), al ser en un tiempo único, describiendo variables ( Dimensiones) y su incidencia para la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo Comuna de Tucapel.

Esta investigación se desarrolló en un periodo de tiempo definido, por lo que corresponde a un **tipo de investigación transversal**.

### **1.2.2 Técnicas estadísticas Utilizadas en el Análisis de los datos de investigación diagnostica**

El trabajo empírico de la investigación, en relación con el análisis de los datos obtenidos, considera un **enfoque de tipo cuantitativo**, mediante la utilización **de técnicas multivalentes**.

Un estudio cuantitativo es aquel que utiliza predominantemente los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de datos que provienen de un cálculo o medición. Permite examinar los datos de manera científica, o de manera más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística (Leyton& Mendoza, 2012)

### 1.2.3 Unidad de Análisis y Unidad de Observación

La unidad de análisis que se consideró en esta investigación es un Establecimiento Educacional de Enseñanza Media de la provincia del Biobío (Comuna de Tucapel), de dependencia municipal.

Las unidades de observación serán el Equipo Directivo, Docentes y Paradocentes de esta unidad de análisis.

### 1.2.4 Datos de Establecimiento Educacional Comuna de Tucapel (Provincia del Biobío)

Tabla N° Uno

Establecimiento : Liceo de Huépil.	<p><b>SELLOS EDUCATIVOS</b></p> <p>a) <b>Liceo inclusivo:</b> forma para la vida en general: inserción a la vida laboral y proseguir estudios superiores. Este proceso es incluyente, fomenta que todos los estudiantes se eduquen sin diferencia de ningún tipo. Liceo ambientalista: ciudadano respetuoso y cuidadoso del medio ambiente, entorno inmediato, de la energía y del estudio constante de los ecosistemas sustentables, favoreciendo instancias de desarrollo como herramienta de formación.</p> <p>b) <b>Liceo preventivo:</b> cuidado del ser humano integral, favoreciendo prácticas que impliquen adhesión a estilos de vida saludable, enseñanzas sobre sexualidad responsable, prevención de todo tipo de problemática ligada a vicios sociales, de seguridad y de riesgo.</p> <p>c) <b>Liceo democrático:</b> ciudadanos conscientes de los valores democráticos, permitiendo toda forma de pensar, sentir, creer, ser y participar.</p> <p>d) <b>Liceo riguroso:</b> mejoramiento continuo en cada proceso interno, practicar la autocrítica y, formar a estudiantes proactivos, perseverantes en la consecución de sus objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VISIÓN:</b> Formar alumnos autónomos, empáticos y equilibrados, comprometidos con su entorno natural, artístico, deportivo, tecnológico y social.</li> <li>• <b>MISIÓN:</b> Desarrollar competencias para la vida laboral y el aprendizaje continuo de todos y todas nuestros/as alumnos y alumnas, el respeto por la vida, el medio ambiente, el arte, la cultura, el deporte y la diversidad, en un clima de inclusión, compromiso y armonía.</li> </ul>
------------------------------------	---

<b>Información de Contacto</b>	<b>Nombre del Establecimiento</b>	Liceo de Huépil
	<b>RBD</b>	4309
	<b>Dirección</b>	12 de febrero # 171
	<b>Región</b>	Bío - Bío
	<b>Comuna</b>	Tucapel
	<b>Teléfono</b>	404029
<b>Información Institucional</b>	<b>Director</b>	Germán Araneda Campos
	<b>Dependencia</b>	Municipal
	<b>Niveles</b>	I Medio – IV Medio
	<b>Tipo de Enseñanza</b>	Científico – Humanista
	<b>Especialidades</b>	Área Forestal
	<b>Dependencia adicional</b>	_____
	<b>Pago</b>	Educación Media Científico - Humanista: Gratuita
	<b>Hombre, Mujeres o Mixto</b>	Mixto
	<b>Programas de ayuda</b>	P.I.E.
	<b>Política de Uniforme</b>	Uniforme propio
	<b>Alumnos Matriculados</b>	315
	<b>Promedio de Alumnos por curso</b>	21
	<b>Cantidad de docentes</b>	35
<b>Programas, Actividades Extracurriculares e Infraestructura</b>	<b>Actividades Extra programáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuniversitario</li> <li>• Taller de Artes Plásticas</li> <li>• Taller de Literatura</li> <li>• Taller de Música</li> <li>• UST Mallas Complementarias</li> </ul>
	<b>Apoyo Académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Social Equipo DAEM</li> <li>• Orientador</li> <li>• Profesor de Educación Especial/Diferencial</li> <li>• Psicólogo</li> <li>• Reforzamiento de Materias específicas.</li> </ul>
	<b>Deporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajedrez</li> <li>• Atletismo</li> <li>• Baby Fútbol</li> <li>• Básquetbol</li> <li>• Fútbol</li> <li>• Taller de Snowboard</li> <li>• Tenis de mesa</li> <li>• Vóleibol</li> </ul>
	<b>Idioma</b>	Inglés en Educación Media

	<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca</li> <li>• Cancha</li> <li>• Espacios adaptados a necesidades educativas especiales</li> <li>• Gimnasio</li> <li>• Sala audiovisual</li> <li>• Sala de computación con internet</li> <li>• Sala de uso múltiple</li> <li>• Tecnología en el aula</li> </ul>
	<b>Programas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención adolescentes embarazadas</li> <li>• Actividades de acción social</li> <li>• Orientación</li> <li>• Programa de convivencia escolar</li> <li>• Programa de cuidado del medio ambiente</li> <li>• Programa de educación sexual</li> <li>• Programa de prevención de drogas y alcohol</li> </ul>

(Fuente: Sistema de Admisión Escolar 2019)

### 1.2.5 Indicadores de la Agencia de la Calidad

➤ **Categoría de desempeño 2019:** La Categoría de Desempeño es el resultado de una evaluación integral que considera los niveles de aprendizaje de los estudiantes, los Indicadores de desarrollo personal y social, los resultados de las pruebas Simce y su progreso en las últimas mediciones.

Estos resultados se ajustan según características como la vulnerabilidad de los estudiantes, para clasificar a los establecimientos en una de las cuatro categorías posibles: Alto, Medio, Medio-Bajo, Insuficiente.

<b>Enseñanza Media</b>	Medio
------------------------	-------

Tabla N° Dos . Simce 2017.

<b>Enseñanza Media</b>		
<b>Prueba</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comparación con colegios del mismo GSE (*)</b>
<b>Lenguaje</b>	232	similar (4)
<b>Matemática</b>	218	Similar (-6)

(\*) Grupo Socioeconómico

Tabla N° Tres: Indicadores de desarrollo Personal y Social 2017

Enseñanza Media		
Indicador	Puntaje	Comparación con colegios del mismo GSE (*)
Autoestima Académica y Motivación Escolar	75	similar (1)
Clima de Convivencia Escolar	74	similar (0)
Hábitos de Vida Saludable	70	similar (0)
Participación y Formación Ciudadana	78	similar (1)

(Fuente: Sistema de Admisión Escolar 2018)

### 1.2.6 Mecanismos de Recolección de Datos.

Se aplicara un instrumento de medición (Encuesta), la cual contempló los ítems establecidos, los que se evaluarán por medio de una escala Likert de cuatro puntos (Valores), considerándose lo siguiente: (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.

Las distintas variables que se presentan en la encuesta aplicada, serán evaluadas con los mecanismos de recolección de datos que se presentan a continuación:

#### 1.2.6.1 Áreas y Dimensiones

##### ❖ AREA: GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

**a) Dimensión: Gestión Pedagógica:** Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**b) Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula:** Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

**c) Dimensión: Apoyo al desarrollo de los Estudiantes:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

❖ **AREA: LIDERAZGO ESCOLAR.**

**a) Dimensión: Liderazgo del sostenedor:** Define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.

**b) Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director:** 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.

**c) Dimensión: Planificación y gestión de resultados:** 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.

❖ **AREA: CONVIVENCIA ESCOLAR.**

**a) Dimensión: Formación:** 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.

**b) Dimensión: Convivencia Escolar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

**b) Dimensión: Participación:** 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.

❖ **AREA: GESTION DE RECURSOS.**

**a) Dimensión: Gestión de Recursos Humanos:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

**b) Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración:** Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

**c) Dimensión: Gestión de recursos educativos:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

### 1.2.7 Tabla de Especificaciones

El instrumento aplicado para evaluar las escalas anteriores con relación a las dimensiones de los estándares indicativos de desempeño en el establecimiento educativo municipal del Liceo de Huépil constó de 13 secciones, cada una con diferentes dimensiones y con un número variado de preguntas (ítems), 6 para datos descriptivos y 95 en una escala de Likert de 4 puntos como se presenta en la tabla Cuatro y tabla Cinco.

❖ **Tabla N° Cuatro**

Sección	Dimensión	Definición	Ítems
I	Información General	Datos generales del encuestado tanto personales como profesionales.	07
II	Gestión pedagógica	<p>1. Verificar si 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.</p> <p>2. Verificar si el establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.</p> <p>3.-Verificar si el equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p> <p>4.-Verificar si 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.}</p> <p>5.-Verificar si el equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p> <p>6.-Verificar si 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</p>	13

		<p>recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p> <p>7.-Verificar si 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.</p> <p>8.-Verificar si el equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p> <p>9.- Verificar si 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.</p> <p>10.-Verificar si el equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.</p> <p>11.-Verificar si 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.</p> <p>12.-Verificar si 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.</p> <p>13.-Verificar si 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.</p>	
III	Enseñanza y aprendizaje en el aula	<p>1. Verificar si 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.</p> <p>2. Verificar si los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.</p> <p>3. Verificar si 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.</p> <p>4. Verificar si los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.</p> <p>5. Verificar si los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma</p>	08

		<p>graduada, variada y distribuida en el tiempo.</p> <p>6. Verificar si los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).</p> <p>7. Verificar si 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.</p> <p>8.-Verificar si 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.</p>	
IV	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	<p>1. Verificar si el establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.</p> <p>2. Verificar si el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.</p> <p>3.- Verificar si el establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.</p> <p>4.- Verificar si 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.</p> <p>5.- Verificar si el establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.</p> <p>6.- Verificar si 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.</p>	06
V	Liderazgo del sostenedor	<p>1. Verificar si el sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.</p> <p>2.- Verificar si el sostenedor establece metas claras al director.</p> <p>3.- Verificar si el sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.</p> <p>4.- Verificar si el sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.</p> <p>5.- Verificar si el sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.</p>	05

VI	Liderazgo formativo y académico del director	<p>1. Verificar si el director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.</p> <p>2.- Verificar si el director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>3.- Verificar si 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.</p> <p>4.- Verificar si 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.</p> <p>5.- Verificar si 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.</p> <p>6.- Verificar si 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.</p> <p>7.- Verificar si el director promueve una ética de trabajo.</p>	07
VII	Planificación y gestión de resultados	<p>1. Verificar si 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.</p> <p>2.- Verificar si 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.</p> <p>3. Verificar si el establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.</p> <p>4.- Verificar si el establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.</p> <p>5.- Verificar si 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.</p> <p>6.- Verificar si el establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.</p>	06

VIII	Formación	<p>1. Verificar si 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).</p> <p>2.- Verificar si 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.</p> <p>3.- Verificar si el establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.</p> <p>4.- Verificar si 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.</p> <p>5.- Verificar si 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.</p> <p>6.- Verificar si el equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.</p>	06
IX	Convivencia Escolar	<p>1. Verificar si 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).</p> <p>2.- Verificar si 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.</p> <p>3.- Verificar si 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.</p> <p>4.- Verificar si el establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.</p> <p>5.- Verificar si 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).</p> <p>6.- Verificar si 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.</p> <p>7.- Verificar si el establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.</p>	07

X	Participación	<p>1. Verificar si el establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>2.- Verificar si 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.</p> <p>3.- Verificar si 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.</p> <p>4.- Verificar si el establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.</p> <p>5.- Verificar si el establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.</p> <p>6.- Verificar si 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.</p> <p>7.- Verificar si el establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.</p> <p>8.- Verificar si 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.</p> <p>9.- Verificar si el establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.</p> <p>10.- Verificar si 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.</p>	10
XI	Gestión de recursos humanos	<p>1. Verificar si 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.</p> <p>2.-Verificar si el establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.</p> <p>3.- Verificar si el establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.</p> <p>4.- Verificar si el establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.</p> <p>5.- Verificar si 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.</p> <p>6.- Verificar si el equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa</p>	08

		<p>sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.</p> <p>7.- Verificar si el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.</p> <p>8.- Verificar si el establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.</p>	
XII	Gestión de recursos financieros y administrativos	<p>1. Verificar si 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.</p> <p>2.- Verificar si el establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.</p> <p>3.- Verificar si el establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.</p> <p>4.- Verificar si 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.</p> <p>5.- Verificar si el establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.</p> <p>6.- Verificar si 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.</p> <p>7.- Verificar si el establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.</p>	07
XIII	Gestión de recursos educativos	<p>1. Verificar si el establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.</p> <p>2.- Verificar si 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.</p> <p>3.- Verificar si el establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>4.- Verificar si el establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.</p> <p>5.- Verificar si 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.</p>	05

**Tabla N° Cinco : Escala Likert Utilizada en Instrumento de Evaluación**

1	2	3	4
Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	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.	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

(Fuente: Elaboración propia)

### 1.2.8 Validación Instrumento de Recopilación de Información.

#### 1.2.8.1 Ítems de Medición (escalas de medida) Establecidos

Una investigación empírica implica efectuar un proceso de medición de las variables estudiadas, lo que es relevante en una investigación en el campo de las ciencias sociales (Camisón, 2007).

Para llevar a cabo el proceso de medición existieron dos alternativas (Camisón, 2007): (i) utilizar escalas de medición ya existentes, siempre que se tuviera la certeza de que tales escalas eran las adecuadas para efectuar la medición que se deseaba, de acuerdo a los objetivos perseguidos, o (ii) confeccionar escalas de medición para la investigación particular que se desarrollaría.

En esta investigación diagnóstica, enfoca el proceso de medición de las dimensiones en base a los estándares de desempeño indicativo el cual se llevó a cabo por medio de instrumento de evaluación ya validado, utilizados en otros estudios efectuados por investigadores.

#### 1.2.8.2 Validación de Ítems de Medición por Expertos

Con el fin de validar desde el punto de vista contextual, se procedió a la validación por medio de la presentación a expertos de dicha encuesta que considerara los ítems de medición identificados, donde se les solicito que indicaran, mediante una escala Likert de cuatro puntos, si éstos pueden ser de utilidad para medir o evaluar las dimensiones de los estándares de desempeño

indicativo en relación al Liceo de Huépil, establecimiento educacional al cual se está desarrollando dicha investigación diagnóstica.

Los expertos considerados contemplaron:

- i. 2 Directores de establecimientos educacionales, con conocimiento o nociones de aspectos asociados a la gestión educativa.
- ii. 3 Miembros de equipos de gestión de establecimientos educacionales, con conocimiento o nociones (deseable) de los estándares de desempeño indicativo
- iii. 02 Directivos de Direcciones de Educación Municipal.
- iv. 03 Profesores del Establecimiento Educacional a encuestar.
- v. 02 Académicos con grado de doctor, con conocimientos y experiencia en definición, construcción y aplicación de instrumentos de medición.

La encuesta aplicada para la validación de expertos se muestra en el Anexo

Los resultados de esta validación han apuntado principalmente a los siguientes aspectos:

- i. La opinión de los expertos consultados indica una aceptación general de los ítems de medición identificados.
- ii. Es conveniente precisar claramente en el encabezado de la encuesta qué se entiende en las dimensiones a encuestar.
- iii. Es conveniente precisar si algunos ítems deben ser aplicados al Director o bien a su equipo de gestión u otro..
- iv. Es conveniente consultar si los miembros del establecimiento reciben algún tipo de preparación sobre los estándares de desempeño indicativo.

#### **1.2.8.3 Presentación Final de Ítems de Medición Actualizados a Expertos**

La nueva confección de ítems de medición se presentó una vez más a los expertos consultados para conocer su opinión definitiva sobre éstos. Los resultados obtenidos indican la aceptación de todos los ítems de medición especificados.

#### **1.2.8.4 Validación de Encuesta por Directores, Miembros de Equipos Directivos y Profesores de Establecimientos Educacionales**

La encuesta confeccionada se ha sometido a una validación por Directores, miembros de equipos directivos y profesores del establecimiento educacional a

encuestar, para conocer si se comprenden los ítems de medición y si presentan alguna dificultad para responder .

Esta validación ha contemplado a 02 Directores, 06 miembros de equipos directivos y 03 profesores, de establecimientos educacionales. Los resultados indicaron que el conjunto de personas consultadas comprendía a qué se refiere cada ítem de medición, pueden valorar cada ítem de medición con la escala Likert establecida, y en general, encontraron que es posible responder la encuesta en su totalidad.

#### **1.2.8.5 Ajustes y Confección de Encuesta Definitiva**

Los resultados obtenidos en la fase anterior, han permitido establecer que el instrumento de medición confeccionado puede ser respondido sin mayores inconvenientes por las personas a encuestar, por lo que no ha sido necesario efectuar ajustes o modificaciones a dicho instrumento, procediéndose, en consecuencia, a su aplicación masiva.

## MARCO TEORICO

### 2.1 Importancia del Conocimiento a través de la Historia

A lo largo de la historia, las diferentes fuentes de pensamiento buscaron dar respuesta a la pregunta ¿Qué es el conocimiento?

El concepto epistemológico provino del griego episteme que significó conocimiento y logos teoría, es decir la teoría del conocimiento. (Chahuan, 2008)

Del mismo modo, el autor anteriormente citado, señaló que "El conocimiento tiene sus inicios y teorías, que han permitido gestionarlo y generarlo a través de distintos puntos de vista, de acuerdo con el enfoque histórico y el acercamiento a la realidad".

Con ello, en la Grecia clásica, el conocimiento se dio bajo una perspectiva idealista, con un predominio de ideas, en que el mundo era ideal y dialéctico de la lógica y el pensamiento, sobre la realidad y la experiencia. Platón se presentó como su exponente, quien había sido influenciado por Sócrates, y el cual estaba convencido de que el conocimiento se podía alcanzar. (Et, al.2009).

Bajo una visión idealista debía ser certero e infalible, vislumbrando dos niveles, el de opinión, que se fundamenta en las afirmaciones del mundo físico o visible, y el de conocimiento, considerándolo que es el punto más alto del saber. (Echeverría, 2004)

Valhondo (2002), señaló que el conocimiento planteado por Platón y también por Sócrates se basó en la dialéctica, en los diálogos y en la argumentación, así como la contra argumentación, en oposición a lo planteado por Aristóteles, asociado al empirismo metodológico, lo que define varios tipos de conocimiento: uno de ellos fue la experiencia, que se presentó como el conocimiento de las cosas concretas materiales, pero sin preguntarse el porqué de las cosas, y la ciencia asociada al conocimiento de las causas y principio de las cosas, que es la captación de la esencia del ser y de sus principios indemostrables, para referirse finalmente a la inteligencia, la cual va en relación con la experiencia y la ciencia como conceptualizaciones indemostrables e imposibles de obtener a través de la experiencia.

Por otra parte, en la Edad Media los doctores de la Iglesia lideraron las corrientes filosóficas, incorporando al pensamiento occidental, el idealismo y el empirismo. En esta época se presentaron la visión de San Agustín, seguidor de Platón en su visión del logro del conocimiento, y Santo Tomás de Aquino influenciado por Aristóteles (Et, al.2002).

Luego, en el Renacimiento, la generación y el logro del conocimiento se fundamentó en la racionalidad y el pensamiento empírico, logrando un salto de la concepción medieval, teocéntrica, a una visión del mundo antropocéntrica; destacando René Descartes y Francis Bacon. El empirismo supuso la pérdida de

confianza en la razón, criticando la metafísica, porque esta negó el valor de la experiencia. Francis Bacon, por ser el primer empirista, quien propuso la experiencia metódica. Se desarrolla el método inductivo, oponiéndose al deductivo aristotélico, de acuerdo con Valhondo (2002); en este proceso se reconoció a un acercamiento al conocimiento, desde un punto de vista cualitativo” (Chahuan, 2008)

En la época renacentista fueron reconocidos por sus aportes los siguientes autores: Thomas Hobbes, con su línea empirista; John Locke, que criticó el conocimiento, y planteó que el conocer mismo es el objeto de conocimiento. George Berkeley indicó que los objetos de conocimiento son las ideas, y estas se redujeron a sensaciones. David Hume quien planteó un escepticismo moderado, donde el conocimiento racional se basa en un fundamento hipotético, probable, que se afirmó sobre algo tan irracional y pasional como el sentimiento de creencia y confianza (Valhondo, 2002).

La corriente contrapuesta al empirismo se denominó racionalismo; temática que se volvió al predominio de la razón a través de René Descartes, en que la filosofía se desarrolló a partir de las primeras ideas y principios claros y distintos, que son innatos a la razón.

Benedictus de Spinoza, también asociado a la racionalidad en la forma de lograr conocimiento, realizó un paralelismo físico matemático basado en el sistema geométrico de los elementos de Euclides, y Gottfried Wilhelm. Leibniz planteó que el conocimiento humano implicó el descubrimiento, dentro de las propias mentes, de todo lo que era parte del mundo (Et, al. 2002).

Posteriormente, la ilustración presentó como base del conocimiento el empirismo y el racionalismo; se consideró que la razón dominó el conjunto de problemas que correspondían al hombre, comprendiendo tres aspectos fundamentales: el primero fue la extensión de la crítica, toda creencia o conocimiento, sin excepción; el segundo fue la racionalización del conocimiento, que basado en la crítica incluyó y organizó los instrumentos para la propia corrección. Y finalmente el uso efectivo de todos los campos, con el objeto de mejorar la vida individual y social de los hombres. (Valhondo, 2002)

En este escenario surge la propuesta de Emmanuel Kant, con una reflexión trascendental, que mostraba una justificación parcial del empirismo y el racionalismo; lo que se basó en una crítica de la razón pura (Chahuan, 2008)

Desde Emmanuel Kant hasta la época contemporánea se generaron corrientes empíricas e idealistas, hasta llegar a una visión de gestión del conocimiento.

Las corrientes empíricas pasaron por el positivismo clásico, asociado a los autores Auguste Comte, Ernest Laas y Ernest Mach; el neopositivismo, a través de Rudolph Carnap; la metafísica, que fue expresión de un determinado sentimiento, y el pragmatismo, que fue la escuela estadounidense fundada por Charles Sanders Pierce, William James y John Dewey; lugar en que el conocimiento se

estableció como un instrumento de acción, así como todas las creencias tenían que ser juzgadas, por su utilidad como reglas para predecir las experiencias. (Valhondo, 2002)

"La corriente idealista se asoció a la dialéctica de George Wilhelm Friedrich Hegel; considerando el conocimiento absoluto, adquiriendo solidez y sentido a cada conocimiento provisional relativo y social". (Chahuan, 2008)

Adicionalmente, están los autores Henri Louis Bergson, idealista, quienes consideraron que el mundo era sólo un conjunto de imágenes, y León Brunschvicg y Bertrand Russell, que desarrollaron el realismo angloamericano, a través de un análisis conductista del conocimiento humano. (Valhondo, 2002)

Posteriormente, se presentó la relación entre ciencia y no ciencia, rechazando la inducción y se fundamentó el acercamiento del conocimiento a través de la deducción. (Et, al.2002)

A partir de Hegel comenzó el proceso fenomenológico como proceso de acercamiento al conocimiento como una de las tres tradiciones filosóficas, en conjunto con la dialéctica y la filosofía analítica. Husserl, uno de los exponentes de la fenomenología, se basó en el naturalismo o perspectiva natural para dar paso a Schleiermacher, Wilhelm Dilthey, Max Weber y Heidegger, con la visión hermenéutica del conocimiento y la relación entre sujeto, objeto y comprensión, y su presentación en el círculo hermenéutico (Echeverría, 2004).

A partir de la hermenéutica se desarrolló la relación del conocimiento con el lenguaje y la filosofía planteado por Wittgenstein, Austin y Searle, para incorporar finalmente la teoría de sistema como proceso de generar conocimiento, de acuerdo con Ludwig von Bertalanffy, Norbert Wiener y Humberto Maturana.(Chahuan, 2008)

Para los años ochenta el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento basados en la inteligencia artificial y los sistemas expertos, generan que surjan conceptos como "adquisición de conocimiento", "ingeniería del conocimiento", "sistemas basados en el conocimiento", etc. (Valhondo, 2002)

Autores como Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce(2008), establecieron que el conocimiento permite a las organizaciones alcanzar soluciones a los distintos problemas que se presentaron durante su gestión de manera más efectiva.

En síntesis, quedó de manifiesto la importancia que podía tener el conocimiento en el andar de las organizaciones, partiendo de la base que éste provenía de las personas y eran ellas las que se establecían este recurso a disposición de empresas, tal como se indicó, las organizaciones serían más inteligentes en la medida que generaran una mayor y mejor gestión de conocimiento interno.

A partir de entonces, no debemos olvidar que esta búsqueda y hallazgo se dio en primer lugar en las organizaciones empresariales. En ellas, se reconoció la necesidad imperante de acelerar flujos de información desde los individuos hacia

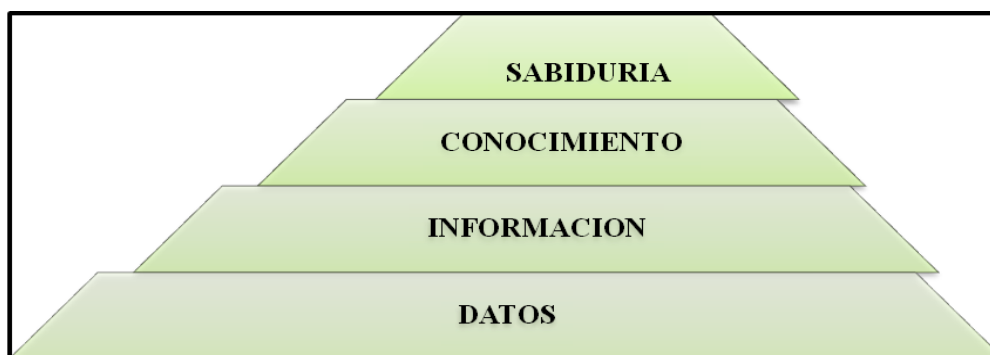
la organización y vice-versa con la intención de producir un valor agregado para la organización. La información se convirtió a través de los individuos en un activo de conocimiento para la organización y éste, a su vez, en un “activo de capital humano”. (Minakato, 2009)

Por ello, es muy común que en algunas ocasiones se tendiera a confundir como sinónimos los conceptos de información y conocimiento, aunque no fueran lo mismo. Rodríguez, señaló que la información forma parte del conocimiento, pero que no es el conocimiento en sí mismo.

Con el pasar de los años, dichas fuentes concordaron que “el conocimiento era el producto de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero (Nonaka y Takeuchi, 1995). Sin embargo, a través de los años, surgieron nuevas definiciones relacionadas con el tema, como la de Liebowitz (1999)<sup>1</sup>, quien mencionó que “el conocimiento, bajo un contexto organizativo, consistía en información procesada incluida en las rutinas y procedimientos que posibilitarían la acción. Era también sabiduría capturada a través de los sistemas, procesos, productos, reglas y cultura de la organización”.

Más adelante, indican que “el conocimiento es una creencia personal justificada que incrementa la capacidad de un individuo para actuar eficazmente, a través del empleo de habilidades físicas o competencias de tipo cognitivo o intelectual, o de ambos”. (Alavi, 2003)

Posteriormente, Hernández (2016), definió el conocimiento como “información valiosa y subjetiva que fue validada y organizada en un modelo mental, que permitiese a las personas dar sentido a su mundo, que procedía de sus experiencias, percepciones, convicciones y valores”, indicando que no todos los datos recopilados son considerados información o producen algún tipo de conocimiento para las personas y/o las organizaciones, lo que fue posible evidenciar en la figura 1.



**Figura N° Uno : Estructura de la Pirámide Dato**

(Fuente: La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones; Hernández, 2016).

---

1

En consecuencia, el conocimiento tuvo una evolución notable en los procesos históricos, es por ello, que este constituye la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, las regiones o las sociedades. Además, el reconocimiento de la importancia del conocimiento como recurso estratégico y factor de ventaja competitiva sostenible supuso un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones (Et, al. 2016).

## 2.2 Tipos de Conocimiento

Hernández (2016), estableció que hay diferentes tipos de conocimiento, algunos más frecuentes que otros, entre los cuales se destacaban los siguientes:

- **Conocimiento Procedimental:** Conocido como el Know-How o el saber hacer.
- **Conocimiento Contextual:** Se establece por medio de la motivación y la capacidad de poder adaptarse a los cambios.
- **Conocimiento Declarativo:** Eran convicciones, definiciones.

Por otra parte, fue posible indicar, y así lo consideró este estudio, que el Conocimiento Organizacional se relacionó al conjunto de saberes y prácticas que, inscritos en la memoria de las organizaciones, conformarían su cultura, su modo particular de pensar, sentir y hacer las cosas, el que se configuraría y presentaría tanto de manera “Tácita”, siendo aquel conocimiento que no era posible articular (Polanyi, 1962)<sup>2</sup>, como de manera “Explícita”, es decir, codificado, codificable y transmisible.(Fainholc, 2006).No obstante, ambas visiones poseían un gran peso en el interior del proceso de transformación de la información para la generación, la codificación y la transferencia del conocimiento.

La mayoría de los autores que estudiaron el conocimiento se apoyaron en algún tipo de clasificación relacionada al tema. Sin embargo, en ausencia de una clasificación universal, en la literatura sobre Gestión del conocimiento, se apreció un uso generalizado de la clasificación mencionada, introducida por Polanyi (1962), la que fue retomada por Nonaka y Takeuchi (1995), autores que definieron estos tipos de conocimientos, como a continuación se detalla, siendo los que asumió esta investigación:

1. **Conocimiento Tácito:** Este conocimiento es más personal, difícil de imitar y comunicar, tiene que ver con las destrezas técnicas.
2. **Conocimiento Explícito:** Este tipo de conocimiento es formal y sistemático, y su distribución y comunicación es más fácil.

---

<sup>2</sup> Citado por Joglar (2010).

Lo anterior, es reflejado a través de la Figura 2, presentada a continuación:



**Figura N° Dos : Modelo SECI (Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995).**

Estos autores, Nonaka y Takeuchi (1995), llegaron a la conclusión que la creación del conocimiento ha sido distinta en empresas orientales y empresas occidentales, ya que las primeras han sido orientadas hacia los objetivos, mientras que las occidentales se han basado en técnicas dinámicas, operando bajo dimensiones que han sido orientadas al conocimiento, la organización y el tiempo.

### 2.3 Gestión del Conocimiento.

Muchos los autores que la definieron desde su experiencia y su propia realidad la gestión del conocimiento, no obstante, el concepto de gestión del conocimiento provino del inglés Knowledge Management, e históricamente fue un concepto aplicado a las organizaciones. Su significado, a saber: "...*busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.*" El principio sistémico del conocimiento consideró que la organización se comportaría como un ente vivo, con aprendizajes que serían similares a los humanos y con capacidad de gestionar su conocimiento. (Careaga, 2012)

Del mismo modo,(Choo, 1996) señaló, "En particular, la existencia de un acuerdo general acerca de que sus objetivos principales son identificar, capturar y distribuir el conocimiento colectivo de una organización, así como crear nuevo conocimiento, con el fin de ayudar a las organizaciones a competir y sobrevivir"

Con ello, la visión moderna de la economía del conocimiento, sostuvo que este estaba integrado por empresas y trabajadores intelectuales que producían, intercambiaban, almacenaban y consumían conocimientos. Así, este nuevo enfoque pareció identificar la competitividad de una organización con respecto a su entorno situado en el mundo. El desafío futuro era definir y regular el mercado

en el cual se intercambiaba el conocimiento para poder gestionarlo eficientemente. (Bueno, 2000)<sup>3</sup>.

Por consiguiente, las teorías que hablaron sobre gestión del conocimiento eran relativamente nuevas, remontándose a unos cincuenta años atrás. Entre los teóricos de la gestión del conocimiento podemos mencionar a Peter Drucker, Paul Strassmann y Peter Senge, quienes se refirieron sobre la importancia que las organizaciones gestionaran el conocimiento para tener como resultado una ventaja competitiva. ¿Pero qué fue en realidad la gestión del conocimiento? ¿Qué es lo que buscó la gestión del conocimiento?

A principios de la década de los 90, época en la cual surgió una visión basada en el conocimiento, afirmó que las empresas eran laboratorios de creación, transmisión, integración y explotación de conocimiento, en donde se reconocía a éste como el recurso estratégico más importante (Grant, 1996); considerando que su adecuado aprovechamiento y utilización conduciría al logro de ventajas competitivas sostenibles a través de nuevos productos e innovaciones, resultado clave de la creación de conocimiento. (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Por otra parte, esta visión considero que, si la organización sabía aprovechar bien el conocimiento que se creó y se transmitió entre los empleados, podía conseguir una adecuada implementación de mejoras en métodos de trabajo que hicieran más eficiente su operación.

Asimismo, (Maestre, 2000) señaló que "Se debería lograr que el conocimiento de una organización fuera independiente del conocimiento de cada uno de sus empleados, de tal forma que el conocimiento de cada uno de éstos se volcase dinámicamente en un sistema automatizado capaz de garantizar, sin trauma alguno, la marcha ordinaria de la organización aún en el caso del cese de parte, o incluso de todos los empleados, en un momento dado".

Con ello, (Bueno, 2000) estableció que la gestión del conocimiento sería: "La función que planificó, coordinó y controló los flujos de conocimiento, que se produjeron en la empresa, en relación con las actividades y con su entorno, con la finalidad de creación de competencias esenciales. Se entendió por competencia esencial el resultado que se obtuvo por la valoración de las competencias básicas: personales, tecnológicas y organizativas".

Davenport y Prusak (2001) definieron que la gestión del conocimiento era un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionaron un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información."

Asumiendo que Davenport y Prusak, establecieron la gestión del conocimiento como un proceso, se dio a entender que al igual que todo proceso,

---

<sup>3</sup> Citado por Careaga (2000).

este debía tener un input o entrada, luego una transformación, para finalizar con la salida u outputs.

Con ello, las organizaciones se dieron cuenta de lo importante que resulta “saber qué sabían” (meta-conocimiento) y si eran capaces de maximizar el uso de este conocimiento. Esto es lo que se denominó su " activo corporativo de conocimiento". (Obeso, 2013)

Estos activos de conocimiento residían en bases de conocimientos, archiveros y en las cabezas de las personas de la organización, por lo que contenían el conocimiento tácito y explícito que enunciaran Nonaka y Takeuchi (1995) en su teoría de creación de valor del conocimiento.

La creación del conocimiento organizacional se estableció a través de un diálogo continuo entre los denominados conocimiento tácito y explícito (Nonaka, 1994), y es justamente por lo complejo y diverso de estos activos que se hizo muy difícil gestionar los mismos; pocas compañías habían encontrado la forma de hacerlo (Davenport, 1999 b). Con ello, este concepto de gestión del conocimiento, adquirió popularidad a través de los años.

Nonaka (2000), indicó que las empresas japonesas veían todo con incertidumbre, con lo cual establecieron formas de encontrar nuevos conocimientos, ya sea con sus trabajadores, sus proveedores, clientes y si era necesario con sus competidores y de esa manera lograron que el conocimiento externo pudiera ser absorbido por todos aquellos que buscasen crear nuevas tecnologías e innovaciones.

Para este último, lo principal de aquellas empresas japonesas que gestionaron su conocimiento era el aprovechar todas las ideas, sueños, imaginación, incluso las corazonadas de los trabajadores y ponerlas a disposición de la empresa para que fueran estas que las probaran y las utilizaran.

Lo que sí está claro, es que el conocimiento es el factor clave que les permitiría a las organizaciones alcanzar una ventaja competitiva en los mercados o sectores donde pudiesen estar funcionando. Por ello, nuevos métodos de trabajo les permitirían a las organizaciones alcanzar la excelencia operacional no sólo en el uso de tecnología, sino también como lo indicaba la teoría de recursos y capacidades, gestionar el conocimiento que provenía del recurso humano. (Barney, 1991)

La creación de conocimiento sería clave en mejorar el rendimiento de las organizaciones permitiendo a estas entregar un servicio de más alta calidad a todos los usuarios que demandaron meta. Este no sólo generó un aumento en el rendimiento de la organización, sino que además hubo un resultado positivo en los proveedores.

Según(Senge, 1990), en su obra “La Quinta Disciplina”, abordó la temática haciendo un recorrido por el conjunto de disciplinas que se categorizaron como las “organizaciones inteligentes”. Bajo este término se hizo referencia a las organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje.

El significado básico de la “organización inteligente” fue una organización que expandió continuamente su capacidad de aprender para crear su futuro. Era un tipo de organización que no se conformaba con solo sobrevivir.

Frente a esto, (Palma, 2008) sostuvo que “la aplicación de conocimiento conduciría a la generación de productos y servicios, pero también al planeamiento de ideas que llevarían a una mejor toma de decisiones estratégicas”.

De esta manera, era posible señalar con mayor seguridad que el rendimiento o desempeño de la organización presentó mejores resultados por medio de la gestión del conocimiento.

## **2.4 La Paradoja de la Gestión del Conocimiento en la Educación**

"La educación es considerada como un proceso de formación de personas con fines que lleven a la transformación social. Estos fines implican un producto de largo alcance que contiene, en su propuesta, una imagen del ciudadano que se quiere formar. Los factores involucrados con la tarea educativa son fundamentales para la consecución de esos fines, y es evidente que su contribución depende de la manera en que participa con congruencia en la formación de ese ciudadano". (Sañudo, 2014)

Bajo esta línea, los procesos educativos tuvieron que ver con la formación de los agentes educativos en el más alto nivel y con la producción del conocimiento que permitió el avance, la innovación y la mejora de la educación. (Sañudo, 2014).

La gestión del conocimiento en el ámbito educativo estuvo definida como el desarrollo intencionado de una competencia de las personas y la organización, es decir, como una innovación apoyada en un proceso interactivo de aprendizaje en el que los estudiantes y docentes aumentaron su competencia a la vez que se ocupaban de la innovación (Vigo, 2010)

Dicho fenómeno que en los últimos años ha tomado relevancia, se hace oportuno el poder analizar en qué contexto y con qué propósitos se originó y como este se incorporó al ámbito educativo con el fin de transformar la escuela en una institución de la sociedad del conocimiento. Por tal motivo, se necesitaron modificaciones profundas que permitiesen no solo mejorar la práctica docente, sino fundamentalmente, el aprendizaje de los estudiantes en las habilidades y actitudes que se esperan que obtenga y practique.

"La gestión del conocimiento, entonces, es una herramienta para abordar los problemas del conocimiento en los procesos organizacionales. Se puede describir como el proceso de fomentar, administrar, identificar y recuperar, sistematizar, almacenar y distribuir el conocimiento generado en la organización para la mejora educativa, hacia cualquier lugar donde ayude a producir mejores

resultados. De manera simultánea, estudiar su correcta utilización para generar las habilidades para responder e innovar la educación". (Diej, 2009)

Según García Gómez (2006) el papel de las instituciones educativas debería ser el de gestionar el conocimiento que se produce, diseñando y creando un ambiente en el que los agentes educativos colaboren y se desarrollen en función de la misión y objetivos compartidos de la organización con satisfacción, eficacia y productividad. Es tarea de ella hacer productivo el conocimiento.

Así, el beneficio de desarrollar la gestión del conocimiento, gestionado en el aula y en relación con la calidad, estaría en directa relación con los profesores de calidad, y los resultados de aprendizajes de sus estudiantes. Lo anterior, planteó como inminente la necesidad de una educación para aprender a aprender, a pensar por uno mismo, a buscar la verdad individualmente y con la ayuda de otros, diseñando actividades de enseñanza por medio de diversas estrategias, gestionando un trabajo de aula que promoviera la mayor cantidad de aprendizaje en todos sus estudiantes; reconociendo la complejidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y el rol del profesor como agente de cambio y oportunidad, ya que son ellos, un factor importante y diferenciador en las escuelas (García, 2006).

Bajo este escenario, el rol del docente se amplificó como guía y facilitador de tales conocimientos, por lo tanto, uno de los problemas de mayor importancia que radicó en el contexto pedagógico, es la deficiencia en la habilidad de la transferencia de ideas a nuevos contextos, necesario en el estudiante para la adquisición. Los estudiantes serán fuente de conocimiento que transmitido al resto mediante su trabajo práctico y contactos cara a cara, que van desde conversaciones que tienen lugar en los debates en el aula.

Así, fue fundamental, el clima de confianza adecuado, la toma de decisiones participativa, fomentada desde el profesorado, en relación con la Gestión del Conocimiento, al crearse un ambiente más desinhibido y permitiendo el establecimiento de relaciones personales, base para el intercambio de conocimiento. El éxito radicó en crear una cultura en el aula orientada al conocimiento en la que los estudiantes tuvieran curiosidad intelectual, estuvieran dispuestos a explorar y tuvieran libertad para hacerlo, teniendo en cuenta sus iniciativas y eliminando los factores de inhibición del conocimiento.

Por eso, la gestión del conocimiento en el ámbito educativo no puede aplicarse de manera mecánica. Conocida como la "taylorización de la educación"; el taylorismo, caracterizado en la administración científica fue la teoría que contribuyó significativamente al desarrollo de las teorías organizacionales, formalizó el pensamiento administrativo, le dio rigor metodológico y en su momento aportó criterios, conceptos, y métodos para el desarrollo de la sociedad industrial. (González P., 2005)

Cuando se llevó al sistema educativo y a las prácticas pedagógicas, el fracaso fue ostensible; la lógica del quehacer académico no podía ser pensada con elementos y métodos propios de la lógica de la industrialización. (Et, al. 2005)

Para este autor, el concepto de gestión en lo educativo fue más cuestionable. Si la educación era la formación del estudiante y se realizaba mediante procesos pedagógicos- didácticos en los cuales el conocimiento era parte vital tanto en la formación como en el proceso, no sería aplicable a la idea de "gestionar" el conocimiento. Su rigurosidad conceptual y metodológica, llevado a la condición humana, no podría ser simplificada a nivel de elemento que se gestionó, se optimizó, se transfirió y se convirtió en capital.

Otro elemento que se propuso en cuanto a la diferencia de contextos, entre lo organizacional y lo educativo, del concepto de conocimiento, fue como se creó o de donde surgió. En la gestión de conocimiento, la premisa de uso más frecuente, fue la que hay una jerarquización cualitativa entre dato, información y conocimiento, la información era más que el dato, pero se obtenía a partir de él. Y a su vez la información era la materia prima para que aplicando criterios elaborados se obtuviera conocimiento. No es explícito cual componente interviene o cómo se hace algo adicional para obtener conocimiento. El presupuesto primordial es el esquema: el dato de la información y de ésta al conocimiento.

"Algunos teóricos insinuaron que se trató de algo actitudinal: el conocimiento era información en acción. Otros lo entendieron como habilidad gerencial: había conocimiento cuando se utilizaban adecuadamente la información para la toma de decisiones. Pero lo sustantivo es que el elemento principal y posibilitador del conocimiento era la información". (Roque, 2005)

## **2.5 Modelo Pedagógico de Gestión de Conocimiento**

Un modelo relacionado con la aplicación de la gestión del conocimiento en educación es el Modelo Pedagógico de Gestión del Conocimiento. (Careaga, 2013)

Para empezar, el autor consideró cuatro niveles relacionados en un proceso recursivo: acceso y representación de información, creación y transferencia de conocimiento. Posteriormente, subyacen tres procesos: desarrollo del Capital Intelectual, "Kapitalización" del conocimiento entendido como economía del conocimiento y desarrollo del Capital Social. Esto implicó que el modelo se aplicara para diferenciar y, a la vez, vincular Administración de Información con Gestión de Conocimiento. (Careaga, 2008)

Dentro de las características de dichos niveles estaban:

- a) El **Acceso a la Información**, Significa que existían gestores de conocimiento, los cuales compartían un centro de interés común acerca del cual investigan diferentes fuentes de información. Durante esta etapa se investigaron fuentes de información, disponibles en Internet, relacionadas con la temática en cuestión.
- b) En la **Representación de la Información**, Los resultados de las indagaciones experimentaron una primera aproximación conceptual, en la cual el gestor (o los gestores) de información, se involucraba intelectual y cognitivamente con los contenidos, aportando un primer nivel de análisis que podría ser de tipo descriptivo o comprensivo. El gestor realizaba sus aportes a la temática investigada producto de sus primeros procesos de análisis y comprensión teórico o práctica.
- c) La **Creación de Conocimiento**, Implica que los gestores de conocimiento, utilizando como marco de referencia las fuentes de información obtenidas de sus investigaciones, incorporaron su experiencia y conocimiento previo, recogiendo los propósitos demandados de su centro de interés e integrando los aportes nuevos que emergieron como resultados de sus reflexiones teóricas o aproximaciones prácticas a la cosa, hecho, fenómeno, circunstancia, símbolo o idea conocida.
- d) La **Transferencia de Conocimiento**, Implicó que los gestores fueran capaces de difundir sus logros de aprendizaje en Redes de Gestores de Conocimiento, en las cuales se construyó la didáctica en forma colaborativa.

El modelo es el que se presentó en la figura

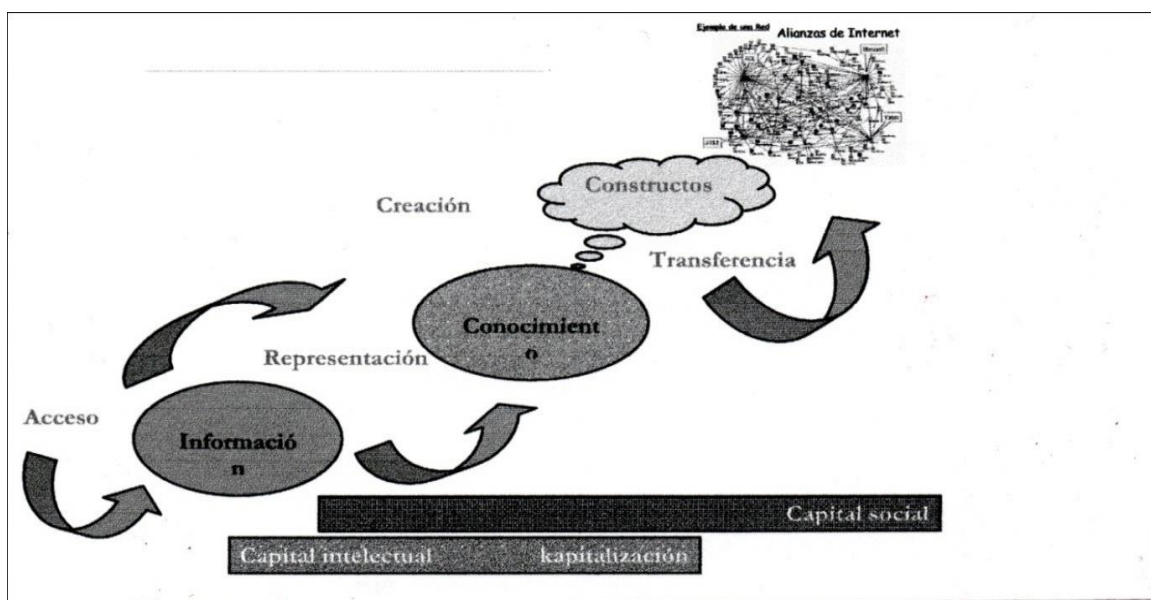
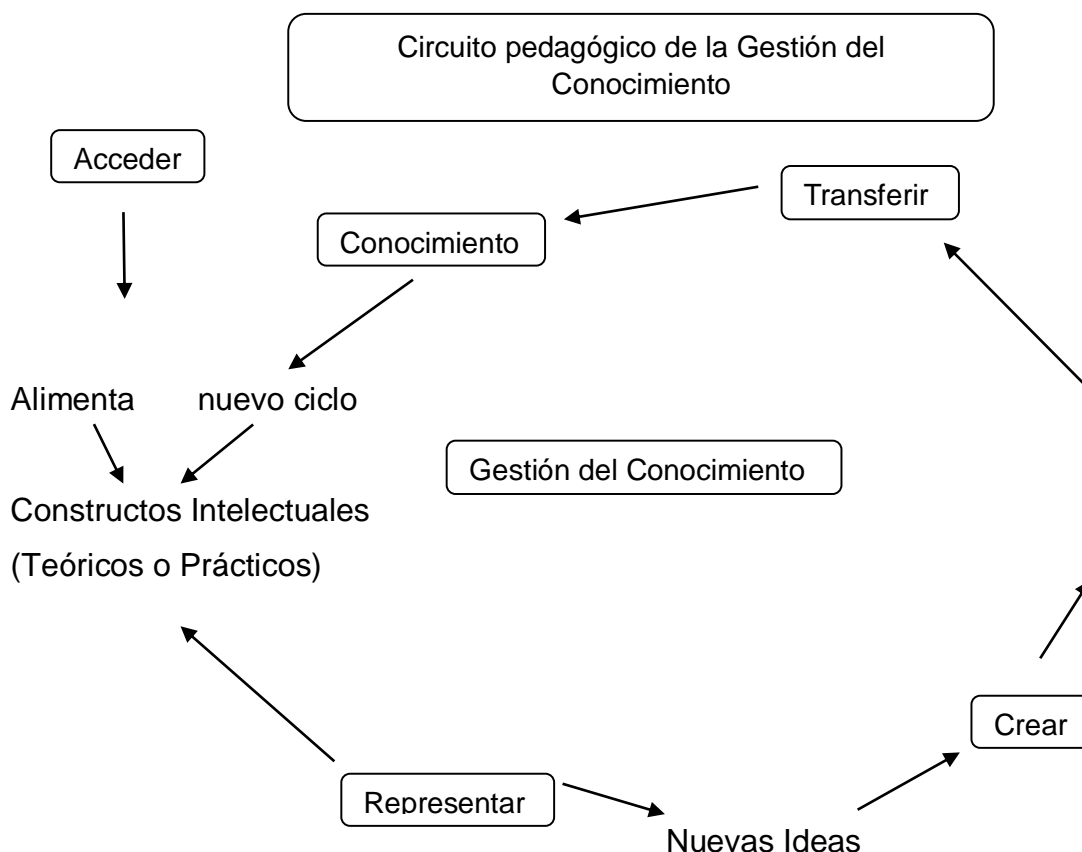


Figura N° Tres Modelo Pedagógico de Gestión del Conocimiento.

(Fuente: Careaga, 2008)

Opera como un círculo pedagógico que giraba sobre sí mismo, estableciendo la frontera entre la administración de información, que consistía en acceder y representar el conocimiento preexistente, disponible a manera de información, y la gestión de lo por conocer.

En la figura 16 se estableció el denominado "Círculo Pedagógico".



**Figura N° Cuatro . Circuito Pedagógico de Gestión del Conocimiento.**

(Fuente: Careaga, 2008)

## 2.6 La Gestión del Conocimiento en el Ámbito Educativo

Pérez y Sola (2006), expresaron que en las últimas décadas la educación se había visto sometida a grandes presiones y reflexiones sobre su finalidad y rol en la sociedad debido a los cambios experimentados por el incremento de las comunicaciones, el progreso de los avances tecnológicos, la velocidad en la renovación del conocimiento y los retos que en su gestión le exigía el imperativo de la calidad de la información.

Por esta razón, en la actualidad aparecieron los conceptos de *cambio*, *calidad*, *eficacia*, entre otros vinculados al quehacer educativo, que parecieron encontrar nuevos significados y nuevas perspectivas cuando se iban integrando a los conceptos de *capital*, *gestión*, *recursos humanos*. Surgió entonces conceptos como *organización educativa* o *empresa educativa*, *capital humano* y la *gestión del conocimiento* que definieron nuevas formas de mirar y gestionar el proceso educativo y a la escuela como institución (Pérez, 2006). Para estos autores, estos nuevos conceptos se enmarcaron en las exigencias que planteó la sociedad de la

información y la valoración que actualmente tiene el conocimiento como valor intangible. Es este el que hizo posible el cambio y la innovación.

"Las instituciones educativas que centraron su esencia en crear conocimiento y permitieron que este pudiera ser compartido por todos, no se mantuvo al margen de estos cambios y por ello se subrayó la importancia que hoy tiene una adecuada gestión de las personas, ya que fueron ellas las depositarias de conocimiento y este solo pudo ser capitalizable en la medida que se incrementó y renovó continuamente. Vale decir entonces, que la gestión de dicho conocimiento favoreció el mejor desempeño de las personas y el de la organización, en beneficio del logro de los objetivos institucionales"(Rodríguez, 2008).

Así, la educación, cuyo interés ha sido eminentemente social, también ha desarrollado estudios respecto a buenas o mejores prácticas que desde un enfoque de la gestión del conocimiento, podrían ser compartidas, difundidas e implementadas en aras de los objetivos de calidad y equidad que han propuesto los acuerdos internacionales de la última década.

Todas estas buenas prácticas responden a "la necesidad, por parte de la educación, de adecuarse a las principales tendencias de generación de conocimiento y técnicas de producción que ya predominan en países desarrollados". (Rodríguez, 2008)

Las buenas prácticas, estuvieron mayoritariamente vinculadas a la tarea del docente, reconociéndose que podría ser una primera aproximación a la creación de una infraestructura del conocimiento al identificarse cierta categorización.

Entonces se señaló que "los procesos de gestión del conocimiento centraron su atención sobre la información clave que es relevante, oportuna y disponible frente a la demanda y la preparación de esta información requirió para los procesos educativos". (Convera 2004, citado por Scott, 2006)

Por consiguiente, se reconoció que han producido resultados exitosos en los exámenes estandarizados, y su perspectiva estuvo focalizada en lo que sucedió en el aula de clases.

Por ello, se hizo necesario que los docentes se apropiaran de estrategias curriculares o de enseñanza exitosas que garantizaran resultados efectivos de acuerdo a estándares o con relación a las metas pedagógicas que deseaban alcanzar.

Se planteó que estas buenas prácticas "permitirían desarrollar capacidades de equipos escolares para generar liderazgo en la instrucción y proporcionar apoyo de alta calidad a los directores que compartiesen metas y objetivos comunes porque compartían una misma realidad". (King, 1999)

A partir de entonces, se plantearon algunos indicadores o evidencias de la potencialidad educativa, destacando los postulados de (Marques, 2007) quien estableció:

❖ En el caso de los Estudiantes:

- Permito la generación de un aprendizaje significativo y su aplicación en la vida diaria.
- Implico a los estudiantes en las actividades de aprendizaje debido a la mayor cantidad de operaciones mentales, trabajo colaborativo, estrategias de auto aprendizaje autónomas.
- Promovió el pensamiento divergente.
- Intervino diferentes campos de conocimiento (interdisciplinariedad y transversalidad), estableciendo interconexiones entre los actores del proceso educativo, pero también entre grupos de trabajo e instituciones.
- Favoreció el uso de las TIC y exigen evaluación continua.

❖ En el caso de los docentes:

- Habilidad del profesorado en el uso de las TIC.
- Conocimiento de los recursos disponibles.
- Actitud investigadora e innovadora en el aula.

❖ En el caso del establecimiento educativo:

- Presencia de las TIC en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Adecuada dotación de equipamiento y recursos educativos: pizarras electrónicas, aulas de informática suficientes, programas de uso general, *software* específico, vídeos, libros, etcétera.
- Existencia de un coordinador informática o de un departamento de tecnología educativa  
Sistema ágil y eficaz de mantenimiento de los recursos (ordenadores, biblioteca, mediateca).
- Actitud favorable del equipo hacia la innovación.

❖ En el caso de la Administración Educativa:

- Incentivos, planes de formación, apoyo al profesorado y al centro, seguimiento de las experiencias que realizan.
- Posibilidad de disponer de un asesoramiento (cuando haga falta) a través de especialistas temáticos, técnicos, etcétera

Por lo tanto, la gestión educativa se convirtió en el siglo XXI en parte fundamental del conocimiento organizacional y al ser gestionadas podrían orientarse al logro de los objetivos institucionales. Se sabe que las TIC

favorecieron la difusión de nuevo conocimiento entre docentes, sin embargo, en el proceso de enseñanza-aprendizaje aún no se ha llegado totalmente a esa mecánica de compartir para generar conocimiento por parte de los estudiantes. (Márquez, 2002)

Por esa razón, compartir conocimiento que pueda ser útil para generar innovación, promueve la calidad educativa y crea redes de conocimiento. Así, las organizaciones educativas que han pretendido gestionar conocimiento deberían dedicar un tiempo al reconocimiento de aquellos docentes que han demostrado talento. (Pérez y Sola, 2006)

Así, se señaló la importancia de la identificación de los talentos existentes en la organización como sujetos poseedores de buenas prácticas y que serían las personas adecuadas para liderar la gestión del conocimiento organizacional con lo cual se motivaría el aprendizaje organizativo. (Saracho, 2005)

(Elmore, 2002), precisó que en las escuelas no se puso atención a la conexión entre cómo organizar, gestionar y monitorear el aprendizaje propio y el de los estudiantes. La mayoría de los docentes se concentraron en buscar estrategias de enseñanza; sin embargo, revelaron un escaso control o postura clara con respecto a las condiciones organizacionales que pudiesen afectar el aprendizaje de los estudiantes.

Actualmente, se estaría otorgando mucha importancia al modelamiento del proceso de aprendizaje que implicaría que docentes y estudiantes pudieran tomar el control de su propio proceso con el soporte que ofrece la tecnología (Tics).

Según (Nworie, 2004), eran considerados como trabajadores del conocimiento y poseedores en una serie de competencias y habilidades; afirmaron que algunas de las cuales pudiese ser aplicadas a la gestión del conocimiento como, por ejemplo:

- Reunir información: extraer conocimiento.
- Organizar y desplegar recursos de conocimiento.
- Estructurar y definir resultados de aprendizaje.
- Usar objetos de aprendizaje.
- Distribuir recursos de conocimiento.
- Proporcionar herramientas de apoyo.
- Conformar equipos para desarrollar materiales de instrucción.

Sintetizando, lo principal que se debiera entender en la actual “sociedad del conocimiento”, es que los procesos educativos no sólo deberían limitarse a transmitir el conocimiento a base del “estar informado”, es decir, considerando todo lo que conllevaría la transmisión neta y pura de información; es así que veríamos que el mundo en la actualidad vive el síndrome de la información.

Estos procesos educativos han debido trascender hacia la búsqueda y la formación de las personas de tal manera que exista una modificación de su

accionar, un cambio de mentalidad y actitud frente a las nuevas circunstancias que se vayan presentando.

## **2.7 La Función del Equipo Directivo Escolar en la Gestión del Conocimiento.**

El gran problema que enfrentó la educación fue el cómo generar estrategias para que la inteligencia del ser humano buscara generar conocimiento con valor y que la investigación promueva la generación del conocimiento.

Las estrategias de educación y formación debieron ir en este sentido; no fue suficiente con destinar recursos, tecnologías de comunicación e información, se hizo necesario promover la capacidad de decidir con inteligencia; a esto le llamamos sabiduría (Terrazas, 2006).

Las investigaciones asociadas a la línea de “escuelas efectivas”, plantearon que el mejoramiento educativo y éxito escolar de los estudiantes se jugaba en la sala de clases (Raczynski y Muñoz, 2005; Marcel, 2009).

La enseñanza y el aprendizaje potente se desarrollaron mejor bajo ciertas condiciones institucionales como el compromiso con el desarrollo docente, involucramiento de todos los agentes en la toma de decisiones, liderazgo de instrucción, planificación colaborativa, coordinaciones efectivas, investigación y reflexión. (Marcel, 2009)

Robinson (2010) planteó que la mejora en los resultados de aprendizaje de los alumnos estaba fuertemente ligada al liderazgo. Un liderazgo efectivo del Director o Directora, se traducía fundamentalmente en el establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje compartidas con los docentes, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y, de mayor impacto, en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente.

(Leithwood, 2009), planteó que el liderazgo era un fenómeno social, que implicaba un propósito y una dirección, era contextual y contingente y era una función. El rol del liderazgo estaba ejercido fundamentalmente por directores o directoras y profesores o profesoras y tenía un efecto demostrable en el desempeño escolar. De la misma forma, planteó que unos conjuntos de prácticas eran valiosos independientemente del contexto en que el liderazgo se desarrollaba. Entre otras, establecía rumbos a través de la identificación y articulación de una visión y el establecimiento de altas expectativas de rendimiento; desarrollando a las personas, rediseñando la organización, especialmente la cultura escolar. (Ulloa, 2012)

A partir de entonces, "en los últimos 20 años de desarrollo educacional chileno, se ha originado un sistema altamente estratificado tanto desde el punto de vista socioeconómico, como desde el punto de vista de los resultados en las mediciones estandarizadas de logros de aprendizaje realizadas. (OCDE, 2004)

En este contexto, desde el punto de vista de los resultados absolutos de las mediciones realizadas a través del Sistema de Medición de la Calidad y Equidad

de la Educación en Chile, SIMCE, la educación municipal presentó los resultados más bajos. Sin embargo, este sector atendió actualmente al 46% de la población escolar chilena. De este grupo, alrededor de un 70% correspondió a alumnos de los sectores socioeconómicos más bajos, siendo los colegios de dependencia municipal, la principal oferta educativa para ellos" (Ulloa et al., 2012).

Con ello, los resultados de las escuelas municipales, no han sido satisfactorios, lo cual hizo que se establecieran procesos de mejoramiento educativo en dichos establecimientos de dependencia municipal.

Factores como disponer de equipos de gestión, desarrollo de competencias docentes, informar y reflexión acerca de los resultados SIMCE, una gestión docente que este centrada en el aprendizaje, que evalúe y retroalimente el logro de los estudiantes en un ambiente de buena relación alumnos-profesores serían la base de las explicaciones de éxito escolar alcanzados por algunas de las instituciones escolares que atienden población escolar de sectores de alta vulnerabilidad. (Raczynski, 2005)

Ulloa, et al. (2012) identificaron algunos de los problemas que se podrían observar en los equipos directivos y el desarrollo de escuelas efectivas.

Entre estas destacaron:

- Los Directores se preocuparon de variables externas a los procesos de enseñanza aprendizajes de sus alumnos y les atribuyeron a éstas mayor importancia en los procesos de gestión.
- La falta de tiempo de la escuela para la realización de lo pedagógico como su foco prioritario.
- Dificultad de los directores para la conformación un PEI en los establecimientos.
- Problemas de la falta de competencia de los equipos directivos, que han acompañado en la labor de gestión al Director.

Dichos autores, señalaron que no era posible reconocer el aprendizaje de los estudiantes y el proceso de enseñanza como eje central de sus preocupaciones. Sin embargo, plantearon los resultados de aprendizaje de este tipo de instituciones educativas demostraron que éste era un foco crítico.

Las investigaciones asociadas a la efectividad escolar y mejoramiento educativo demostraron que los directores de este tipo de escuelas tienen una mirada opuesta. Las preocupaciones son esencialmente pedagógico curriculares y asumen las responsabilidades de ello.

Frente a este escenario, en el año 2005 surgió el **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar**, a partir de la necesidad de proyectar una política educativa que ha buscado consolidar el rol directivo en vista de las tendencias y desafíos que han exigido los procesos educativos en el mundo de

hoy, conectado globalmente, con creciente demanda al respeto por la diversidad y las identidades locales.

Su importancia radicó que es un documento orientador de las políticas nacionales en materia de desarrollo profesional directivo, selección, evaluación y, por supuesto, una guía para desarrollar un amplio concepto de liderazgo en los establecimientos educacionales.

Con ello, se ha comprendido el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006). La definición supuso que el liderazgo sería una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución.

La actualización del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en el año 2015 planteó que “*los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales*”, es decir, se debía avanzar y concretar el logro del rendimiento esperado.

Para ello, los directivos “*estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función de las prioridades de mejoramiento del establecimiento; cautelando siempre que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales*”, considerando que se debería efectuar una gestión “*de manera eficiente el establecimiento*”, lo que “implicaría recoger y analizar de forma sistemática información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos”, donde “el uso adecuado de datos fortalecería sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizativo continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento”.

Bajo este escenario, la gestión del conocimiento ha jugado un papel central en la transformación de los establecimientos educacionales; debería ser un elemento central de la transformación institucional de las escuelas del sistema educativo chileno que se incorporen a las dinámicas de la sociedad del conocimiento.

Las diferencias de nuestro sistema educativo (niveles, ubicaciones, contextos socioculturales, poblaciones y recursos) serían factores determinantes de la gestión del conocimiento y las dinámicas de incorporación diferencial de éstas a la sociedad del conocimiento, caracterizada por el acceso generalizado a las tecnologías de información y comunicación y por su relación con la economía del conocimiento.

## 2.8 Diagnóstico Institucional Educativo

Cualquier proceso de mejora requiere en primer lugar analizar y seleccionar el aspecto o los aspectos a mejorar. La etapa de diagnóstico es el momento de sumergirse en las causas de lo que se busca mejorar. Cuanto mejor se conozca por qué las cosas no funcionan como se desea, más cerca se estará de acertar al momento de diseñar el proyecto de mejora. (Lista, 2015).

Constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas.

Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica. (Et, al. 2015)

El desafío es decidir qué aspecto de la institución educativa requiere a través de un diagnóstico, la instancia para detenerse a analizar la escuela integralmente. Un diagnóstico permite identificar los problemas (siempre hay más de uno), priorizarlos más importantes y conocer sus causas. Esto es, preguntarse qué elementos de la escuela causan la dificultad y podrían mejorarse (Et, al. 2015).

La importancia del diagnóstico es que brinda información sobre las condiciones, procesos y resultados que importan para la meta de la escuela: que TODOS los alumnos aprendan. Permite identificar los problemas o dificultades de la institución. Distinguir lo que no funciona como debería y elegir a qué abocarse es fundamental para planificar con sentido y foco.

No se puede mejorar todo al mismo tiempo. Por eso, el diagnóstico da pistas para elegir qué problema enfrentar cada vez y aporta información para entender las causas del mismo. Un proyecto de mejora debe apuntar directamente a las causas de los problemas y no a otros factores.

Brinda información imprescindible para poder luego evaluar las mejoras. La información que describe el punto de partida servirá para comparar con la situación de llegada. Permite corroborar cuánto se ha mejorado y qué acciones han dado más resultados, y aprender del proceso de mejora. Implica analizar la escuela con evidencia empírica, es decir, trascender las percepciones subjetivas, que pueden ser erradas y contradictorias. Et, al. 2015).

Un diagnóstico implica:

- 1) Analizar la situación de la escuela en general y las condiciones y prácticas institucionales vinculadas al aprendizaje.

2) Tener en claro el objetivo que se quiere lograr y evaluar la distancia entre la escuela deseada y la escuela actual.

3) Definir los problemas institucionales que explican la distancia entre la situación actual y la deseada.

En la actualidad, el Ministerio de Educación ha fortalecido el diagnóstico como el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua, resultando fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación. (Mineduc, 2012)

Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias Prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes.

El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico. (Et, al. 2012)

Con ello, el rol del Ministerio de Educación es proponer y evaluar las políticas y diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico-pedagógico para sostenedores, equipos directivos y técnicos, docentes y asistentes de la educación de los establecimientos educacionales, con el propósito de fomentar el mejoramiento del desempeño de cada uno de ellos y el desarrollo de capacidades técnicas y educativas de las instituciones escolares y sus sostenedores.

En este contexto, el MINEDUC promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos.

Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus Acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes.

## **2.9 Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar.**

En las últimas dos décadas el Estado chileno ha hecho esfuerzos significativos por el mejoramiento de la calidad y la equidad en la educación ofrecida por el sistema público.

Para el Ministerio de Educación, 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).

Para ello se propuso como marco un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, 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).

La intensidad de la discusión acerca de la educación pública en Chile ha sido una clara señal de la necesidad de contar con un sistema educativo capaz de combinar de manera exitosa las necesidades de calidad y equidad (Bellei, valenzuela y De los Ríos, 2010; martinic, 2010).

El estado chileno ha generado progresivamente sistemas y mecanismos con los que espera avanzar hacia ese objetivo. uno de los desafíos que ha tenido mayor relevancia a nivel de sistema educativo es la incorporación de la evaluación, entendida como mecanismo que favorece el mejoramiento de la acción y los resultados.

Durante los últimos 15 años ha sido posible observar en Chile la profundización en la centralidad del desempeño de las instituciones y actores educativos como objeto fundamental de análisis, y la existencia de incentivos asociados al desempeño, en tanto mecanismo movilizador del mejoramiento (Weinstein & Muñoz, 2012).

En este contexto complejo, los establecimientos educacionales deben desarrollar la capacidad de integrarse y articularse entre los distintos niveles de gestión; ello dependería especialmente de la capacidad para comprometerse en un aprendizaje continuo como organización y para comprender las lógicas de acción que subyacen a la instauración de determinadas políticas (Austin y Harkins, 2008; Mulford, Silins, y Leithwood, 2004; Collison y Cook, 2007).

Collison y Cook (2007) señalan que el éxito en la implementación de las reformas está asociado a la existencia de un equipo directivo capaz de generar un clima que favorezca el aprendizaje organizacional y el desarrollo de un compromiso con el proyecto educativo por parte de todos los actores del sistema educativo.

Con ello, el concepto de mejoramiento educativo ha favorecido el interés en el cambio en educación, entendido 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).

Este camino se corona con la Ley 20.529, que define un Sistema nacional de Aseguramiento de la Calidad de la educación escolar, recientemente implementado.

Frente a la opción de evaluación considerada por la institucionalidad educativa chilena, y atendiendo el doble desafío de propender a la calidad y equidad de la educación, se vuelve central la discusión acerca de las estrategias que se utilizan para evaluar el cumplimiento de los objetivos educativos de las escuelas, su aporte a las metas del sistema y, sobre todo, al mejoramiento de la escuelas.

El diseño de este sistema se establece en la “Ley General de Educación” (ley 20.370, promulgada el año 2009) y en la ley que instituye el “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización” (ley 20.529, promulgada el año 2011).

Este marco normativo define una institucionalidad que aborda el problema de la calidad educativa desde una perspectiva sistémica, y busca un equilibrio entre la autonomía de los sostenedores, la entrega de apoyo y la exigencia de rendición de cuentas.

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad contempla un conjunto de instrumentos y medidas dirigidos a promover una mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y fomentar las capacidades institucionales de los establecimientos educacionales del país. ( Mineduc,2014)

Las cuatro instituciones que conforman este sistema son el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación Escolar y el Consejo Nacional de Educación, cada una con funciones y responsabilidades claramente diferenciadas.

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

## Sistema Aseguramiento de la Calidad

### Ministerio:

#### ORGANO RECTOR

- Propone e Implementa Políticas Educativas.
- Da Apoyo Técnico Pedagógico a establecimientos
- Elabora Curriculum
- Elabora Estándares de Aprendizaje y de Desempeño Indicativo



### Agencia de Calidad:

- Evalúa Logros de Aprendizaje (SIMCE) e Informa a la comunidad
- Evalúa Estándares Indicativos de desempeño

### Superintendencia:

- Fiscaliza y sanciona cumplimiento de Normativa
- Fiscaliza Recursos y Audita rendición de cuentas
- Investiga y resuelve denuncias y hace de mediador con los reclamos

### Consejo Nacional de Educación:

- Aprueba Curriculum
- Aprueba Estándares

**Figura N°Seis. Sistema de Aseguramiento de la Calidad.**

(Fuente: Superintendencia de educación, 2012)

Las dos nuevas instituciones que establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad son la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación Escolar.

La Agencia de Calidad tiene entre sus principales funciones implementar evaluaciones para orientar la mejora escolar, que no sólo evalúen el desempeño de los estudiantes, sino centralmente que permitan orientar trayectorias de mejoramiento. A su vez tiene como función implementar evaluaciones que buscan ampliar la noción de calidad de la educación, lo cual realiza a través de los Otros Indicadores de Calidad (convivencia, participación, autoestima y motivación, entre otros), así como a través de las visitas de evaluación y orientación, mediante las cuales se realiza un diagnóstico de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos a partir de los Estándares Indicativos del Desempeño.

Por su parte, la Superintendencia de Educación tiene entre sus principales funciones la fiscalización del cumplimiento de la normativa y de la legalidad del uso de los recursos. La inspección de los establecimientos da origen a un acta de fiscalización y, cuando corresponde, a sanciones.

Dentro de las principales herramientas que utiliza la agencia de calidad de la educación se encuentran:

**a) Bases Curriculares y Estándares de Aprendizaje:** Las Bases Curriculares definen las habilidades, conocimientos y actitudes que los estudiantes deben aprender en cada grado. A su vez, los Estándares de Aprendizaje son referentes

que describen lo que los estudiantes deben saber y poder hacer para demostrar, en las evaluaciones censales Simce, determinados niveles de cumplimiento de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares vigentes. Estos estándares establecen tres niveles que permiten categorizar el aprendizaje de los estudiantes:

- Nivel de Aprendizaje Adecuado
- Nivel de Aprendizaje Elemental.
- Nivel de Aprendizaje Insuficiente

**b) Otros indicadores de calidad educativa:** Los Otros Indicadores de Calidad son un conjunto de índices que entregan información sobre aspectos relacionados con el desarrollo personal y social de los estudiantes, en forma complementaria a la información proporcionada por los resultados Simce y los Estándares de Aprendizaje, ampliando de este modo la concepción de calidad educativa.

Los Otros Indicadores de Calidad son:

- Autoestima académica y motivación escolar.
- Clima de convivencia escolar.
- Participación y formación ciudadana.
- Hábitos de vida saludable.
- Asistencia escolar.
- Equidad de género.
- Retención escolar.
- Titulación técnico-profesional

**c) Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos y sus Sostenedores:** Son referentes que orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional.

Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar:

- Liderazgo.
- Gestión pedagógica.
- Formación y convivencia.
- Gestión de recursos

## **2.10 Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.**

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. (Mineduc,2014)

La evidencia nacional e internacional es consistente en señalar la importancia de contar con referentes exigentes y a la vez alcanzables en áreas clave de la gestión educativa tales como el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, y la gestión de recursos, con el fin de ayudar a determinar vías de mejora para los establecimientos. Asimismo, numerosos estudios revelan que una gestión efectiva en estas áreas clave incide significativamente en el aprendizaje y rendimiento escolar.

Con ello, la evaluación del proceso de mejoramiento educativo debiera considerar, tal como indica el propio Levin (2007), la condición sistémica del cambio, es decir, hay un conjunto de elementos que deben combinarse positivamente entre sí para avanzar en el mejoramiento educativo.

En la misma línea, Loogma, Tafel-Viia & marik (2012) señalan que el mejoramiento educativo no es un proceso lineal, porque normalmente la idea y características de aquello que se busca transformar sufren modificaciones durante el proceso y terminan ocurriendo situaciones diferentes a las planificadas. Esto implica que, junto con el proceso, será necesario observar la presencia de determinados indicadores o atributos clave para constatar la presencia de mejoramiento independiente de las vías por las que se produjo.

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.(Et, al. 2014)

Estos tienen como objetivo:

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

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

**Figura N° Siete. Estándares indicativos de Desempeño (Dimensiones)**

(Fuente: Agencia de la Calidad, 2014)

El significado que estos estándares y las recomendaciones que se deriven de su evaluación tienen un carácter orientador y, por lo tanto, no son obligatorios ni están asociados a sanciones por incumplimiento.

La ley establece que:

*"En ningún caso el incumplimiento de los Estándares Indicativos de Desempeño ni de las recomendaciones que se desprendan de estas evaluaciones dará origen a sanciones". (Art. 38, LGE)*

Es por ello que los Estándares Indicativos de Desempeño se diferencian notoriamente de la normativa educacional, la cual sí tiene carácter obligatorio, es fiscalizada por la Superintendencia de Educación Escolar y su incumplimiento da origen a sanciones.

Estos tienen carácter indicativo, los sostenedores y los equipos directivos están llamados a analizar las buenas prácticas que estos definen y sopesar las recomendaciones que de ellos se derivan, para determinar autónomamente cuáles son las medidas que mejor se adecuan a su realidad y que los impulsarán hacia un mejor desempeño. (Mineduc, 2012)

En ese sentido, en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, los establecimientos y sus sostenedores tienen:

- Autonomía para definir la gestión de sus procesos internos.
- Obligación de cumplir la normativa educacional.
- Obligación de cumplir los Estándares de Aprendizaje y los Otros Indicadores de Calidad.

A su vez, la relación de los estándares indicativos con otras políticas del ministerio de educación, se alineó y ajustó la propuesta a las políticas existentes de ministerio de educación.

En este sentido:

- Se revisó la consistencia de los estándares con la normativa educacional vigente, de manera de alinearlos en términos de contenidos y lenguaje.
- Se diseñaron estándares que dieran continuidad a los modelos y marcos de gestión escolar propuestos por el Ministerio de Educación hasta la fecha: el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), el Marco para la Buena Dirección (MBD) y el Marco para la Buena Enseñanza (MBE).
- Se alinearon los requerimientos de la autoevaluación que exige la Subvención Escolar Preferencial (SEP) a los estándares, por lo que estos constituyen una fuente relevante para guiar los Planes de Mejoramiento Educativo en las cuatro dimensiones de la gestión escolar.
- Se resguardó que los estándares contribuyan a mejorar los resultados en los factores evaluados por el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño (SNED)

El proceso de evaluación de dichos estándares indicativos es competencia de la Agencia de Calidad. Esta evaluación considera, además de los Estándares Indicativos, el contexto del establecimiento, sus resultados educativos y el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, y toma como antecedente el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de la autoevaluación del establecimiento.

La evaluación indicativa se realiza mediante:

- Visitas de evaluación y orientación.
- Requerimientos de información.
- Otros medios que se consideren idóneos para sus propósitos (encuestas, grupos focales, cuestionarios y otros).

Con respecto a las visitas de evaluación y orientación son visitas presenciales al establecimiento y su sostenedor, en las que un equipo de expertos en educación y gestión elabora un diagnóstico del desempeño del establecimiento, tomando como referencia orientadora los Estándares Indicativos de Desempeño.

La Agencia de Calidad definirá el tipo de visita que requiere el establecimiento según sus necesidades de mejora.

Esta puede ser:

**-Visita integral:** Se evalúan todas las dimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.

**-Visita temática:** Se evalúa solo una o algunas de las dimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.

**-Visita de aprendizaje:** Su objetivo es recabar información sobre buenas prácticas de gestión educativa.

La realización de estas visitas es avisada con antelación al establecimiento y al sostenedor, y no podrá alterar el normal desarrollo de las actividades pedagógicas del establecimiento educacional.

La Agencia de Calidad de la Educación evalúa a los establecimientos subvencionados o que reciban aportes del Estado. En una primera etapa se evalúa a los establecimientos de educación básica y educación media, incluidos los que imparten las modalidades científico-humanista y técnico profesional.

Posteriormente, se realizan adaptaciones de los Estándares Indicativos de Desempeño, para establecimientos de educación Parvularia, educación especial, educación de adultos, escuelas multigrado, y uni, bi o tri docentes.

La frecuencia de las visitas de evaluación y orientación depende de la categoría en que quede clasificado el establecimiento según la Ordenación. Las visitas se realizarán con mayor periodicidad a los establecimientos que requieren de más apoyo. ( Mineduc,2014)

CATEGORÍA DE ORDENACIÓN	FRECUENCIA DE LAS VISITAS
Nivel de desempeño insuficiente	Al menos cada 2 años
Nivel de desempeño medio-bajo	Al menos cada 4 años
Nivel de desempeño medio	Determinada por la Agencia
Nivel de desempeño alto	Visitas de aprendizaje

**Figura N° Ocho Criterios de visitas .**

(Fuente: Agencia de la Calidad, 2014)

La evaluación se traduce en un informe público de carácter descriptivo que considera el Proyecto Educativo Institucional y el contexto en que se desenvuelve el establecimiento, analiza los resultados obtenidos por este, e identifica sus principales fortalezas y debilidades con respecto a las dimensiones de gestión definidas en los Estándares Indicativos de Desempeño. El carácter descriptivo del informe implica que la evaluación no genera una clasificación o categorización del establecimiento.

## ELEMENTOS QUE CONSIDERA EL INFORME DE LA EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

Proyecto Educativo Institucional	LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS	
<b>VARIABLES DE CONTEXTO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad de la madre</li> <li>• Vulnerabilidad</li> <li>• Entrada de alumnos con alto/bajo desempeño académico</li> <li>• Ruralidad o aislamiento</li> <li>• Ascendencia indígena</li> <li>• Tasa de delitos de violencia intrafamiliar</li> </ul>	Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal	Recomendaciones indicativas para el establecimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> </ul> ↓ Recomendaciones
<b>RESULTADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenación</li> <li>• Puntaje Simce</li> <li>• Estándares de Aprendizaje</li> <li>• Tendencia</li> <li>• Homogeneidad de resultados</li> <li>• Otros Indicadores de Calidad</li> <li>• Satisfacción de padres y apoderados</li> <li>• Cumplimiento de la normativa</li> </ul>	Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros	Recomendaciones indicativas para el sostenedor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> </ul> ↓ Recomendaciones
	Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos	

**Figura N° Nueve. Criterios Informe de evaluación indicativa de desempeño .**

(Fuente: Agencia de la Calidad, 2014)

Dentro de las principales contribuciones de los estándares indicativos de desempeño a mejorar la calidad de la educación, podemos mencionar :

**a) Los Estándares Indicativos:** Ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento.

**b) La autoevaluación:** Contribuye a la mejora educativa, ya que promueve que el establecimiento analice sus procesos de gestión e identifique sus fortalezas y debilidades, para poder potenciar las primeras y hacerse cargo de sus problemas.

**c) La evaluación externa:** Contribuye al mejoramiento, ya que objetiva los hallazgos de la autoevaluación y ayuda a identificar los posibles puntos ciegos que pueda tener la organización. La evaluación externa es llevada a cabo por la Agencia de Calidad mediante las visitas de evaluación y orientación.

**d) Las recomendaciones de mejora:** Ayudan a identificar líneas de acción para la elaboración del plan de mejoramiento. El hecho de que se publiquen en un informe incentiva a los establecimientos a hacerse cargo de sus debilidades y a considerar las recomendaciones planteadas.

**e) El apoyo:** Ofrece asesoría para la elaboración del plan de mejoramiento y la implementación de las acciones sugeridas en el informe. El establecimiento tiene la posibilidad de solicitar asesoría técnica pública o privada.

**f) El plan de mejoramiento:** Ayuda a jerarquizar y focalizar las líneas de acción según las fortalezas y debilidades identificadas, pasando de una gestión institucional incidental a una racional.

De esta manera, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, con los Estándares Indicativos de Desempeño y su evaluación, impulsa un modelo de mejoramiento continuo que incide en el desarrollo de los procesos de gestión de los establecimientos y, por consiguiente, en la calidad de la educación que estos imparten.

### **2.11 Plan de Mejoramiento Educativo.**

El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales. Supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a la escuela, colegio y/o liceo, y no tan solo sus resultados finales. ( DGE,2019)

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

Por otra parte, el propósito establecido por el MINEDUC para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr en cuatro años, la generación de Sistemas de Trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y/o Áreas de la Gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesario establecer Metas, y una planificación constituida, principalmente por Objetivos, Indicadores de Seguimiento y Acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes.

Todos los establecimientos que postulan a los recursos de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, deberán presentar su PME y asumir los compromisos adicionales que se establecen en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa.

En función de lo anterior, el enfoque del PME busca que cada establecimiento defina su trayectoria de mejoramiento, la que se entenderá como la capacidad de la escuela para incrementar simultáneamente los resultados de aprendizaje de los alumnos y su capacidad para manejar el cambio. En ese sentido, no solo se focaliza en mejorar los aprendizajes y habilidades de los alumnos, sino también pone énfasis en el desarrollo de los profesores y de la

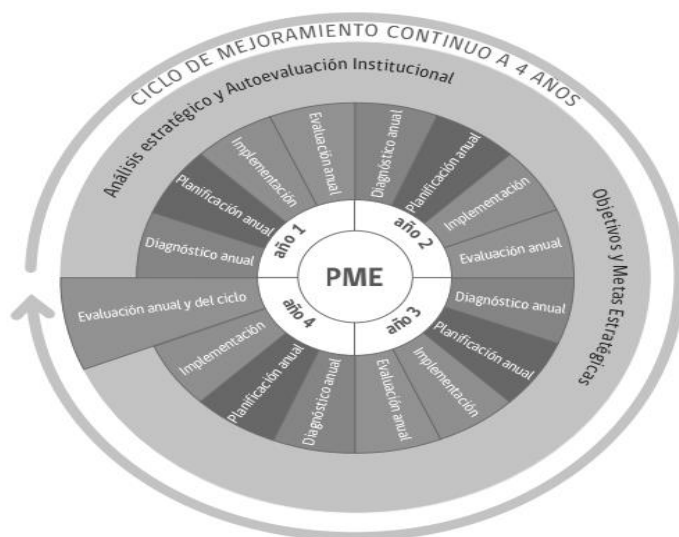
escuela. Este enfoque propone centrarse en la idea de que el cambio y el mejoramiento escolar están fuertemente ligados a un proceso de permanente evaluación, que proviene desde dentro del establecimiento. (Et, al. 2019)

Dentro de este marco general, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional 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. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su 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 recogidos en el respectivo PME.

## **2.12 Ciclo de mejoramiento continuo**

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

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 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.



**Figura n° Diez. Ciclo de Mejoramiento continuo PME**

(Fuente: Dirección de Educación general, 2019)

Tanto para la realización de los procesos de carácter técnico, como para registrar la información en la plataforma PME, es que el Ministerio de Educación establece Fases, en las cuales por medio de fechas, permite a los establecimientos educacionales vayan cumpliendo con dicha elaboración, monitoreo y ejecución de su plan de mejoramiento educativo.

Dichas fases son:

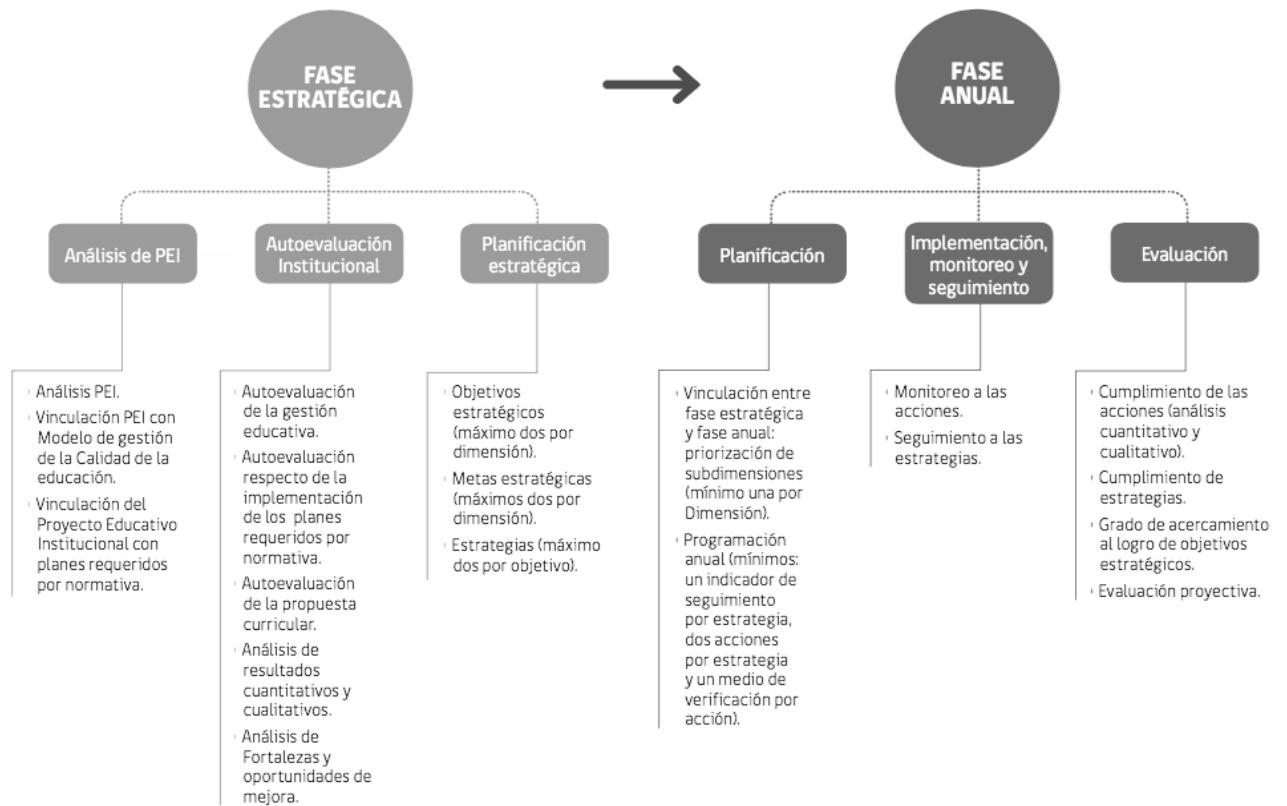
**A) FASE ESTRATÉGICA:** Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo y está en permanente revisión cuando se requiere hacer alguna modificación a su Planificación Anual. Se releva como una instancia participativa en la que todos los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para mejorar a mediano plazo (en cuatro años).

El objetivo de esta fase es, a partir del análisis colectivo de los aspectos centrales de la gestión técnico-pedagógica y teniendo presente que esta fase se proyecta a mediano plazo, que la comunidad educativa defina y priorice de manera conjunta los aspectos que abordarán para avanzar en la mejora de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes.

Los componentes de esta fase son:(1) Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Autoevaluación Institucional;(2) Planificación Estratégica.

**A) FASE ANUAL:** El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente, la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

Los componentes de esta fase son:(1) Planificación ;(2) Implementación, Monitoreo y Seguimiento, (3) Evaluación.



**Figura N° Once. Fases Plan de Mejoramiento Educativo**

(Fuente: Dirección de Educación general, 2019)

## MARCO CONTEXTUAL

### 3.1 Síntesis de antecedentes del entorno.

La comuna de Tucapel, ubicada en la provincia de Biobío, Región del mismo nombre, limita a su norte con la comuna de Yungay, región de Ñuble; al sur con la comuna de Quilleco, al oriente con la comuna de Antuco y al poniente con las comuna de Los Ángeles. La capital comunal es Huépil se ubica a 55 kms de Los Ángeles, 125 de Concepción y 90 kilómetros de Chillán. La comuna de Tucapel tiene una superficie de 914,9 kms<sup>2</sup>, cuenta con una población de 14.153 habitantes según censo del año 2017, su población urbana llega a 11.887 habitantes lo que corresponde a un 84,1 % y la rural es de 2.247 personas equivalente a un 15,9 %. Las principales agrupaciones urbanas de la comuna son Huépil su capital, Tucapel, Polcura y Trupán.

Los primeros antecedentes históricos que existen de la comuna, dicen relación con la fundación del fuerte de Tucapel en 1723, alrededor del cual los españoles conformaron un pequeño pueblo en 1765. El fuerte fue incendiado dos veces y el año 1854 se conformó nuevamente un poblado al noreste del fuerte. La Municipalidad fue creada en el gobierno de Jorge Montt y hasta el proceso de regionalización de la década del '70, formó parte del Departamento de Rere, perteneciente a su vez a la provincia de Ñuble. Una reforma administrativa en los comienzos de los años ochenta estableció en el país nuevos criterios de regionalización y esta comuna paso a formar parte de la provincia de Biobío.

### 3.2 Situación de la comunidad escolar.

El Liceo de Huépil de la comuna de Tucapel se crea en el año 1.972 para dar respuesta a una gran necesidad de la comuna, cual era, contar con un establecimiento de Educación Media que facilitara la continuidad de estudios de los alumnos de los octavos años de la comuna y de comunas vecinas. Desde el año 1.990 el establecimiento se emplaza en calle 12 de Febrero número 171, comuna de Tucapel, infraestructura que aún se mantiene en utilización.

El traspaso a la Municipalidad de Tucapel mediante el Convenio de traspaso de servicio educacional N° 4626 del 19 de agosto de 1981 como LICEO B 67 de HUÉPIL y está ubicado en la ciudad de Huépil, comuna de Tucapel, posteriormente en el año 1986, se construye el inmueble que actualmente ocupa. En el año 2004 extiende su jornada en las dos modalidades de enseñanza que imparte.

Dicha comunidad educativa hasta el año 2016 era único establecimiento de enseñanza media municipal de la comuna, la procedencia de sus estudiantes del

Liceo de Huépil se concentraba en las diversas localidades que esta posee, como lo son: Polcura, Trupán y Tucapel. A lo anterior se suman estudiantes de diversos villorrios y caseríos rurales como son el Sector La Colonia, Rucamanqui, Huéquete entre otras.

Esta heterogeneidad de estudiantes, hace que el índice de vulnerabilidad bordee el 84.8%, dado a que población escolar proviene en términos generales de un contexto socio-económico-cultural de pobreza, cesantía, inestabilidad familiar y un alto porcentaje de hogares constituidos irregularmente.

El liceo de Huépil se encuentra ubicado en la comuna precordillerana de Tucapel, perteneciente a la provincia del Bio Bio. El liceo se encuentra ubicado en Huépil, cabecera de la comuna. Esta comuna está formada por otros tres pueblos que son Tucapel, ubicado a 7 kilómetros de Huépil, Polcura, distante a 22 Km y Trupan a 12 Km.

Trabaja en jornada educacional completa diurnas desde el año 2003, en la actualidad cuenta con una matrícula de 315 alumnos, de la modalidad Humanista - Científico, 92 alumnos/as en la modalidad Técnico profesional con la especialidad Forestal y 2 alumnas de curso laboral. Todos ellos distribuidos en 15 salas de clases con su equipamiento básico,

En la actualidad el liceo desarrolla varios programas y proyectos educacionales en beneficio de sus alumnos, como: Subvención Escolar Preferencial (SEP), Proyecto de Integración Escolar (PIE), Programa de Apoyo Efectivo para la Educación Superior (PACE), Mallas Complementarias para el desarrollo de competencias laborales, preuniversitario gratuito, entre otros.

Con ello, cumplen funciones profesionales 35 docentes, 13 Asistentes de la Educación y 6 auxiliares.

### **3.3 Base Pedagógica del Proyecto Educativo**

El Proyecto Educativo del liceo Huépil, tiene como sustento pedagógico a la teoría educativa de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, considerando que el establecimiento recibe alumnos de distintos sectores y con diversas capacidades y niveles de aprendizaje y además tiene el proyecto de Integración Escolar, cuyo objetivo es apoyar a los estudiantes con capacidades diferentes.

Establece que cada estudiante tiene un potencial de aprendizaje en algún área del conocimiento, el apoyar y orientar el desarrollo de ese potencial para que el alumno/a se desarrolle en plenitud.

El liceo debe ofrecer un servicio alternativo de aprendizaje, para que el alumno encuentre la forma y el área del conocimiento donde pueda lograr más ventajas en su aprendizaje.

### 3.4 Principios y enfoque educativos.

El modelo que se quiere lograr es holístico, una concepción basada en la integración total frente a un concepto o situación. que toma de los modelos conductista y constructivista lo mejor y pueda amalgamarlos en una fusión que dé respuesta a las necesidades de los y las estudiantes actuales y que permita a los y las docentes sumarles su creatividad, imaginación y el uso de los recursos que posee el establecimiento y otros a los que se puedan recurrir con el fin de entregar una educación de calidad, integral y que considere a todos y todas las estudiantes y sus diversas formas de aprender.

Para ello se propone fortalecer los aprendizajes a través de planes, programas y proyectos.

- **La Informática:** se propone renovar los recursos digitales, software educativo, recursos de Internet de calidad para el uso de profesores y alumnos promoviendo la utilización de éstos, en el proceso de enseñanza y aprendizaje desde 1<sup>º</sup>a 4<sup>º</sup> E M.
- **La utilización de los recursos CRA:** se proponen visitas en las distintas asignaturas, cuyo objetivo es apoyar el desarrollo del PRENAP.
- **Enlaces:** proyecto que permite el acceso a Internet y el uso de computadoras para el apoyo a la gestión de los aprendizajes como a la gestión Interna del establecimiento.
- **Pro-Retención:** Programa que permite impetrar recursos para apoyar de manera efectiva a los y las estudiantes que presentan inasistencias o están en franco riesgo de desertar del sistema educacional.

El Liceo de Huepil está adscrito a Programas y Planes Ministeriales como: Además, está adscrito a la LEY SEP, por lo que debe elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo que cuenta con las orientaciones y apoyo del MINEDUC, el que también realizará un seguimiento y evaluación de su implementación. El PME debe incluir, entre otras, las siguientes áreas: Gestión Pedagógica; Liderazgo; Convivencia escolar; Gestión de recursos y cuyo fin último es mejorar los aprendizajes de todos y todas los alumnos y alumnas, en especial los prioritarios, por lo que pone el énfasis en acciones como:

- **SEP; Mejorar la calidad de los aprendizajes:** A través de perfeccionamiento sobre prácticas pedagógicas, de acuerdo a las reales necesidades del liceo y sus metas.
- **Plan de reforzamiento:** Establecido como práctica pedagógica permanente, para atender las necesidades de los alumnos de bajo rendimiento retraso pedagógico.

- **Mallas Complementarias:** herramienta educativa que da respuesta a los intereses de los y las estudiantes, que les permitirán desarrollarse en un área laboral y/o continuar estudios superiores en ella.

- **Mejorar los resultados del SIMCE Y LA PSU:** Los resultados del SIMCE permiten evaluar y tomar decisiones sobre futuras acciones a definir con el objetivo de mejorar el logro de los OA (1° y 2° E M), OFV y CMO (3° y 4° E de las Bases Curriculares y el Marco Curricular en los asignaturas de aprendizaje evaluados. Se propone mejorar gradualmente los resultados del SIMCE y de la PSU, para lo que se considera el desarrollo de un plan de trabajo que contenga:

- La participación de: Directora, Jefe técnico, Inspector General, docentes, Asistentes de la Educación, apoderados y alumnado

- Socialización del plan en reunión de micro centros, Consejos Administrativos, reuniones con CG de PP y AA y c de AA para obtener apoyo de Reuniones de evaluación de proceso e informe a los apoderados, Aplicación de Pruebas estandarizadas y mejorar los otros indicadores de calidad.

- **Programa de Integración PIE:** a través de la difusión, sensibilización e información del Decreto N° 170, que incorpora alumnos con necesidades educativas permanentes y transitorias, siendo detectados y evaluados mediante el Reglamento de Evaluación PIE.

El PIE considera acciones de: coordinación y trabajo colaborativo entre profesores, profesionales de apoyo con la familia y con los estudiantes; de capacitación a la comunidad educativa en estrategias de atención a las NEE; de adaptación y flexibilización curricular; en convivencia escolar referidas al respeto a la diversidad; de monitoreo y evaluación del proyecto. Incorpora, a partir del año 2015, el Taller Laboral Nivel 1, para atender a estudiantes cuyas dificultades no les permiten avanzar en los procesos educativos comunes, por lo que se les prepara para desarrollar habilidades que les permitan integrarse con éxito a la vida del trabajo.

- **PISE:** Plan Integral de Seguridad Escolar, cuyo objetivo es resguardar la integridad de las personas que se encuentran en el establecimiento, cuando ocurra o pueda ocurrir un evento que ponga en riesgo la seguridad de la Comunidad Educativa.

- **PACE:** Programa de Acompañamiento Efectivo , que viene a igualar las oportunidades de ingreso, mantención y egreso de estudios superiores a estudiantes que son considerados con mérito académico y que puedan tener un acceso a los establecimientos superiores sin que sea necesario el proceso de selección universitaria. Programa que promueve y financia el MINEDUC y que está a cargo de, la Universidad de Concepción en nuestro establecimiento.

- **Proyecto fortalecimiento y articulación de especialidad forestal:** Fortalecer las competencias de los docentes en el área forestal y la implementación de material didáctico para favorecer los aprendizajes de los alumnos.

- **Proyecto de fortalecimiento de la educación pública:** Talleres Artístico, musical y grabados.

### 3.5 Valores y competencias específicas

#### o Valores.

Promover los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración, para el logro de las metas institucionales, a través de la generación de un trabajo colaborativo que integre profesores, asistentes de la educación, alumnos y apoderados, para lo cual se propone:

- Socializar fechas y actividades con el personal, directivas de curso y de micro centros.
- Fijar y socializar calendario de actividades: Clases, reuniones, actos, entre otros.
- Actualización anual del Reglamento de Convivencia Escolar, con la participación de docentes, asistentes de la educación, apoderados y alumnos.
- PISE (Plan Institucional de Seguridad Escolar): Los padres valoran los procesos educativos, y la seguridad que exista para sus hijos, para ello se aplicará un plan de prevención y seguridad con la participación y ejecución de padres, alumnos, personal docente y no docente, y Redes de Apoyo.
- Abrir el liceo para que los padres comprometidos puedan tener un espacio para colaborar con las distintas acciones que se desarrollan en él.
- Incorporar a padres y alumnos a charlas preventivas: seguridad escolar, prevención de alcoholismo y drogadicción, embarazo adolescente, penalidad juvenil, visitas de estudio, entre otras.
- Reconocimiento al éxito académico, asistencia y otros, en Cuadro de honor con alumnos destacados del semestre, ceremonias de premiación, entre otros.
- Entregar calendario de reuniones del semestre o del año a los apoderados.
- Citaciones a los apoderados de los alumnos que faltan a clases y/o presenten problemas.
- Estímulo anual a las mejores asistencias, comportamientos y esfuerzos.

#### Valores a vivir.

- **Respeto:** Entendido como la acción de respetarse a sí mismo, a los semejantes; el respeto por las diferencias y la aceptación de las personas tal y como son y el respeto de los bienes ajenos.
- **Responsabilidad:** El cual es el reconocimiento de las consecuencias de la acción moral; se presupone que ha habido posibilidad de decidir y actuar venciendo coacción exterior o interior.
-

- **Solidaridad:** Que exige la cooperación, la colaboración, asumiendo un trabajo en equipo: directivos, docentes, personal administrativo, alumnos (as), y padres de familia, que conlleve a la práctica de acciones que busquen el bien común.
- **Tolerancia:** Entendido como una actitud y comportamiento de los agentes que permiten la aceptación de los diversos pensamientos y acciones de los demás, básicamente. Una Institución donde se respeten las manifestaciones y actividades, especialmente de orden cultural, generacional, religioso e incluso, político de todos los miembros que constituyen la Comunidad Educativa de nuestra Institución.

### 3.6 Objetivo General

Aspiran a ser una comunidad educativa donde nuestros alumnos sean portadores de competencias elementales, principios y valores que les permitirán desarrollarse como personas, y adaptarse a un mundo en permanente cambio, conscientes de sus deberes y derechos y, de su responsabilidad para con una sociedad justa y solidaria.

#### **Objetivos Estratégicos.**

- a) Desarrollar en nuestros alumnos, anhelos de superación personal para que formen un proyecto de vida de acuerdo a sus expectativas personales y a los desafíos que impone la sociedad actual en constante avance en aspectos tecnológicos, comunicacionales, políticos y sociales; abierta e inserta en el mundo globalizado, por lo que genera la siguiente visión para sus estudiantes
- b) Mantener un compromiso profundo con la comunidad a la que servimos; con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios de la sociedad en consonancia con el contexto histórico y social, políticas y planes educativos a los cuales estamos insertos.

### 3.7 Visión

El Liceo aspira a desarrollar en sus alumnos, anhelos de superación personal para que formen un proyecto de vida de acuerdo a sus expectativas personales y a los desafíos que impone la sociedad actual en constante avance en aspectos tecnológicos, comunicacionales, políticos y sociales; abierta e inserta en el mundo globalizado, por lo que genera la siguiente visión para sus estudiantes:

*" Formar alumnos autónomos, empáticos y equilibrados, comprometidos con su entorno natural, artístico, deportivo, tecnológico y social"*

## Misión

Nuestra finalidad es ser una comunidad educativa donde nuestros alumnos sean portadores de competencias elementales, principios y valores que les permitirán desarrollarse como personas, y adaptarse a un mundo en permanente cambio, conscientes de sus deberes y derechos y, de su responsabilidad para con una sociedad justa y solidaria. Para ello, se debe mantener un compromiso profundo con la comunidad a la que sirve; con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios de la sociedad en consonancia con el contexto histórico y social que vive.

Bajo estas ideas, el establecimiento posee como misión institucional la siguiente:

*" Desarrollar competencias para la vida laboral y el aprendizaje continuo de todos y todas nuestros/as alumnos y alumnas, el respeto por la vida, el medio ambiente, el arte, la cultura, el deporte y la diversidad, en un clima de inclusión, compromiso y armonía"*

### 3.8 Sellos Educativos.

- **Liceo inclusivo**: forma para la vida en general: inserción a la vida laboral y proseguir estudios superiores. Este proceso es incluyente, fomenta que todos los estudiantes se eduquen sin diferencia de ningún tipo.
- **Liceo ambientalista**: ciudadano respetuoso y cuidadoso del medio ambiente, entorno inmediato, de la energía y del estudio constante de los ecosistemas sustentables, favoreciendo instancias de desarrollo como herramienta de formación.
- **Liceo preventivo**: cuidado del ser humano integral, favoreciendo prácticas que impliquen adhesión a estilos de vida saludable, enseñanzas sobre sexualidad responsable, prevención de todo tipo de problemática ligada a vicios sociales, de seguridad y de riesgo.
- **Liceo democrático**: ciudadanos conscientes de los valores democráticos, permitiendo toda forma de pensar, sentir, creer, ser y participar.
- **Liceo riguroso**: mejoramiento continuo en cada proceso interno, practicar la autocrítica y, formar a estudiantes proactivos, perseverantes en la consecución de sus objetivos..

El Liceo B 67 de Huépil, cuenta con una estructura orgánica horizontal dinámica y flexible, la cual se estructura de la siguiente manera:

### **3.9 Cargos**

#### **Órgano de Dirección:**

- Director.
- Inspector general

#### **Órgano Técnico Pedagógico y de Asesoramiento:**

- Jefe de UTP
- Coordinadora PIE
- Coordinador carrera Técnico Profesional
- Coordinador de Lenguaje
- Coordinador de Matemática
- Departamentos de asignaturas
- Asignaturas
- Encargado de CRA
- Encargado de Enlaces
- Encargado de Biblioteca
- Convivencia Escolar

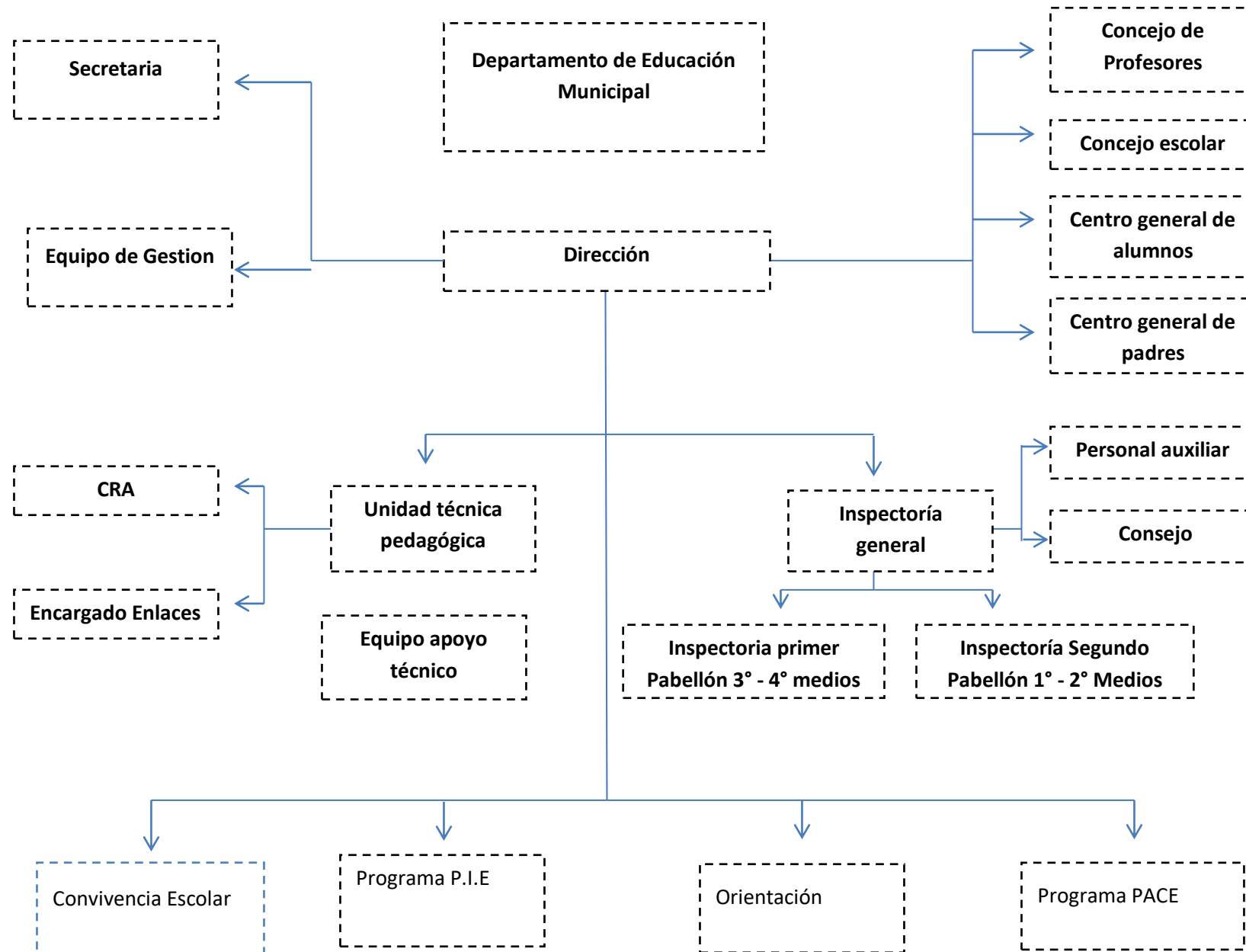
#### **Órgano de Ejecución y de Apoyo Administrativo:**

- Docentes.
- Secretaría.
- Convivencia Escolar
- Asistentes de la Educación Profesionales
- Asistentes de la Educación no profesionales
- Personal Auxiliar

#### **Órgano de Participación:**

- Consejo de Profesores
- Consejo Escolar
- Convivencia Escolar
- Centro de Alumnos.
- Centro General Padres y apoderados.
- Asociación del personal Asistentes de la educación

### Dimensión organizativa operativa Liceo de Huépil



### **3.10 Indicadores demográfico y económico.**

Es necesario considerar las condiciones en donde está inserto el Liceo de Huépil, como influyen y son influenciado por este.

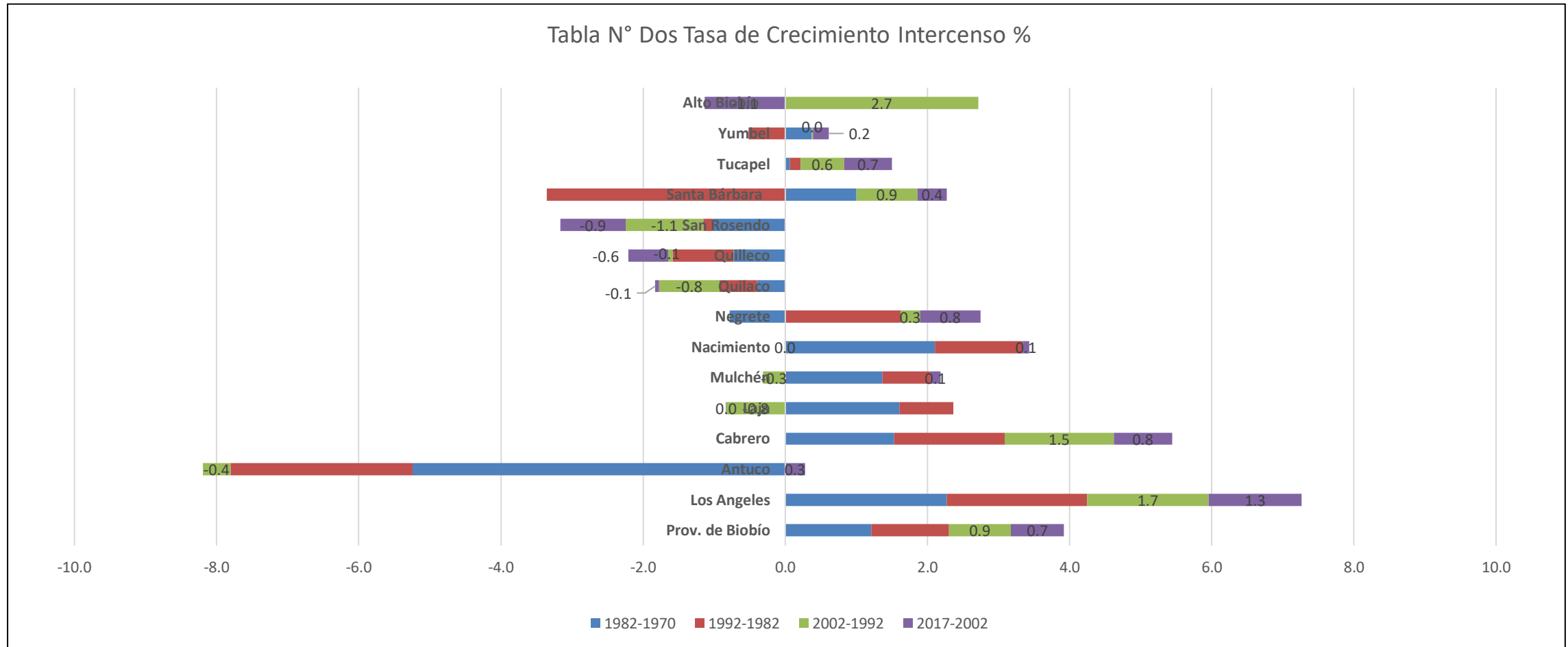
El contexto demográfico, social y económico comprende distintos aspectos como la demanda para los diferentes niveles educativos, la distribución de la población en las distintas zonas – urbana y rural –, la capacidad económica que presenta la comuna y el país para financiar y orientar la demanda por una educación que permita la continuidad de estudio o la rápida inserción al mundo laboral. La composición demográfica es un factor en la proyección e implementación de las políticas educativas, el número de niños, de jóvenes y adultos determina una demanda por la educación y como consecuencia determina recursos humanos y materiales para su desarrollo.

## ➤ Indicador Demográfico

Tabla N° Seis . Población de comunas Provincia del Bio Bio - Comuna Tucapel

NOMBRE COMUNA	TOTAL POBLACIÓN EFECTIVAMENTE CENSADA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL ÁREA URBANA	HOMBRES ÁREA URBANA	MUJERES ÁREA URBANA	TOTAL ÁREA RURAL	HOMBRES ÁREA RURAL	MUJERES ÁREA RURAL
LOS	202.331	97.980	104.351	151.087	71.925	79.162	51.244	26.055	25.189
ANTUCO	4.073	1.975	2.098	2.077	953	1.124	1.996	1.022	974
CABRERO	28.573	14.174	14.399	21.564	10.480	11.084	7.009	3.694	3.315
LAJA	22.389	10.744	11.645	16.222	7.645	8.577	6.167	3.099	3.068
MULCHÉN	29.627	14.597	15.030	24.149	11.643	12.506	5.478	2.954	2.524
NACIMIENTO	26.315	12.962	13.353	23.031	11.122	11.909	3.284	1.840	1.444
NEGRETE	9.737	4.813	4.924	6.055	2.939	3.116	3.682	1.874	1.808
QUILACO	3.988	2.001	1.987	1.870	906	964	2.118	1.095	1.023
QUILLECO	9.587	4.720	4.867	5.586	2.708	2.878	4.001	2.012	1.989
SAN	3.412	1.661	1.751	2.907	1.392	1.515	505	269	236
SANTA	13.773	6.699	7.074	7.986	3.703	4.283	5.787	2.996	2.791
<b>TUCAPEL</b>	<b>14.134</b>	<b>6.876</b>	<b>7.258</b>	<b>11.887</b>	<b>5.710</b>	<b>6.177</b>	<b>2.247</b>	<b>1.166</b>	<b>1.081</b>
YUMBEL	21.198	10.465	10.733	12.711	6.093	6.618	8.487	4.372	4.115
ALTO	5.923	3.036	2.887	0	0	0	5.923	3.036	2.887

Fuente: INE: Censo 2017



**Tabla N° Siete. Tasa de Crecimiento.**

**Fuente: INE: Censo 2017**

La comuna de Tucapel ha tenido un crecimiento sostenido de su población tal como lo demuestra el gráfico intercenso

➤ **Indicador Socio económico**

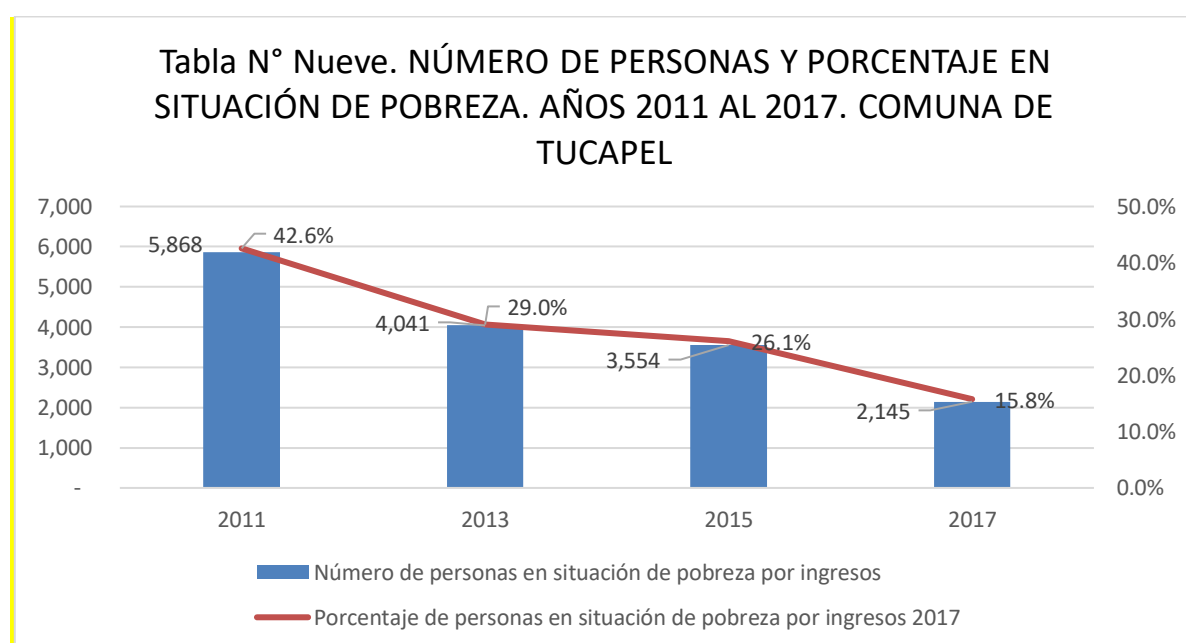
El nivel socioeconómico es la jerarquía que tiene una persona o un grupo con respecto a otro o al resto. Usualmente se mide por el ingreso como individuo y/o como grupo, y otros factores educación y ocupación. En el sistema educacional

La Agencia de la Calidad realiza una clasificación en grupo socioeconómicos (GSE) de la población de los EE, la clasificación corresponde a cinco grupos: Bajo, Medio Bajo, Medio, Medio Alto y Alto. Para lo cual utiliza información entregada por la JUNAEB y cuestionarios respondidos por los padres y apoderados que incluye el nivel de escolaridad y el ingreso económico del hogar. De acuerdo a la información entregada por la Agencia el Liceo de Huépil están clasificado en Medio.

➤ **Situación de pobreza de la comuna**

**Tabla N° Ocho . Persona en Situación de Pobreza. Comuna Tucapel**

AÑOS	Número de personas en situación de pobreza por ingresos	Porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos
2011	5.868	42,6%
2013	4.041	29,0%
2015	3.554	26,1%
2017	2.145	15,8%



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Pobreza y Distribución de Ingresos. 2018

**Comentario:** De acuerdo a la tabla y grafico presentado la pobreza a nivel comunal alcanza al 15,8% levemente superior a de la región y un poco más del doble de las cifras a nivel nacional.

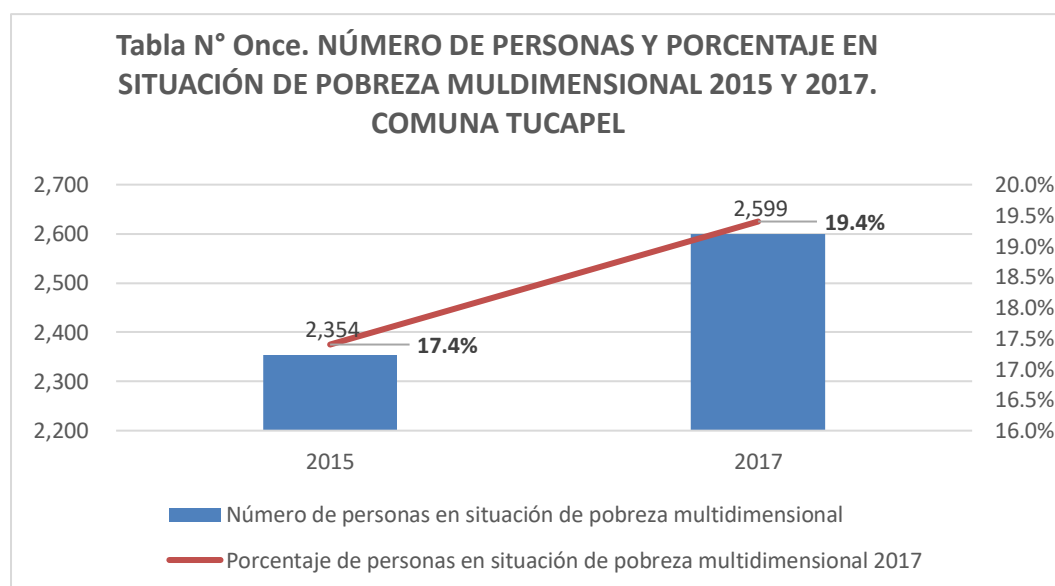
➤ **Situación de pobreza multidimensional**

El índice de pobreza multidimensional identifica múltiples carencias a nivel de los hogares y las personas en cinco ámbito con sus indicadores correspondiente en Salud, Educación, Trabajo y Seguridad Social, Vivienda y Redes y Cohesión Social.

La información obtenida y representada por la siguiente tabla y su grafico correspondiente pertenecen a datos de la comuna de Tucapel:

**Tabla N° Diez. Persona en Situación de Pobreza Multidimensional**

AÑOS	Número de personas en situación de pobreza multidimensional	Porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional
2015	2.354	17,4%
2017	2.599	19,4%



**Fuente:** Ministerio de Desarrollo Social. Pobreza y Distribución de Ingresos. 2018

**Comentario:** El porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional a nivel país es del orden del 20,4%. Corresponden a 3.530.889 y no pobres es de 79,3 que representan s 13.529.811. En cambio la región presenta un 17,4% y la comuna de Tucapel alcanza el 19,4% de su población.

### 3.11 Síntesis de antecedentes pedagógicos.

**Tabla N° Doce**

**a) Número de alumnos prioritarios**

ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES	MATRÍC 2017	ALS 2017	% ALS 2017	MATRÍC 2018	ALS 2018	% ALS 2018	MATRÍC 2019	ALS 2019	% ALS 2019
LICEO HUÉPIL	382	248	64,9	351	262	74	309	230	74,4

Fuente: SIGE MINEDUC 2019

**Tabla N° Trece**

**b) Alumnos preferentes. Liceo de Huepil**

EE	MATR. 2017	ALS	% ALS	MATRÍ 2018	ALS	% ALS	MATRÍ 2019	ALS	% ALS
LICEO HUÉPIL	382	85	22,2	351	70	19,9	309	70	22,6

Fuente: SIGE MINEDUC 2019

**Tabla N° Catorce**

**c) Número de alumnos pertenecientes al programa de integración escolar año 2019. Liceo de Huepil**

EE	MATRÍ 2017	ALS	% ALS	MATRÍ 2018	ALS	% ALS	MATRÍ 2019	ALS	% ALS
LICEO HUÉPIL	382	101	26,4	351	90	25,6	309	85	27,5

Fuente: SIGE. MINEDUC 2019

**Tabla N° Quince**

**d) Número y porcentaje estudiantes promovidos desde 2016 al 2018 Liceo de Huepil**

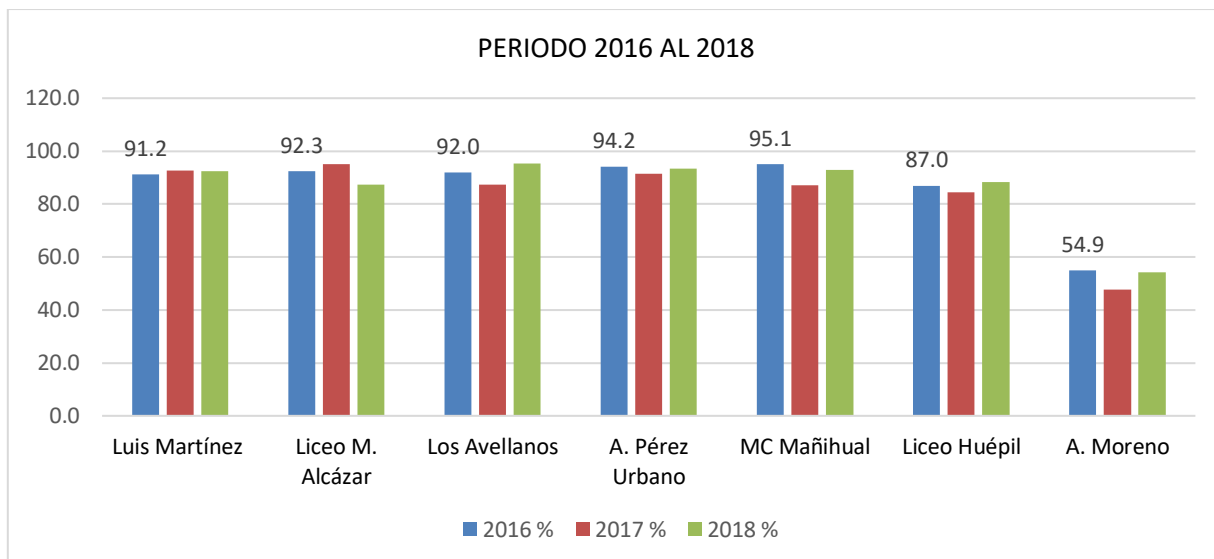
AÑOS	2016			2017			2018		
	MAT	PRO	%	MAT	PRO	%	MAT	PRO	%
<i>Liceo Huépil</i>	376	327	87,0	382	323	84,55	351	310	88,32

Fuente: SIGE. MINEDUC 2019

**Tabla N° Dieciseis.**

**e) Porcentaje de estudiantes promovidos Liceo de Huépil y Comuna.**

Fuente: SIGE. MINEDUC 2019



**Tabla N° Diecisiete.**

**f) Números y porcentajes de estudiantes que repiten. años 2016 al 2018**

EE	2016			2017			2018		
	MAT	REP	%	MAT	REP	%	MAT	REP	%
Liceo Huépil	376	22	5,9	382	24	6,28	351	14	3,99

**Tabla N° Dieciocho**

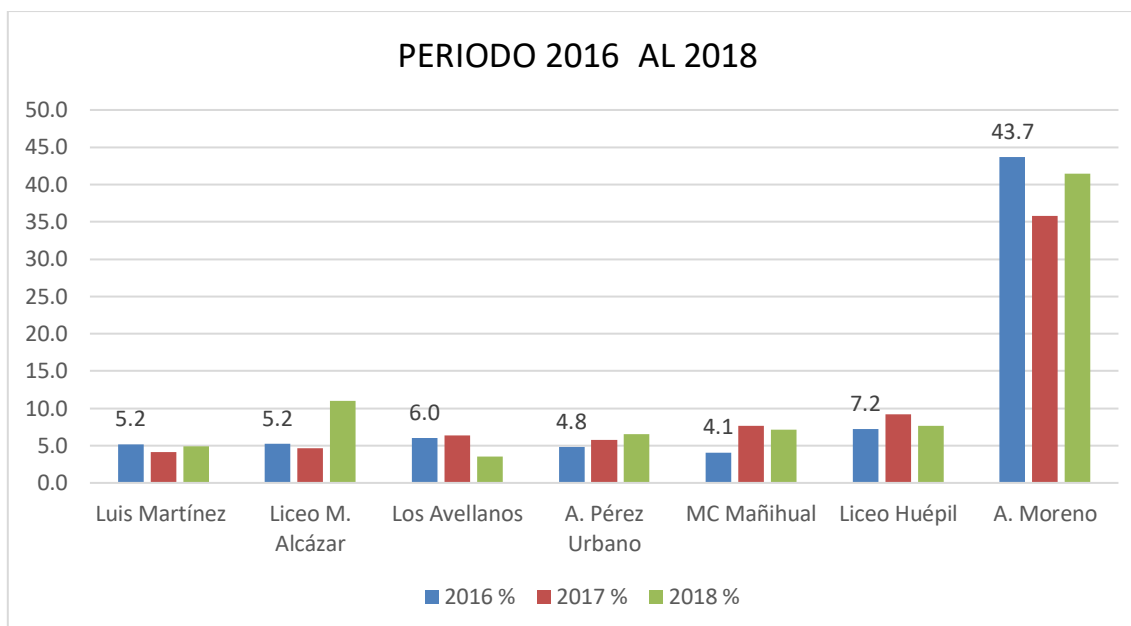
**g) Número y porcentaje de estudiantes retirados Liceo de Huépil . años 2016 al 2018**

EE	2016			2017			2018		
	MAT	RET	%	MAT	RET	%	MAT	RET	%
Liceo Huépil	376	27	7,2	382	35	9,16	351	27	7,69

Fuente: SIGE. MINEDUC 2019

**[Tabla N° Diecinueve.**

**h) Porcentaje de estudiantes retirados Liceo de Huepil y Comuna.**



**3.12 Categoría de desempeño de los establecimientos educacionales**

- CATEGORIA DE DESEMPEÑO LICEO DE HUEPIL: MEDIO

El Liceo de Huépil en la actualidad cuenta con una planta de 35 docentes, 8 educadores diferenciales 13 asistentes de la educación y tres docentes directivos, con una misión centrada en el desarrollo de competencias de cada uno/a de sus alumnos/as, entregando las herramientas necesarias para que sean capaces de “ aprender a aprender” para integrarse con autonomía , responsabilidad, creatividad al acelerado cambio del mundo y su progreso ; con objetivos educacionales que priorizan los aspectos pedagógicos, curriculares, organizativo – operativo , dimensión comunitaria y vida laboral; con estudiantes que se responsabilicen en: descubrir, y elaborar estrategias cognitivas, alcanzar objetivos y metas, valorar su entorno natural , social y democrático, valorar y cuidar su propio cuerpo, disfrutar y valorar el arte, el deporte y la cultura; con apoderados comprometidos en todo el quehacer educativo; con docentes que promueven y guían el proceso de enseñanza- aprendizaje; los cuales son fundamentos de un P.E.I inspirado y elaborado en las necesidades y requerimientos de sus estudiantes , docentes, funcionarios y padres y apoderados.

### 3.12.1 Resultados Simce Segundo año medio Comprensión Lectora y Matemática. Liceo de Huépil.

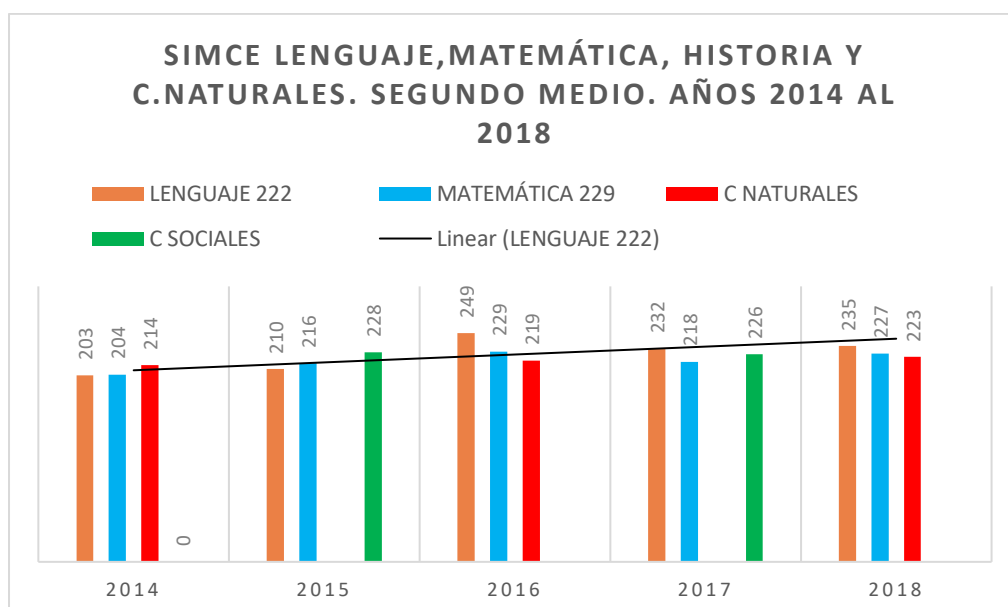
Tabla N° Veinte

#### Resultados SIMCE Segundo Año Medio Comprensión Lectora y Matemática.

PRUEBA SIMCE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Lenguaje	222	203	210	249	232	235
Matemática	229	204	216	229	218	227
C. Naturales	S/M	214	S/M	219	S/M	223
C. Sociales	S/M	S/M	228	S/M	226	S/M

Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación. 2019

Tabla N° Veintiuno.



Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación. 2019

- ❖ **Comentario:** Entre los años 2014 y 2015, el establecimiento quedó categorizado como insuficiente y el año 2018 se ubicó en la categoría de nivel medio, por la tendencia al alza en sus puntajes.

### 3.13 INDICADORES DE DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL ( corresponde a estudiantes de segundos medios)

**Tabla N° Veintidos.**

<u>INDICADOR</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Autoestima académica y motivación escolar	73	73	75	79
Clima de convivencia escolar	70	72	74	78
Participación y formación ciudadana	75	75	78	83
Hábitos de vida saludable	69	71	70	74

Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación.2019

**TABLA N° Veintitrés.****Resultado prueba de selección universitaria (psu). Liceo de Huépil.**❖ **Promedio PSU por años.**

PUNTAJE ESTÁNDAR	AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018	
	TOTAL ALUMNOS	%	TOTAL ALUMNOS	%	TOTAL ALUMNOS	%
250 - 299	01	1,56	10	19.23	0	0
300 - 349	13	20,31	11	21.15	1	2,94
350 - 399	11	17,19	16	30.77	7	20,59
400 - 449	19	29,69	8	15.38	10	29,41
450 - 499	11	17,19	6	11.55	8	23,53
500 - 549	07	10,94	1	1.92	4	11,76
550 - 599	00	0,00	0	0	3	8,82
600 - 649	01	1,56	0	0	1	2,94
650 - 699	0	0,00	0	0	0	0
700 - 749	01	1,56	0	0	0	0
TOTAL	64	100	52	100	34	100

Fuente: DEMRE 2019

## **DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL**

El objetivo de este capítulo es presentar el diagnóstico institucional obtenidos a partir de la recopilación de información recabada en el establecimiento educacional de enseñanza media del Liceo de Huépil de la comuna de Tucape, a fin de construir el cuerpo representativo de esta investigación cuantitativa descriptiva.

El principal objetivo fue establecer el grado de satisfacción de las dimensiones que presentan los estándares de desempeño indicativo para los establecimientos educacionales y sus sostenedores con la finalidad de ser un insumo para la posterior elaboración de un plan de mejoramiento educativo.

Para ello, se entrega un análisis FODA en relación al diagnóstico interno del establecimiento educacional e indicadores de calidad y resultados de este y las metas estratégicas, el cual nos permitirá tener mejores evidencias para construir los indicadores del instrumento de evaluación a aplicar.

Con el fin de recolectar y consolidar la información necesaria para la investigación diagnóstica, se aplicaron encuestas a un grupo representativo de cada estamento de dicho establecimiento educacional. Para ello, se dividió por estamento a encuestar (Equipo Directivo, Docentes y Asistentes de la educación), aplicando dicho instrumento en diferentes instancias tales como consejos de profesores, reuniones extra programáticas, horario de trabajo colaborativo, entre otros.

La fecha de aplicación de dicho instrumento, fue durante el periodo comprendido entre la primera y segunda semana de Marzo del presente año. Posteriormente, el procedimiento de tabulación de datos obtenidos, se realizó en la tercera semana de dicho mes para el posterior análisis estadístico.

Dentro de los criterios que se establecieron para participar de dicha investigación, fue tener al menos un año de antigüedad en la organización, con el fin de poder darle validez a los datos entregados.

A partir de los resultados obtenidos en dicho diagnóstico, se elaborará un plan de mejoramiento educativo que permita establecer un instrumento para la mejora continua de las dimensiones ya mencionadas.

#### 4.1 ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Personal idóneo con compromiso social	Escaso compromiso de la familia con la educación de sus pupilos.
Trabajo en equipo por departamento o Asignaturas afines.	Alto porcentaje de alumnos vulnerables que conforman la matrícula
Docentes con dominios en currículo y didáctica de la disciplina que ejercen	Escasa valoración de la educación por parte de la familia y comunidad
Muy buena organización administrativa pedagógica del liceo	Escaso rigor y sistematicidad en procesos curriculares.
Equipo directivo con competencias para liderar el Proyecto Educativo del Liceo	Insuficiente difusión de los logros académicos, culturales y deportivos de nuestros educandos.
Atención integral de los estudiantes por medio de Equipo de Convivencia Escolar y redes de apoyo	Insuficiente difusión de la programación de las actividades administrativas y pedagógicas del establecimiento.
Planta docente directiva, docentes y asistente de la educación completa para el desarrollo del Proyecto Educativo	Aprovechamiento inadecuado del tiempo y espacios de los docentes para abordar situaciones de convivencia escolar
Aulas y recursos educativos destinado en su totalidad al trabajo con los estudiantes.	Desarrollo insuficiente de habilidades sociales de nuestros educandos
Alta tasa de promoción, de asistencia, baja repitencia y de retiros	Bajo monto económico con que cuenta el establecimiento para solventar necesidades urgentes.
Detección y comunicación temprana de las necesidades de infraestructura y mantención del establecimiento.	En la última evaluación docente hubo un aumento de profesores básicos e insatisfactorio.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ingreso en año 2013 al Plan de Subvención Escolar Preferencial	Creación de un establecimiento de enseñanza media por parte de una institución confesional.
Adscrito al Proyecto de Integración Escolar desde el año 1998	Docentes de la comuna no hacen una promoción positiva del liceo.
Incorporación al Programa de Acompañamiento Efectivo para la Educación Superior. PACE	Exceso de burocracia en la mejora de la infraestructura y adquisición de materiales didácticos.
Alumnos beneficiados con competencias laborales a través del Programa de Mallas Complementarias.	Buses de transporte escolar desde las localidades de Polcura, Trupán y Huépil hacia establecimiento aledaños a la comuna.
Creación de curso laboral para la atención a alumnos que presentan necesidades educativas especiales.	
Redes de apoyo sociales e Institucionales para la atención de alumnos.	

## 4.2 Indicadores de calidad educativa y resultados

Liceo de Huépil

Tabla N° Veinticuatro

Indicador	Dimensiones	
	Auto percepción y autovaloración académica	Motivación escolar
Autoestima académica y motivación Escolar	70	70

Tabla N° Veinticinco

Indicador	Dimensiones		
	Ambiente de respeto	Ambiente organizado	Ambiente seguro
Clima de convivencia escolar	67	67	67

Tabla N° Veintiseis.

Indicador	Dimensiones		
	Sentido de pertenencia	Participación	Vida democrática
Participación y formación ciudadana	73	73	73

Tabla N° Veintisiete

Indicador	Dimensiones		
	Hábitos alimenticios	Hábitos de vida activa	Hábitos de autocuidado
Hábitos de vida saludable	72	72	72

### 4.3 Metas

Área Modelo	Objetivo Estratégico	Méta Estratégica
<b>Gestión curricular</b>	Fortalecer continuamente las prácticas profesionales docentes por medio de un proceso reflexivo, capacitación en el desarrollo de competencias y diseños de situaciones de aprendizajes, a todos los docentes.	Elaborar un plan de apoyo a las prácticas pedagógicas, consensuado con el 100% de los y las docentes.
	Garantizar la implementación de mecanismos efectivos de apoyo para un apropiado desarrollo académico, vocacional, afectivo, conductual y social para asegurar aprendizaje de calidad y continuidad en el sistema escolar de todos/as sus alumnos/as del liceo-	80% de los alumnos detectados mediante mecanismos implementados y apoyados en los distintos aspectos académicos y de retención escolar.
<b>Liderazgo</b>	Fortalecer el rol del equipo directivo y técnico, en relación al desarrollo de habilidades para el monitoreo de las prácticas pedagógicas, con el fin procurar la mejora continua de éstas.	100% del equipo directivo, técnico, coordinadores PIE, asignaturas y carrera TP, capacitados en desarrollo de habilidades de monitoreo al aula.
	Fortalecer el rol del equipo directivo y técnico en relación a planificación y gestión de los resultados pedagógicos y administrativos del establecimiento a través de análisis situacionales para la toma de decisiones adecuadas y oportunas para la mejora continua.	El director en colaboración con su equipo directivo y técnico planifica, gestiona y monitorea una vez al semestre el cumplimiento del 90 % de las acciones y actividades programadas por el establecimiento y las difunde a la comunidad educativa.
<b>Convivencia escolar</b>	Promover, en los integrantes de la comunidad escolar, la vivencia de los valores ,y principios, con el fin de formar ciudadanos responsables, solidarios, empáticos ,comprometidos , capaces de incorporarse integralmente en la sociedad.	El 100% de la comunidad escolar conoce el PEI y se compromete con los valores principios y tradiciones del establecimiento.

	Fortalecer el involucramiento de la familia en el proceso educativo de su pupilo/a, para apoyarlos en el proceso de enseñanza aprendizaje y en su desarrollo personal.	El 80% de los padres y apoderados participan activamente en las acciones propuestas por liceo para el apoyo integral de sus pupilos.
<b>Recursos</b>	Asegurar la mejora continua , a través del perfeccionamiento y/o capacitación en coherencia con los requerimientos y necesidades del equipo de profesionales de la educación y asistentes del establecimiento para desarrollar mejores procesos educativos	70% de los profesionales de la educación y de asistentes del establecimiento son perfeccionados y/o capacitados en las funciones y tareas que les sean pertinentes
	Fortalecer las aulas de recursos como CRA, computación, laboratorio de ciencias con recursos didácticos y tic organizando su utilización para potenciar los aprendizajes, la operación administrativa y educativa del establecimiento y la gestión de la mantención de éstos	100% de recursos educativos solicitados y adquiridos, inventariados y disponibles para el uso registrado de los y las docentes, estudiantes y la comunidad educativa en general.
<b>Resultados</b>	Garantizar la calidad de los aprendizajes, a través de la mejora continua de las prácticas pedagógicas, de los mecanismos implementados de apoyo a los y las estudiantes y de los otros indicadores de calidad.	Subir en un 5% niveles de logro de aprendizaje y de eficiencia interna.

#### 4.4 Resumen Datos Estadísticos Estamentos Liceo de Huépil.

**Tabla N° Veintiocho. Población.**

Establecimiento Educativo	Establecimiento Educativo	Estamento	Población
	Liceo de Huépil	Directivos	03
		Docentes	35
		Asistentes	13
	Total a encuestar		51

#### 4.5 Instrumento de Recopilación de Información

##### Cuestionario

---

##### “Diagnostico Institucional Liceo de Huépil”

---

Descripción: La presente encuesta, ha sido diseñada con el propósito de levantar información que permita establecer un diagnostico institucional en relación a las dimensiones que presenta los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos y sus Sostenedores y posteriormente levantar un plan de mejoramiento educativo.

Su participación es voluntaria, anónima y solo se le solicita tener una antigüedad de más de 1 año en el Establecimiento Educativo.

Recuerde que esta encuesta es anónima y su información confidencial.

Agradecemos anticipadamente por su colaboración y sinceridad al responder.

Consultas dirigirlas al correo: [sotolagosquillermo@gmail.com](mailto:sotolagosquillermo@gmail.com)

Guillermo A. Soto Lagos

❖ **Sección I: Información General**

**Instrucciones:** En los siguientes ítems conteste, según sea el caso, marcando con un círculo o una X en la alternativa que elija o escribiendo la información solicitada.

Información General			
1	Género	Masculino	
		Femenino	
2	Edad	Menor de 30 Años	
		Entre 30 y 39 Años	
		Entre 40 y 50 Años	
		Mayor de 50 Años	
3	Ciudad	Ciudad donde se desempeña	
4	Nombre del área en que usted trabaja	Dirección	
		Docente	
		Otra (especifique)	
5	Antigüedad en...(años) rangos	Entre 1 y 5 Años	
		Entre 6 y 10 Años	
		Mayor a 10 Años	
6	Tipo de contrato	Planta	
		Contrata	
		Honorario	
7	Cargo	Directivo	
		Docente	
		Asistentes de la Educación	

#### 4.5.1 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.

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. AREA DE GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

##### 1.1. Dimensión: Gestión Pedagógica.

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				

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)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
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.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
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.				
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.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
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.				

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
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.				
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.				
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.				

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos 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.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
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.				

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
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.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
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. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
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.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
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.				

❖ **ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR****1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor**

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

**1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director**

<b>Proceso general a evaluar:</b> El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
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. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. 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.				
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.				
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.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
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. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
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.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

❖ **ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR****1.1. Dimensión: Formación**

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
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.				
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.				
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.				

**1.2. Dimensión: Convivencia escolar**

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				

2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
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. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
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).				
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.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

### 1.3. Dimensión: Participación

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

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

7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
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.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
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 críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

## ❖ ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
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.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

### 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
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.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
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.				

## **ANALISIS DE RESULTADOS**

### **Introducción.**

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados estadísticos obtenidos a partir de la recopilación de información recabada en el Liceo de Huépil de la comuna de Tucapel, del sector urbano y de enseñanza media, a fin de construir el cuerpo representativo de esta investigación cuantitativa descriptiva.

El principal objetivo fue establecer el grado de satisfacción de las dimensiones que presentan los estándares de desempeño indicativo para los establecimiento educacionales y sus sostenedores con la finalidad de ser un insumo para la posterior elaboración de un plan de mejoramiento educativo.

### **5.1 Presentación de Resultados por Población y Muestra**

Los resultados que se lograron obtener después de haber sido aplicadas las encuestas fueron bien diversas en opiniones, pues las muestras obtenidas, nos arrojó diversos datos como indicadores débiles de las dimensiones encuestadas, los cuales apuntaron a un % mayor de un 20%, indicándonos directamente que son acciones con un alto índice de rechazo, descontento o simplemente no aplicado.

Para empezar, se procederá al análisis de tabla estadística en donde se observa la participación de los encuestados del establecimiento y estamento. Posteriormente, se procederá al análisis de una tabla cualitativa con datos específicos de los participantes en relación información general de cada uno de ellos.

Posteriormente, con el fin de poder comprender de mejor forma los diferentes resultados arrojados en las 41 encuestas aplicadas en el liceo de Huépil de la comuna de Tucapel, los resultados se entregarán en tablas agrupadas con respecto a las variables asociadas a las dimensiones de los estándares indicativos de desempeño, las cuales serán analizadas de acuerdo a cada pregunta y estamento por medio de barras y porcentajes. La clasificación se hizo por cargo. Por consiguiente, se procederá un análisis general por cada variable y estamento en acuerdo al proceso de Triangulación Hermenéutica.

➤ **Tabla N° Veintinueve : Resumen Datos Liceo de Huépil. Comuna de Tucapel.**

❖ **Población y Muestra**

<b>Establecimiento Educacional</b>	<b>Estamento</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Liceo de Huépil</b>	<b>Directivos</b>	<b>03</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>
	<b>Docentes</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>80%</b>
	<b>Asistentes. Educ.</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>80%</b>
		<b>51</b>	<b>41</b>	

Al observar la tabla, los indicadores nos muestran el número de encuestados por estamento del Liceo de Huépil, entregándonos un total de 03 Directivos, 28 Docentes y 10 asistentes de la educación.

Los encuestados respondieron de manera voluntaria cada una de las preguntas que se consultaron en las 13 dimensiones de la encuesta, sumando un total de 95 preguntas que apuntaron directamente a los objetivos planteados en referencia a las dimensiones de los estándares indicativos de desempeño.

Dentro de los principales resultados observamos lo siguientes:

- a) Participación completa del equipo directivo frente a la investigación diagnóstica y las temáticas que se abordaron (100%).
- b) Alta participación de los docentes frente a la investigación diagnóstica y las temáticas que se abordan (80%).
- c) Alta participación de los Asistentes de la Educación frente a la investigación diagnóstica y las temáticas que se abordan (80%).

Dichos resultados se pueden explicar por diversos factores (tiempos horas no lectivas, responsabilidades profesionales preestablecidas, interés de participación de investigación diagnóstica, entre otros). Se pudo observar que la temática de las dimensiones de los estándares de indicativos de desempeño dentro del Liceo de Huépil es de mucha importancia para el equipo directivo. No obstante, se observa en igual medida en los docentes y asistentes de la educación.

Tabla N° Teinta. Datos Cuantitativos: 41 Encuestas.

<b>Categoría</b>		<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>	<b>Femenino</b>	<b>13</b>	<b>32 %</b>
	<b>Masculino</b>	<b>28</b>	<b>68 %</b>
<b>Edad</b>	<b>Menor de 30 años</b>	<b>12</b>	<b>10 %</b>
	<b>Entre 30 y 39 años</b>	<b>37</b>	<b>29 %</b>
	<b>Entre 40 y 50 años</b>	<b>37</b>	<b>29 %</b>
	<b>Mayor de 50 años</b>	<b>14</b>	<b>32 %</b>
<b>Ciudad</b>	<b>Huépil</b>	<b>37</b>	<b>90 %</b>
	<b>Tucapel</b>	<b>02</b>	<b>06 %</b>
	<b>Trupán</b>	<b>01</b>	<b>02 %</b>
	<b>Polcura</b>	<b>01</b>	<b>02 %</b>
<b>Nombre del área en que usted trabaja.</b>	<b>Dirección</b>	<b>03</b>	<b>07 %</b>
	<b>Docente</b>	<b>28</b>	<b>68 %</b>
	<b>Asistentes Educación</b>	<b>10</b>	<b>25 %</b>
<b>Antigüedad en años</b>	<b>Entre 1 y 5 años</b>	<b>05</b>	<b>13 %</b>
	<b>Entre 6 y 10 años</b>	<b>10</b>	<b>24 %</b>
	<b>Mayor de 10 años</b>	<b>26</b>	<b>63%</b>
<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Planta</b>	<b>35</b>	<b>85 %</b>
	<b>Contrato</b>	<b>06</b>	<b>15 %</b>
	<b>Honorario</b>	<b>0</b>	_____
<b>Cargo</b>	<b>Directivo</b>	<b>03</b>	<b>07%</b>
	<b>Docente</b>	<b>28</b>	<b>68 %</b>
	<b>Paradocente</b>	<b>10</b>	<b>25 %</b>

Al observar la tabla Cuantitativa, los indicadores nos mostraron información general de los encuestados por estamento del Liceo de Huépil de la comuna de Tucapel entregándonos un total de 03 Directivos, 28 Docentes y 10 asistentes de la educación.

Dentro de los principales resultados observamos lo siguientes:

## 5.2 Categorías

**a) Género:** Se observó una mayor participación del género Masculino (68%) por sobre el femenino (32%).

**b) Edad:** Se observó una igual participación de los encuestados bajo el rango de edad de 30 a 50 años (37%). En contraposición, la menor participación se observó en el rango de edad de menor e 30 años (12%).

**e) Ciudad:** Se observó una mayor participación de los encuestados de la ciudad de Huépil (90%). En contraposición, la menor se observó en la localidades de Trupan y Polcura (02%).

**f) Área de Trabajo:** Se observó una mayor participación de los encuestados en relación a los docentes (68%).

**g) Antigüedad Laboral:** Se observó que los participantes concentran su antigüedad laboral de los establecimientos encuestados por sobre los 10 años (63%).

**h) Tipo de Contrato:** Se observó que los participantes presentan un alto índice de estabilidad laboral, la cual se concentra en un 85%.

**i) Cargo:** Se observó una mayor participación de los encuestados se concentra en los docentes (68%).

### 5.3 Presentación de Resultados por Variable. (Tablas)

Los resultados que se lograron obtener después de haber sido aplicadas las encuestas fueron bien diversas en opiniones, pues las muestras obtenidas en los diversos estamentos del Liceo de Huépil, arrojaron diversos datos como indicadores débiles de las dimensiones, los cuales apuntaron a un % mayor de un 25%, indicándonos directamente que son acciones con un alto índice de rechazo, descontento o simplemente no aplicado.

Bajo esta premisa y con el fin de poder comprender de mejor forma los diferentes resultados arrojados en las 41 encuestas aplicadas los resultados se entregarán en tablas agrupadas con respecto a las variables a las dimensiones de los estándares indicativos de desempeño.

Se clasificó por cargo; en donde en las casillas se encuentran muestras pequeñas para Directivos ( DI), Docentes (DO) y Asistentes de la Educación (AE).

Lo anterior, se complementará por cada pregunta, los cuales están detallados por estamentos.

### 5.4 Análisis de fiabilidad de los datos.

Se realizó un análisis de fiabilidad por medio del Alfa de Cronbach (varianzas), coeficiente que permitió medir la confiabilidad de la escala de medida y de la cual entrego los siguientes resultados:

Dimensión	Alfa de Cronbach
Gestión Pedagógica	0,859
Enseñanza y aprendizaje en el aula	0,825
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	0,926
Liderazgo del sostenedor	0,875
Liderazgo formativo y académico del director	0,811
Planificación y gestión de resultados	0,932
Formación	0,978
Convivencia Escolar	0,977
Participación	0,925
Gestión de recursos humano	0,935
Gestión de recursos financieros y administración	0,948
Gestión de recursos educativos	0,958

Las dimensiones estudiadas, presentan un alfa de Cronbach superior a **0,75** lo que es muy bueno y confiable.

## 5.5 Análisis por Variable.

### AREA DE GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

#### 5.5.1 Variable Uno: Gestión Pedagógica

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

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 13, la cual está detallada por estamentos.

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.			DO (75%)	DI (100%)
			AE (75%)	

#### ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada por la gran mayoría de los directivos, Asistentes de la Educación y docentes del Liceo de Huépil.

Reconocen que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, 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. Además, valoran la incorporación de la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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)		DO (50%)	AE (75%)	DI (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por los directivos, y la mayoría de los Asistentes de la Educación. Reconocen que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, 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. Además, valoran la incorporación de la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

No obstante, no se observa una gran valoración de parte de los docentes, los cuales solo valoran que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			AE (75%)	DI (100%)
				DO (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por los directivos y docentes, en relación que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

En menor medida se observa que los asistentes de la educación, quienes reconocen que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	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.		DO (50%)	DI (75%)	
		AE (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en gran parte del equipo directivo, quienes reconocen que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, 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.

No obstante, no se observa una gran valoración de parte de los docentes y asistentes de la educación, quienes incorporan un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		DI (50%)	AE (75%)	
		DO (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en gran parte de los asistentes de la educación, quienes reconocen que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, 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.

No obstante, no se observa una gran valoración de parte del equipo directivo y docentes, quienes incorporan un propósito que es explícito y claro

para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.			DI (75%)	AE (100%)
			DO (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte de los asistentes de la educación, los cuales reconocen que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos. En tanto, en los directivos y docentes reconocen en su mayoría que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.		DO (50%)		DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y asistentes de la educación, los cuales reconocen que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos. No obstante, en el estamento de los docentes, valora la práctica, la que incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	DO (25%)	DI (50%)	AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su mayoría por parte de los asistentes de la educación, los cuales reconocen que la practica 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.

Para el estamento del equipo directivo, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

En contraposición, los docentes valoran mínimamente la práctica, ya que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos y se implementan de manera asistemática.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.		DO (50%)	DI (75%)  AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su mayoría por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación, los cuales reconocen que la practica 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.

Para el estamento de los docentes, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.		DO (50%)	DI (75%)  AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su mayoría por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación, los cuales reconocen que la practica 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.

Para el estamento de los docentes, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.	DI (25%)  DO (25%)	AE (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Para el estamento de los docentes, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

No obstante, en los estamentos del equipo directivo y los docentes se observa la mínima valoración, estableciendo de parte de estos que las acciones son difusas y que se implementan de manera asistemática.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.		DO (50%)	DI (75%)  AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su mayoría por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación, los cuales reconocen que la practica 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.

Para el estamento de los docentes, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.		DO (50%)	DI (75%)  AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su mayoría por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación, los cuales reconocen que la practica 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.

Para el estamento de los docentes, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

### 5.5.2 Variable Dos: 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.

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 8, la cual está detallada por estamentos.

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.		DO (50%)	DI (75%) AE (75%)	

#### ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su mayoría por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación, los cuales reconocen que la practica 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.

Para el estamento de los docentes, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			DI (75%)	
			DO (75%)	
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su mayoría por los tres estamentos( equipo directivo, docentes y los asistentes de la educación) los cuales reconocen que la practica 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.		DI (50%)		AE (100%)
		DO (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte de los asistentes de la educación, ya que valoran que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

Para el estamento del equipo directivo y los docentes, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		DI (50%)	DO (75%)	
		AE (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por parte de los docentes, ya que para estos la practica 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.

Para el estamento del equipo directivo y los asistentes de la educación, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.		DI (50%)	DO (75%)	
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por parte de los docentes y los asistentes de la educación, ya que para estos la practica 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.

Para el estamento del equipo directivo, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		DI (50%)	DO (75%)	
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por parte de los docentes y los asistentes de la educación, ya que para estos la practica 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.

Para el estamento del equipo directivo, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.		DI (50%)	DO (75%)	
		AE (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por parte de los docentes, ya que para estos la practica 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.

Para los estamento del equipo directivo y asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.		DI (50%)	DO (75%)	
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por parte de los docentes y los asistentes de la educación, ya que para estos la practica 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.

Para el estamento del equipo directivo, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

### 5.5.3 Variable Tres: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 6, la cual está detallada por estamentos.

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.		DI (50%)	AE (75%)	
		DO (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por parte de los asistentes de la educación, ya que para estos la practica 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.

Para los estamento del equipo directivo y docentes, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		DO (50%)	DI (75%)	
		AE (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valoraba en su gran mayoría por parte del equipo directivo, ya que para estos la practica 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.

Para los estamento de los docentes y los asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.		DI (50%)	DO (75%)	
		AE (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valoraba en su gran mayoría por parte de los docentes, ya que para estos la practica 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.

Para los estamento del equipo directivo y los asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				DI (100%)
				DO (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valoraba en su totalidad por parte de los tres estamentos (equipo directivo, docentes y asistentes de la educación), ya que valoran la práctica al incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		DO (50%)	DI (75%)	
		AE (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valoraba en su gran mayoría por parte del equipo directivo, ya que para estos la practica 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.

Para los estamento de los docentes y los asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un

propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.			DI (75%)	
			DO (75%)	
			AE (75%)	

❖ **Análisis de la practica.**

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por parte de los tres estamentos (equipo directivo, docentes y asistentes de la educación), ya que para estos la practica 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.

### **AREA LIDERAZGO ESCOLAR**

#### **5.5.4 Variable Cuatro: Liderazgo del sostenedor**

- **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.

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 5, la cual está detallada por estamentos.

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.			DO (75%)	DI (100%)
			AE (75%)	

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo, ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para los estamento de los docentes y los asistentes de la educación la practica 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
2. El sostenedor establece metas claras al director.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educacion, ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para los estamento de los docentes, en su mayoría reconocen que la practica 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente			DO (75%)	DI (100%)
				AE (75%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo, ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para los estamento de los docentes y los asistentes de la educación la practica 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.		DO (50%)	DI (75%)	
		AE (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valoraba en su gran mayoría por parte del equipo directivo, ya que para estos la practica 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.

Para los estamento de los docentes y los asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.		AE (50%)	DO (75%)	DI (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valoraba en su totalidad por parte del equipos directivo, ya que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

En el estamento de los docentes, en su gran mayoría, valoraron la practica ya que para estos la practica 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.

Para el estamento de los asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

#### 5.5.5. Variable Cinco: Liderazgo formativo y académico del director

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

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 7, la cual está detallada por estamentos.

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.		DO (50%)	DI (75%) AE (75%)	

#### ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación, ya que para estos la practica 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.

Para el estamento de los docentes, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			DO (75%)	DI (100%)
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo, ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para los estamento de los docentes y los asistentes de la educación la practica 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.			DI (75%)	
			DO (75%)	
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría para los tres estamento, ya que la practica 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			DO (75%)	DI (100%)
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo, ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para los estamento de los docentes y los asistentes de la educación la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	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.		DO (50%)	DI (75%)	
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación para los estamento del equipo directivo y los asistentes de la educación la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Para el estamento de los docentes, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.			DO (75%)	DI (100%)
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo, ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para los estamento de los docentes y los asistentes de la educación la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
7. El director promueve una ética de trabajo.				DI (100%)
				DO (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valoraba en su totalidad por parte de los tres estamentos (equipo directivo, docentes y asistentes de la educación), ya que valoran la práctica al incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

### 5.5.6 Variable Seis : Planificación y gestión de resultados.

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

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 6, la cual está detallada por estamentos.

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.				DI (100%)
				DO (100%)
				AE (100%)

#### ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte de los tres estamentos (equipo directivo, docentes y asistentes de la educación), ya que valoran la práctica al incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	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.		DO (50%)	DI (75%)	
			AE (75%)	

#### ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación para los estamentos del equipo directivo y los asistentes de la educación la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Para el estamento de los docentes, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				DI (100%)
				DO (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte de los tres estamentos (equipo directivo, docentes y asistentes de la educación), ya que valoran la práctica al incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		DI (50%)	AE (75%)	
		DO (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por parte de los asistentes de la educación, ya que para estos la práctica 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.

Para los estamentos del equipo directivo y los docentes, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	DO (25%)	AE (50%)	DI (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por el equipo directivo, ya que estos valoraron que la practica 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.

Para el estamento de los asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

En contraposición, el estamento de los docentes le dan un valor bajo, ya que estos plantean que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	DO (25%)	DI (50%)		
	AE (25%)			

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada por el estamento del equipo directivo es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

En contraposición, el estamento de los docentes y los asistentes de la educación le dan un valor bajo, ya que estos plantean que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

## AREA CONVIVENCIA ESCOLAR

### 5.5.7 Variable Siete : 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.

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 6, la cual está detallada por estamentos.

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).			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación, ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para los estamento de los docentes, en su mayoría reconocen que la practica 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	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.				DI (100%)
				DO (100%)
				AE (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte de los tres estamentos (equipo directivo, docentes y asistentes de la educación), ya que valoran la práctica al incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.		DO (50%)	DI (75%)	
		AE (50%)		

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por parte del equipo directivo, ya que para estos la práctica 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.

Para los estamentos de los docentes y asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.		DO (50%)	DI (75%)	
			AE (75%)	

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación para los estamentos del equipo directivo y los asistentes de la educación la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Para el estamento de los docentes, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.	DO (25%)	AE (50%)	DI (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por el equipo directivo, ya que estos valoraron que la practica 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.

Para el estamento de los asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

En contraposición, el estamento de los docentes le dan un valor bajo, ya que estos plantean que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.		AE (50%)	DI (75%) DO (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación para los estamentos del equipo directivo y los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Para el estamento de los asistentes de la educación, su valoración es media ya que para estos, solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

### 5.5.8 Variable Ocho: 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.

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 7, la cual está detallada por estamentos.

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).		DO (50%)	AE (75%)	DI (100%)

#### ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo, ya que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

En el estamento de los asistentes de la educación, en su gran mayoría, valoraron la practica ya que para estos la practica 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.

Para el estamento de los docentes, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	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.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación, ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para los estamento de los docentes, en su mayoría reconocen que la practica 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	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.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (75%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo, ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para los estamento de los docentes y los asistentes de la educación la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para el estamento de los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).		DO (50%)		DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

En contraposición, para el estamento de los docentes, la gran mayoría establece una poca valoración, ya que para estos la practica incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para el estamento de los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para el estamento de los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

### 5.5.9 Variable Nueve : 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.

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 10, la cual está detallada por estamentos.

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.		DO (50%)	DI (75%)	
		AE (50%)		

#### ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada por el equipo directivo en la gran mayoría, ya que para estos 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.

En contraposición, para el estamentos de los docentes y los asistentes de la educación, establece una valoración media, ya que para estos la practica incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	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.		DO (50%)	DI (75%)	
			AE (75%)	

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada por el equipo directivo y los asistentes de la educación en la gran mayoría, ya que para estos 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.

En contraposición, para el estamento de los docentes, establece una valoración media, ya que para estos la practica incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	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.		DO (50%)	DI (75%) AE (75%)	

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada por el equipo directivo y los asistentes de la educación en la gran mayoría, ya que para estos 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.

En contraposición, para el estamento de los docentes, establece una valoración media, ya que para estos la practica incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		DO (50%)	DI (75%)	AE (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte de los asistentes de la educación, ya que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

En el estamento del equipo directivo, en su gran mayoría, valoraron la practica ya que para estos la practica 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.

Para el estamento de los docentes, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		DO (50%)		DI (100%)
				AE (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

En contraposición, para el estamento de los docentes, la gran mayoría establece una valoración media, ya que para estos la practica incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.			DI (75%)	AE (100%)
			DO (75%)	

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte de los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para los estamentos del equipo directivo y los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	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.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para el estamento de los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para el estamento de los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.		DO (50%)	AE (75%)	DI (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo, ya que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

En el estamento de los asistentes de la educación, en su gran mayoría, valoraron la practica ya que para estos la practica 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.

Para el estamento de los docentes, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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 críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.		DO (50%)	DI (75%) AE (50%)	

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en los estamentos de los equipo directivo y de asistentes de la educación, en su gran mayoría, valoraron la practica ya que para estos la practica 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.

Para el estamento de los docentes, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

### AREA DE GESTIÓN DE RECURSOS

#### 5.5.10 Variable Diez : 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.

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 8, la cual está detallada por estamentos.

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.				DI (100%)
				DO (100%)
				AE (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte de los tres estamentos (equipo directivo, docentes y asistentes de la educación), ya que valoran la práctica al incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	DO (25%)	AE (50%)	DI (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por el equipo directivo, ya que estos valoraron que la practica 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.

Para el estamento de los asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

En contraposición, el estamento de los docentes le dan un valor bajo, ya que estos plantean que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	DO (25%)	AE (50%)	DI (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por el equipo directivo, ya que estos valoraron que la practica 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.

Para el estamento de los asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

En contraposición, el estamento de los docentes le dan un valor bajo, ya que estos plantean que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		DO (50%)	DI (75%)	
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en los estamentos de los equipo directivo y de asistentes de la educación, en su gran mayoría, valoraron la practica ya que para estos la practica 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.

Para el estamento de los docentes, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para el estamento de los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		DO (50%)	DI (75%)	
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en los estamentos del equipo directivo y de asistentes de la educación en su gran mayoría, valoraron la practica ya que para estos la practica 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.

Para el estamento de los docentes, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.		DO (50%)	DI (75%)	
		AE (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada por el equipo directivo en la gran mayoría, ya que para estos 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.

En contraposición, para el estamentos de los docentes y los asistentes de la educación, establece una valoración media, ya que para estos la practica incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	DO (25%)	AE (50%)	DI (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valoraba en su gran mayoría por el equipo directivo, ya que estos valoraron que la practica 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.

Para el estamento de los asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

En contraposición, el estamento de los docentes le dan un valor bajo, ya que estos plantean que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática

### 5.5.11 Variable Once : 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.

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 7, la cual está detallada por estamentos.

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.	DO (25%)	AE (50%)	DI (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su gran mayoría por el equipo directivo, ya que estos valoraron que la practica 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.

Para el estamento de los asistentes de la educación, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

En contraposición, el estamento de los docentes le dan un valor bajo, ya que estos plantean que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		DO (50%)	DI (75%) AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en los estamentos del equipo directivo y de asistentes de la educación en su gran mayoría, valoraron la practica

ya que para estos la practica 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.

Para el estamento de los docentes, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.		DO (50%)		DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

En contraposición, para el estamento de los docentes, la gran mayoría establece una valoración media, ya que para estos la practica incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para el estamento de los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para el estamento de los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.			DO (75%)	DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para el estamento de los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	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.			DO (50%)	DI (100%)
				AE (100%)

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo y los asistentes de la educación ya que para estos la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Para el estamento de los docentes, la gran mayoría reconoce la práctica, ya que para estos 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.

#### 5.5.12 Variable Doce : Gestión de recursos educativos

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

Dicha Variable consta de las preguntas 1 a la 5, la cual está detallada por estamentos.

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.		DO (50%)	DI (75%)	
		AE (50%)		

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada por el equipo directivo en la gran mayoría, ya que para estos 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.

En contraposición, para el estamentos de los docentes y los asistentes de la educación, establece una valoración media, ya que para estos la practica incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.		DO (50%)	DI (75%)	
			AE (75%)	

❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valoraba en los estamentos del equipo directivo y de asistentes de la educación en su gran mayoría, valoraron la practica ya que para estos la practica 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.

Para el estamento de los docentes, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				DI (100%)
				DO (100%)
				AE (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte de los tres estamentos (equipo directivo, docentes y asistentes de la educación), ya que valoran la práctica al incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.		DO (50%)	AE (75%)	DI (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo, ya que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

En el estamento de los asistentes de la educación, en su gran mayoría, valoraron la practica ya que para estos la practica 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.

Para el estamento de los docentes, la valoración de parte de estos es media, ya que para estos solo se incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	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.	DO (25%)		AE (75%)	DI (100%)

## ❖ Análisis de la practica.

Se observa que la afirmación es valorada en su totalidad por parte del equipo directivo, ya que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

En el estamento de los asistentes de la educación, en su gran mayoría, valoraron la práctica ya que para estos la práctica 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.

En contraposición, el estamento de los docentes le dan un valor bajo, ya que estos plantean que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

## **5.6 Cruce Interpretativo de la Información**

### **5.6.1 Triangulación Hermenéutica**

En la presentación de resultados de esta investigación diagnóstica, se pudieron observar que en la gran mayoría de las respuestas que se entregaron en la encuesta aplicada no se observaron grandes variaciones en los respectivos estamentos que participaron de dicha investigación.

Estos datos fueron analizados en concordancia con el marco teórico, con las debidas discusiones, análisis y reflexiones y buscando cumplir con los objetivos propuestos.

Existieron muchas similitudes en la visión que tienen los diferentes estamentos con respecto a las diferentes dimensiones que se presentan en los estándares de desempeño indicativo para establecimientos educacionales.

Se observó que la mayoría de los estamentos encuestados, destacaron la importancia de parte del equipo directivo de poseer conocimientos y experiencia en temas educativos asociados a dimensiones que se presentan en los estándares de desempeño indicativo, ya que estos permitirían favorecer el mejor desempeño de las personas y de la organización en beneficio de los logros institucionales.

Además, se reconoció por parte de los encuestados la figura del "equipo de gestión" como líderes pedagógicos, ya que ellos son los que deberían promover en los miembros del establecimiento el desarrollo de dichos estándares al interior del establecimiento educativo.

Asimismo, se establece la importancia de almacenar y transferir conocimiento por medio de las Tics, las cuales todavía no se utilizan como una herramienta constante en el proceso educativo del liceo de Huépil.

No obstante, se observó que de parte de los asistentes de la educación no se percibió lo mismo en algunos ítems. Lo anterior, se pudiese explicar porque

ellos no se conciben dentro del proceso educativo, sino que solo a labores de tipo administrativas.

Caso aparte, fue como se destacó la figura del "Director", el cual debe poseer conocimientos y experiencia en temáticas asociadas a los estándares indicativos de desempeño. Con ello, se valoró que dicho líder educativo identifique a los talentos existentes dentro de la organización y que sean capaces de liderar las diferentes dimensiones que plantean dichos estándares.

Así mismo, se reconoció que el equipo directivo debe promover la existencia de condiciones en el interior del establecimiento para poder llevar a cabo el proyecto educativo en función de los estándares indicativos de desempeño. Ante esto, los encuestados señalaron que es de suma importancia la gestión y desarrollo del Liceo de Huépil, el cual sea liderado con un liderazgo distribuido entre todos los miembros de dicha organización.

Igualmente, señalaron que era fundamental valorar la importancia de generar el uso de los datos al interior de dicho establecimiento educacional con el fin de que se puedan fortalecer los procesos de evaluaciones internas de toda índole (administrativas y pedagógicas), permitiendo la toma de decisiones oportunas y eficaces, valorando así, por parte de los encuestados, que de manera periódica se desarrollen capacitaciones relacionadas con dichos estándares indicativos de desempeño, buscando que esta fuese una herramienta de apoyo constante al buen funcionamiento, gestión y desarrollo de dicho establecimiento educativo de la comuna de Tucapel.

No obstante, se establecieron algunas variables que sufrieron un bajo índice de valoración ( 25%) y diversas interpretaciones por estamentos, en especial, los docentes, las cuales se relacionaron en :

#### **5.6.1.1 Variables con Baja Valoración ( Fortalezas / Debilidades)**

##### **❖ Variable N° Uno: Gestión Pedagógica.**

- Pregunta 8. Los docentes señalaron en solo un 25% de valoración que el equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.

- Pregunta 11. Los docentes señalaron en solo un 25% de valoración que 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.

❖ **Variable N° Seis: Planificación y gestión de Resultados.**

- Pregunta 5. Los docentes señalaron en solo un 25% de valoración que 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.
- Pregunta 6. Los docentes señalaron en solo un 25% de valoración que el establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

❖ **Variable N° Siete: Formación.**

- Pregunta 4. Los docentes señalaron en solo un 25% de valoración que 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.

❖ **Variable N° Diez: Gestión del Recurso Humano.**

- Pregunta 2. Los docentes señalaron en solo un 25% de valoración que el establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.
- Pregunta 3. Los docentes señalaron en solo un 25% de valoración que el establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.
- Pregunta 8. Los docentes señalaron en solo un 25% de valoración que el establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

❖ **Variable N° Doce: Gestión del Recursos Educativos.**

- Pregunta 5. Los docentes señalaron en solo un 25% de valoración que 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.

El primer estamento encuestado, **Equipo Directivo**, dentro de sus principales **fortalezas** señalaron que: el equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, organizan la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos, 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, aseguran la realización efectiva de las clases calendarizadas, aseguran 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

Sin embargo, el equipo directivo plantearon **deficiencias** a la hora asegurar la realización efectiva de las clases calendarizadas, el implementar 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, revisar y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido, desarrollar 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, asegurar que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje, organizar de mejor manera 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 y organizar 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.

El segundo estamento encuestado, referente a los "**docentes**" dentro de sus principales **fortalezas** señalaron que: ellos comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase, que aplican variadas estrategias de enseñanza, que incorporan recursos didácticos y tecnológicos, que logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases, monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente, que el establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que el sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta, que el director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional, que este gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento, que promueve una ética de trabajo, que el establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional y que se elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico planificación anual, entre otros.

Sin embargo, los docentes plantearon **deficiencias** , en donde dentro de sus principales conclusiones señalaron: que falta introducir nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual, motivar y promover de mejor manera que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en

forma graduada, variada y distribuida en el tiempo, el poder lograr que todos los estudiantes participen de manera activa en clases, que en los los casos de interrupciones consigan volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras, el poder mantener una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes.

Plantean que es deficiente que el liceo de Huépil cuente con estrategias efectivas para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico, el poder implementar estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos. El identificar a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

A su vez, plantean como otra deficiencias que el sostenedor entregue oportunamente los recursos comprometidos, que el equipo directivo El director promueva y participe en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: liderando conversaciones profesionales, promoviendo desafíos académicos a los docentes, compartir reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimentando oportunamente y constructivamente a los docentes, el realizar un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, ya que el sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, es poco organizado en relación a los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

El tercer estamento encuestado, los "**asistentes de la educación**", dentro de sus principales **fortalezas** señalaron: que el Liceo de Huépil traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro, que se busca enseñar de maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos, que el equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos, que se busca promover y exigir un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos, que se valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad y previene todo tipo de discriminación, que se previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.

A su vez, señalaron que el liceo intenta promover la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar, el promover la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente, el promover y apoyar la participación de los padres y apoderados a través del Centro

de Padres y los Delegados de curso, el promover la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores , buscándolo validar como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional, el buscar establecer canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento. Valoran que la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, este definido claramente de cargos y funciones y que se cumpla la legislación vigente.

Sin embargo, los asistentes de la Educación plantearon **deficiencias** , en donde dentro de sus principales conclusiones señalaron: que el Liceo de Huépil no provee las condiciones optimas para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente, que es deficiente la relación entre sus estudiantes con sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos, que falta el trabajo en el fomentar la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto, falta ser más receptivos a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, que se cuente con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración, que es necesario el poder fortalecer e implementar mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias, que se cuente de mejor manera con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo, que se cuente con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas, que se valore de mejor manera el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional, que se fortalezcan con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas y , en especial, que se cuente con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto y el poder mejorar las instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

## **5.7 Interpretación de los Resultados y Conclusiones Generales de la Investigación Diagnóstica**

### **5.7.1 Interpretación o Discusión de Resultados.**

De acuerdo a la investigación diagnóstica realizada que buscó dar respuesta a los objetivos propuestos en relación a la investigación diagnóstica realizada en el Liceo de Huépil de la Comuna de Tucapele en referencia a las dimensiones que se establecen en los estándares de desempeño indicativo se concluyó con las siguientes características.

No obstante, es pertinente señalar que dicha investigación surgió en base a la necesidad de establecer un diagnóstico en relación a dicho establecimiento educacional, con la finalidad de poder levantar un plan de mejoramiento educativo que busque la mejora continua por medio de los estándares indicativos de desempeño.

a su vez, diversos han sido los trabajos empíricos que han tratado de analizar la influencia de dichos recursos de naturaleza tangible sobre diversas magnitudes que miden el desempeño, también llamado Rendimiento Organizativo. Sin embargo, son escasos los estudios que traten específicamente la relación entre el conocimiento y su estilo de gestión, con la sensibilidad, impacto o influencia que provoca sobre el desempeño organizativo". (Rodríguez, 2017)

Actualmente la educación es considerada primordial para la movilidad social y el desarrollo de la sociedad, y es por ello que la labor de todos los estamentos de dichas comunidades educativas es tan importante para alcanzar este objetivo. Dado lo anterior, la gestión interna, es un elemento primordial tan necesario, que se pueda utilizar de manera eficiente, y es precisamente esa problemática la que incentivó a realizar este tipo de investigación diagnóstica en profesionales de la educación que ejercen su función en dicha institución de educación media.

Bajo este escenario, los establecimientos educacionales han debido incorporar nuevos procesos internos de desarrollo que permitan consolidarse como organizaciones productivas exitosas que permitan generar mejoras de manera continua. Lo anterior se debe acompañar de una adecuada gestión interna, para conformar capital intelectual requerido en la sociedad y economía del conocimiento.

Las estrategias de educación y formación debieron ir en este sentido; no fue suficiente con destinar recursos, tecnologías de comunicación e información, se hizo necesario promover la capacidad de decidir con inteligencia; a esto le llamamos sabiduría (Terrazas, 2006).

Las investigaciones asociadas a la línea de "escuelas efectivas", plantearon que el mejoramiento educativo y éxito escolar de los estudiantes se jugaba en la sala de clases (Raczynski y Muñoz, 2005; Marcel, 2009).

La enseñanza y el aprendizaje potente se desarrollaron mejor bajo ciertas condiciones institucionales como el compromiso con el desarrollo docente, involucramiento de todos los agentes en la toma de decisiones, liderazgo de instrucción, planificación colaborativa, coordinaciones efectivas, investigación y reflexión. (Marcel, 2009)

Robinson (2010) planteó que la mejora en los resultados de aprendizaje de los alumnos estaba fuertemente ligada al liderazgo. Un liderazgo efectivo del equipo directivo, se traducía fundamentalmente en el establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje compartidas con los docentes, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y, de mayor impacto, en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente.

(Leithwood, 2009), señaló que el liderazgo era un fenómeno social, que implicaba un propósito y una dirección, era contextual y contingente y era una función. El rol del liderazgo estaba ejercido fundamentalmente por directores o directoras y profesores o profesoras y tenía un efecto demostrable en el desempeño escolar. De la misma forma, planteó que un conjunto de prácticas era valioso independientemente del contexto en que el liderazgo se desarrollaba. Entre otras, establecía rumbos a través de la identificación y articulación de una visión y el establecimiento de altas expectativas de rendimiento; desarrollando a las personas, re-diseñando la organización, especialmente la cultura escolar. (Ulloa, 2012)

Así nació la inquietud de efectuar una investigación diagnóstica en el liceo de Huépil de la Comuna de Tucapel, relacionado con las dimensiones de los estándares indicativos de desempeño entendido éste como un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores.

Posteriormente, dichos resultados nos permitirán levantar un plan de mejoramiento educativo anual.

Dados los planteamientos anteriormente mencionados, este estudio abordó la siguiente problemática:

- a) Describir la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones en el Liceo de Huépil.
- b) Se estableció una escala para definir los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.
- c) Se estableció un análisis de las áreas de proceso que fueron las siguientes:

### **1. Área de gestión del currículum**

- 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica.
- 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula
- 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

## **2. Área Liderazgo Escolar**

- 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor.
- 1.2. Liderazgo formativo y académico del director.
- 1.3. Planificación y gestión de resultados.

## **3. Área Convivencia Escolar**

- 1.1. Dimensión: Formación
- 1.2. Dimensión: Convivencia escolar
- 1.3. Dimensión: Participación.

## **4. Área Gestión de Recursos**

- 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano.
- 1.2. Gestión de recursos financieros y administración
- 1.3. Gestión de recursos educativos

### **5.7.2 Variables de la Investigación. ( Síntesis Interpretativa de Acuerdo a Variables)**

#### **Área de gestión del currículum**

**Variable: Gestión pedagógica:** Describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa. (Mineduc, 2014)

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable que si el Liceo de Huepil gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases, que se cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos, que si el equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran, que si se asegura la realización 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, que si 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.

Los estamentos el equipo técnico pedagógico aseguraron que los docentes cuentan con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes, que si 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, que si el equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje, que si el equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica esporádicas 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, que si se organiza instancias de reflexión esporádicas, 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, que si si 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.

En relación a sus deficiencias en esta variable, plantearon, en especial , los estamentos del equipo directivo y los docentes, que el equipo técnico pedagógico no monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular y no revisa y analiza de manera constate las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.

**Variable: Enseñanza y aprendizaje en el aula:** Describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes. (Mineduc,2014)

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable si 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, que estos introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual, que si aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras, que si incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y

motivación de los estudiantes, que si motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo, que si logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros); que si 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.

A su vez, si los docentes 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.

**Variable: Apoyo al desarrollo de los estudiantes:** Describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad. ( Mineduc, 2014)

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable: si el establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico, que si se implementan estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos, que si se cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, que si existe 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, que si se identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema y que se 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.

## **2. Área Liderazgo Escolar**

**Variable: Liderazgo del sostenedor:** Define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva. (Mineduc, 2014).

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable: Que si el sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta, que si establece metas claras al director, que si mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente, que si entrega los recursos comprometidos y que si gestiona eficazmente los apoyos acordados.

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

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable: Que si el director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos, que si instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional, que si 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, que si 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, que si 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, que si 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 y que si promueve una ética de trabajo.

**Variable: Planificación y gestión de resultados:** Describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento. ( Mineduc, 2014)

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable: Que si 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, que si si 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, que si el establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos, que si si el establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

En relación a sus deficiencias en esta variable, plantearon, en especial , los tres estamentos, que el establecimiento no 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 y que no cuentan con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

### 3. **Área Convivencia Escolar**

**Variable: Formación:** Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares. ( Mineduc, 2014)

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable: Que si 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); que si se 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, que si se modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos. Que se 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 y que si se involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.

En relación a sus deficiencias en esta variable, plantearon, en especial , el estamento de los docentes, que a pesar que si si 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), no se realiza un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados de manera continua.

**Variable: Convivencia escolar:** Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.( Mineduc,2014)

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable: Que si 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); que si 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, que si se 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, que si se cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas, que si se 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); que si se previene

y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas y que si se previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

**Variable: Participación:** Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones. ( Mineduc,2014)

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable: Que si el establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional, que si se promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia, que se promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos, que se valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto, se promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar, que se promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente, que se promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso, que se 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, que se cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento y que si el establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

#### **4. Área Gestión de Recursos**

**Variable: Gestión del recurso humano:** Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del

Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente. ( Mineduc,2014)

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable: Que si 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, que se cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas, que se 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, que se valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional y que se cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

En relación a sus deficiencias en esta variable, plantearon, en especial , el estamento de los docentes es: Que el establecimiento no implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias, que no se cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo y que no se cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

**Variable: Gestión de recursos financieros y administración:** Describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes. ( Mineduc,2014)

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable: Que el establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos, que se ejecutan sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año, que se 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, que se cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia, que se 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 y que se genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.

En relación a sus deficiencias en esta variable, plantearon, en especial , el estamento de los docentes es: Que el establecimiento no gestiona la matrícula y la asistencia, de manera de lograr completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.

**Variable Gestión de recursos educativos:** Describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje. (Mineduc,2014)

En relación a los resultados obtenidos, los tres estamentos encuestados reconocieron, en base a esta variable: que si el establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, que cuentan 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, que cuentan con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes, que cuentan con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa y que se cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.

### **5.7.2.1 Síntesis Interpretativa**

La caracterización del trabajo desarrollado por los tres estamentos encuestados del Liceo de Huépil ( Equipo Directivo, Docentes y Asistentes de la Educación) en lo referido a describir la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones de los estándares de desempeño indicativo en el Liceo de Huépil, fue el objetivo central de dicha investigación.

En la presentación de resultados de esta investigación diagnóstica, se pudo observar que los datos fueron analizados en referencia a una estructura metodológica que sustentara dicho estudio, y teniendo como punto de referencia el marco teórico, con las debidas discusiones, análisis y reflexiones

Bajo este escenario, existieron muchas similitudes en la visión que tienen los diferentes estamentos con respecto a la importancia de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones en el Liceo de Huépil; destacando la importancia hacia el equipo directivo de poseer conocimientos y experiencia en temas educativos asociados a los estándares indicativos de desempeño, que permitirían favorecer el mejor desempeño de las

personas y de la organización en beneficio de los logros institucionales de dicho establecimiento educativo.

Como fuimos capaces de apreciar, las dimensiones de dichos estándares es muy valorado por todos los estamentos encuestados en dicha investigación diagnóstica.

## **5.8 Conclusiones Generales.**

Según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar del año 2015; las escuelas de nuestro país son "organizaciones complejas que se encuentran en constante cambio y, con ello, surgen nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionarlas, no sólo en el ámbito administrativo sino, por sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes".

La gestión educativa se convierte en el siglo XXI en parte fundamental del conocimiento organizacional y al ser gestionadas puedan orientarse al logro de los objetivos institucionales. (Márquez, 2002)

Surgen los conceptos de *cambio, calidad, eficacia*, entre otros vinculados al quehacer educativo, que parecen encontrar nuevos significados y nuevas perspectivas cuando se van integrando a los conceptos de *capital, gestión, recursos humanos*. Surgen entonces conceptos como *organización educativa, empresa educativa, capital humano* y la *gestión del conocimiento* que están definiendo nuevas formas de mirar y gestionar el proceso educativo y a la escuela como institución. (Pérez, 2006)

Para estos autores, estos conceptos se enmarcan en las exigencias que plantea la sociedad de la información y la valoración que actualmente tiene el conocimiento como valor intangible. Es este el que hace posible el cambio y la innovación.

No obstante, el gran problema que enfrenta la educación es cómo generar estrategias para que la inteligencia del ser humano genere conocimiento con valor y que la investigación promueva la generación del conocimiento.

Robinson (2010) plantea que la mejora en los resultados de aprendizaje de los alumnos está fuertemente ligada al liderazgo. Un liderazgo efectivo del Director o Directora, se traduce fundamentalmente en el establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje compartidas con los docentes, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y, de mayor impacto, en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente.

Leithwood (2009) plantea que el liderazgo es un fenómeno social, implica un propósito y una dirección, es contextual y contingente y es una función. El rol del liderazgo es ejercido fundamentalmente por directores o directoras y profesores o profesoras y tiene un efecto demostrable en el desempeño escolar.

Bajo este escenario, los estándares indicativos de desempeño juegan un papel central en la transformación de los establecimientos educacionales; debiese ser un elemento central de la transformación institucional de las escuelas del sistema educativo chileno que se incorporan a las dinámicas de la sociedad del conocimiento.

Las diferencias de nuestro sistema educativo (niveles, ubicaciones, contextos socioculturales, poblaciones y recursos) son factores determinantes para la implementación de dichos estándares y las dinámicas de incorporación diferencial de éstas a la sociedad del conocimiento, caracterizada por el acceso generalizado a las tecnologías de información y comunicación y por su relación con la economía del conocimiento.

Por lo anteriormente planteado y, en relación al conjunto de prácticas que independientemente del contexto en que el liderazgo se desarrolle, es que se plantea como objetivo el poder desarrollar una " Plan de Mejoramiento Educativo" y que tenga por objetivo la identificación y articulación de una visión compartida en el establecimiento en relación a la organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Tema central de dicho planes de mejoramiento, es el rendimiento organizativo, el cual es un aspecto que cada vez ha cobrado más relevancia en todo tipo de organizaciones, entre las cuales se encuentran los establecimientos educacionales.

Así, uno de los desafíos y estrategias más utilizadas por diferentes organizaciones para generar valor y volverse competitivas es la **gestión del conocimiento**, la cual según Drucker (2002) *"es la manera de administrar los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades o competencias esenciales distintivas como son los procesos, prácticas, saberes y destrezas de los individuos"*.

La gestión del conocimiento no queda ajeno a las instituciones de educación básica y media, ya que es un fenómeno que presenta un bajo nivel de desarrollo al interior de estas organizaciones, las que desde hace un tiempo se ven enfrentadas a un entorno educacional cada vez más exigente y competitivo, debiendo en consecuencia preocuparse cada vez más por mejorar sus niveles de rendimiento.

Con ello, el rendimiento organizativo es un aspecto que cada vez cobra más relevancia en todo tipo de organizaciones, entre las cuales se encontraron los establecimientos educacionales. En este sentido, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar planteó que *"los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales"*, es decir, avanzar y concretar el logro del rendimiento esperado.

En este sentido, resultó necesario desarrollar dicha investigación Diagnóstica, con el fin de generar los insumos para poder establecer un Plan de Mejoramiento educativo de acuerdo a las necesidades del Liceo de Huépil

No obstante, el gran problema que enfrenta la educación es cómo generar estrategias para que la inteligencia del ser humano genere conocimiento con valor y que la investigación promueva la generación del conocimiento. Las estrategias de educación y formación deberían ir en este sentido; no obstante, no ha sido suficiente con destinar recursos, tecnologías de comunicación e información, se hacen necesario promover la capacidad de decidir con inteligencia, a esto le llamamos sabiduría. (Terrazas ,2006)

Frente a este escenario, en el año 2005 surgió el **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar**, que parte de la necesidad de proyectar una política educativa que consolide el rol directivo en vista de las tendencias y desafíos que exigen los procesos educativos en el mundo de hoy, conectado globalmente, con creciente demanda al respeto por la diversidad y las identidades locales.

En relación a los datos estadísticos obtenidos por estamentos (Directivos - Docentes - Asistentes de la Educación) son un aporte a dicha temática abordada, que entrega información relevante y que se genera desde el interior del mismo establecimiento, lo cual permite valorarlo como un insumo de importancia para poder generar acciones y estrategias que permitan cumplir objetivos y logros institucionales.

Con ello, es que se requiere que los equipos directivos en cada establecimiento, cuenten con definiciones y fundamentos claros que orienten sus prácticas y sus necesidades de desarrollo profesional, al igual que en el liderazgo escolar no solo en lo administrativo, sino que también en lo pedagógico.

Así, dicha investigación diagnóstica contribuye al ser un aporte más al ámbito del liderazgo y gestión escolar que permita generar nuevo conocimiento en las instituciones educativas, buscando desarrollar gestión no solo en el ámbito administrativo, sino que también pedagógico.

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 6.1 Introducción

El Ministerio de Educación de Chile define el Plan de Mejoramiento de la siguiente manera: “*Instrumento a través del cual la escuela planifica y organiza su proceso de mejoramiento educativo centrado en los aprendizajes por un período de cuatro años.*”

En él se establecen metas de aprendizaje y las acciones a desarrollar en cada escuela. La Ley SEP indica que los Planes de Mejoramiento Educativo deben estar enfocados a mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes, en particular de las y los alumnos identificados como prioritarios y aquellos de bajo rendimiento académico”.

Lo central del proceso educativo es que las y los alumnos aprendan y progresen en sus aprendizajes a lo largo de su vida escolar. Por tanto, todas las decisiones que la escuela y el sostenedor tomen en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos deben estar orientadas al aprendizaje de todos sus estudiantes”.

El área de educación no puede quedar al margen del mejoramiento y de las tendencias que en estas últimas décadas se han estudiado. Diversos autores e investigadores han entregado sus definiciones sobre el Mejoramiento con la intención de aprovechar al máximo los recursos y lograr las metas propuestas. Ello implica necesariamente el concepto de “mejoramiento continuo” en el cual toda comunidad educativa debe estar en sintonía, actualizando cada cierto año el Plan para su escuela.

Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

La administración de la calidad total que requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. (Deming,1996).

Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Desafiante proyecto el de generar un Plan de Mejoramiento, en medio de un área educativa demandante, de un área que está pasando por conflictos y situaciones de cambio, donde necesariamente la comunidad educativa debe reinventarse, en este proceso de mejoramiento continuo, no puede dejar de adaptarse, situarse, proyectarse, pero también debe tener claridad sobre lo que debe hacer y qué y cómo cambiar.

En este aspecto me parece de gran aporte cuando se plantea “En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y

promuevan las prácticas educativas que deseamos” ( Skykes y Elmore, 1989:78) y que finalmente éstas realmente sean efectivas y promuevan aprendizajes de calidad que establezcan los rendimientos con el paso de los años.

Aisncow y Southworth (1994), plantea que el Plan de Mejoramiento, debe ser elaborado visualizando la complejidad que vive cualquier comunidad educativa, y se hace imprescindible que los directivos docentes tomen en cuenta que en un proyecto de mejora hay cinco ámbitos del ejercicio de liderazgo que facilitan el proceso del alcance de metas:

- 1) Tratar con la gente para crear y sostener relaciones positivas de trabajo.
- 2) Contribuir a generar una visión global del centro educativo.
- 3) Dar el impulso, como presión y apoyo, necesario para la puesta en marcha de los proyectos.
- 4) Ejercer de monitor del desarrollo.
- 5) Establecer un clima propicio para el desarrollo profesional: compartir ideas y experiencias, clarificarlas, negociarlas y confrontarlas.

Tomando en cuenta, el diagnóstico, los análisis del diagnóstico, las investigaciones, los nuevos planes y programas, las proyecciones de la educación se plantea la necesidad de levantar un Plan de Mejoramiento, que sea acotado, fácil de llevar a cabo, riguroso y exigente en su puesta en marcha y en su aplicación, centrado totalmente en el aprendizaje de los educandos, sin dejar de lado que la mejora es un aspecto que debe acompañar por toda la vida a una comunidad educativa, al igual que el desarrollo humano, un proceso constante, dinámico, que nunca acaba, pero que sin duda sigue siendo una tarea de largo aliento.

Sin duda el Plan de Mejoramiento que aquí se acompaña, no escapa a esa lógica, ya que una comunidad que sabe sus fortalezas y debilidades, que tiene claridad sobre el PEI y las acciones de cohesión que se deben ejecutar frente al trabajo. Es necesario evitar a las escuelas, pérdidas de tiempo en sistemas burocráticos y desde esa perspectiva desarrollar un “liderazgo transformacional y comprensivo” que instale una cultura en base al amor y al respeto por el conocimiento y por el hacer bien, con los tiempos previstos, coordinadamente, sin improvisaciones.

“Cuando lo que emprende una organización no es relevante o pretende llegar demasiado lejos y es costoso, la supervivencia de la organización se encuentra en riesgo” (Lusthaus, Ch. y otros 1999). Por este motivo, se establece a continuación un Plan de Mejora preciso que implica un trabajo sostenido y de calidad en el tiempo y que permita la calidad de los aprendizajes de los educandos, futuros ciudadanos y constructores del Chile del mañana.

## **Plan de Mejoramiento Educativo 2020**

### **Liceo de Huépil**

#### **6.1.1 Objetivo General:**

Desarrollar al interior del establecimiento aprendizajes sostenidos y de calidad con la finalidad de entregar una educación que cumpla con la formación integral y la adquisición de habilidades y competencias.

Está definido en 4 áreas, las que abordan cada ámbito relacionado con el quehacer diario de dicho establecimiento educativo:

1. Gestión Pedagógica.
2. Liderazgo Escolar.
3. Convivencia Escolar.
4. Gestión de Recursos.

## 6.2 Planificación Anual 2020

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Estrategia	Cant. Indicadores	Cant. Acciones
<b>Gestión Pedagógica</b>	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer continuamente las prácticas profesionales docentes por medio de un proceso reflexivo, capacitación en el desarrollo de competencias y diseños de situaciones de aprendizajes para todos los docentes.	Incorporación en el aula de temas abordados en el plan de apoyo docente: inclusión, sexualidad, seguridad y ciudadanía.	4	2
	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes		Implementación de un plan de trabajo colaborativo semanal de reflexión de las prácticas pedagógicas que tengan como resultado el trabajo disciplinario.	2	2
	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Garantizar la calidad de la enseñanza y continuidad en el sistema escolar de todos/as los alumnos/as del establecimiento implementando mecanismos efectivos de apoyo para un apropiado desarrollo académico, vocacional, afectivo, conductual y social.	Intervenciones de psicólogo, asistente social y profesionales de la salud, con atención individual y/o grupal a los alumnos. Reforzamiento en las asignaturas que sea necesario a los alumnos/as disruptivos y con aprendizaje lento con monitores y/o docentes.	2	3

<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderazgo del sostenedor</li> <li>* Liderazgo del director</li> <li>* Planificación y gestión de resultados</li> </ul>	Afianzar las competencias del director y el equipo directivo en lo pedagógico y administrativo para un buen desarrollo de la formación ético-valórica y académica de todos/as sus alumnos/as, cautelando que la sana convivencia sea propicia para el buen funcionamiento de la unidad educativa en pro del aprendizaje de los estudiantes.	Cada miembro de la Unidad Educativa internaliza el PEI para crear una cultura de altas expectativas por medio de un trabajo sistemático y colaborativo.	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderazgo del sostenedor</li> <li>* Liderazgo del director</li> <li>* Planificación y gestión de resultados</li> </ul>	Consolidar el rol del sostenedor, el equipo directivo y técnico en relación a planificación y gestión de los resultados del establecimiento para su análisis, mejoramiento y toma de decisiones educativas que consideren a toda la comunidad educativa.	Detección de las necesidades del establecimiento y decisiones sobre el mejoramiento. Planificación anual de las acciones y/o actividades de la unidad educativa.	2	2
<b>Convivencia Escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formación</li> <li>* Convivencia escolar</li> <li>* Participación y vida democrática</li> </ul>	Fortalecer el involucramiento de la familia a través de una participación efectiva y de comunicación fluida para apoyar el proceso educativo y de desarrollo personal.	Calendarización de actividades y/o acciones de diversa índole: tales como reunión mensual de apoderados, charlas, entrevistas, capacitaciones, cuentas públicas, actos de premiación, licenciatura, firma de convenios, otros,	2	3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formación</li> <li>* Convivencia escolar</li> <li>* Participación y vida democrática</li> </ul>	<p>Promover en los integrantes de la comunidad escolar la vivencia de los valores con el fin de formar ciudadanos respetuosos, responsables, solidarios, empáticos y comprometidos capaces de incorporarse integralmente en la sociedad.</p>	<p>Monitoreo a través de las planificaciones presentadas por los docentes la incorporación de los planes normativos en las actividades programadas</p>	2	2
<b>Gestión de Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión del personal</li> <li>* Gestión de los resultados financieros</li> <li>* Gestión de los recursos educativos</li> </ul>	<p>Potenciar los espacios y recursos didácticos y tics para fortalecer lo pedagógico y lo administrativo, organizando, incentivando y monitoreando su utilización.</p>	<p>Cronograma semestral del uso de aulas de recursos: PIE, CRA, Computación, Ciencias. Taller de repostería, Centro de Prácticas Forestal, Laboratorio de Idiomas</p>	2	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión del personal</li> <li>* Gestión de los resultados financieros</li> <li>* Gestión de los recursos educativos</li> </ul>	<p>Asegurar el desarrollo de mejores procesos educativos a través del perfeccionamiento y/o capacitación de los profesionales, asistentes profesionales y no profesionales de la educación, en coherencia con los requerimientos actuales.</p>	<p>Gestión de capacitación permanente a partir de las necesidades detectadas por docentes y asistentes de la educación profesionales y no profesionales, con el propósito de atender y educar estudiantes para la vida.</p>	2	2

### 6.3 Indicadores

Dimensión	Estrategia	Indicador	Descripción Indicador
Gestión Pedagógica	Intervenciones de psicólogo, asistente social y profesionales de la salud, con atención individual y/o grupal a los alumnos. Reforzamiento en las asignaturas que sea necesario a los alumnos/as disruptivos y con aprendizaje lento con monitores y/o docentes.	Pausas neurológicas	Pausa de máximo 10 minutos para reactivar la concentración.
Gestión Pedagógica	Intervenciones de psicólogo, asistente social y profesionales de la salud, con atención individual y/o grupal a los alumnos. Reforzamiento en las asignaturas que sea necesario a los alumnos/as disruptivos y con aprendizaje lento con monitores y/o docentes.	Salidas Psicopedagógicas.	Salidas extraprogramáticas para fortalecer la integración e inclusión de los estudiantes con NEE.
Gestión Pedagógica	Implementación de un plan de trabajo colaborativo semanal de reflexión de las prácticas pedagógicas que tengan como resultado el trabajo disciplinario.	Invitación.	-Copia de convocatoria o invitación al evento, Informe de evaluación de la actividad pedagógica. Registro fotográfico.
Gestión Pedagógica	Implementación de un plan de trabajo colaborativo semanal de reflexión de las prácticas pedagógicas que tengan como resultado el trabajo disciplinario.	Programa de viaje.	-Proyecto e itinerario (programa) de salida pedagógica, con lista de asistencia y autorización de apoderados.
Gestión Pedagógica	Incorporación en el aula de temas abordados en el plan de apoyo docente: inclusión, sexualidad, seguridad y ciudadanía.	Asistiendo me capacito	Lista de asistencias a capacitaciones y registro fotográfico.
Gestión Pedagógica	Incorporación en el aula de temas abordados en el plan de apoyo docente: inclusión, sexualidad, seguridad y ciudadanía.	Ejecución y Evaluación	Reflexión sobre ejecución y evaluación del proyecto interdisciplinario, a nivel de docentes.
Gestión Pedagógica	Incorporación en el aula de temas abordados en el plan de apoyo docente: inclusión, sexualidad	Proyectos	-Proyectos interdisciplinarios que contemplen reporte de los aprendizajes alcanzados,

	seguridad y ciudadanía.		autoevaluación o reflexión por parte de los estudiantes.
Gestión Pedagógica	Incorporación en el aula de temas abordados en el plan de apoyo docente: inclusión, sexualidad, seguridad y ciudadanía.	Reuniones y GPT	-Reuniones de departamentos registrando en libro de actas los acuerdos (GPT).
Liderazgo	Detección de las necesidades del establecimiento y decisiones sobre el mejoramiento. Planificación anual de las acciones y/o actividades de la unidad educativa.	Mantención	-Sanitización, desratización y desinfección semestral de las dependencias del Liceo. - Revisión, mantención y reparación mensual de los recursos tecnológicos, didácticos y electrónicos.
Liderazgo	Detección de las necesidades del establecimiento y decisiones sobre el mejoramiento. Planificación anual de las acciones y/o actividades de la unidad educativa.	Plan Anual	-Planificación anual operativa con la participación activa de toda la comunidad educativa y el sostenedor que contenga: - Cronograma anual de acciones -Acta con asistencia y acuerdos.
Liderazgo	Cada miembro de la Unidad Educativa internaliza el PEI para crear una cultura de altas expectativas por medio de un trabajo sistemático y colaborativo.	Sellos y valores.	-Abordar un valor y un sello institucional semanalmente por asignatura, con apoyo de convivencia escolar y orientación.
Liderazgo	Cada miembro de la Unidad Educativa internaliza el PEI para crear una cultura de altas expectativas por medio de un trabajo sistemático y colaborativo.	Talleres entretenido	-Liceo entretenido con talleres artísticos-deportivos (uno semestral).
Convivencia Escolar	Monitoreo a través de las planificaciones presentadas por los docentes la incorporación de los planes normativos en las actividades programadas	Los valores en el aula	El diseño semanal de aula considerará de modo explícito el sello y el valor institucional.
Convivencia Escolar	Monitoreo a través de las planificaciones presentadas por los docentes la incorporación de los planes normativos en las actividades programadas	Registro de actividades.	-Lista de asistentes a las actividades. - Fotografías de las reuniones y actividades.

Convivencia Escolar	Calendarización de actividades y/o acciones de diversa índole: tales como reunión mensual de apoderados, charlas, entrevistas, capacitaciones, cuentas públicas, actos de premiación, licenciatura, firma de convenios, otros,	Difusión de valores	-Lista de asistentes a los desfiles cívicos patrióticos. - Registro y lista de alumnos en Salidas pedagógicas. -Actas y listas de reuniones mensuales de micro-centros y reuniones del CGPA
Convivencia Escolar	Calendarización de actividades y/o acciones de diversa índole: tales como reunión mensual de apoderados, charlas, entrevistas, capacitaciones, cuentas públicas, actos de premiación, licenciatura, firma de convenios, otros,	Elecciones en mi liceo.	Se convoca a proceso eleccionario, por medio de votación directa (estudiantes y apoderados).
Gestión de Recursos	Gestión de capacitación permanente a partir de las necesidades detectadas por docentes y asistentes de la educación profesionales y no profesionales, con el propósito de atender y educar estudiantes para la vida.	Mejorando protocolos y reglamentos.	Reflexión sobre protocolos y reglamentos vigentes actualizando su funcionamiento.
Gestión de Recursos	Gestión de capacitación permanente a partir de las necesidades detectadas por docentes y asistentes de la educación profesionales y no profesionales, con el propósito de atender y educar estudiantes para la vida.	Plan de capacitación	-Programa de capacitación. - Lista de asistencia a las capacitaciones. - Fotografías del momento de la certificación.
Gestión de Recursos	Cronograma semestral del uso de aulas de recursos: PIE, CRA,	Organizando mi espacio.	Registro en la bitácora de actividades de aprendizaje a

	Computación, Ciencias. Taller de repostería, Centro de Prácticas Forestal, Laboratorio de Idiomas		desarrollar.
Gestión de Recursos	Cronograma semestral del uso de aulas de recursos: PIE, CRA, Computación, Ciencias. Taller de repostería, Centro de Prácticas Forestal, Laboratorio de Idiomas	Tics	-Solicitud para la adquisición de recursos educativos. -Registro de préstamos y devolución de recursos tecnológicos en uso.

6.4 Acciones

Dimensión	Gestión Pedagógica
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer continuamente las prácticas profesionales docentes por medio de un proceso reflexivo, capacitación en el desarrollo de competencias y diseños de situaciones de aprendizajes para todos los docentes.
<b>Estrategia</b>	Incorporación en el aula de temas abordados en el plan de apoyo docente: inclusión, sexualidad, seguridad y ciudadanía.
<b>Subdimensiones</b>	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula
<b>Acción</b>	Ejecución del Plan de Apoyo Profesional Docente.
<b>Descripción</b>	Ejecutar acciones del Plan de Apoyo Profesional Docente como observaciones al aula, retro - alimentación y seguimiento; capacitación entre pares, reflexiones pedagógicas por departamentos, niveles, articulaciones PIE, trabajos colaborativos, otras
<b>Fecha Inicio</b>	02/4/2020
<b>Fecha Terminó</b>	30/11/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Jefe técnico
<b>Recursos Necesarios</b> <b>Ejecución</b>	Materiales de librería, transporte, alimentación.
<b>Ate</b>	No

<b>Tic</b>	Sala de clases
<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de Consejo de Profesores con acuerdos sobre PAD y PDPD</li> <li>- Observaciones de aula aplicadas</li> <li>- Capacitación con redes de apoyo</li> <li>- Fotografías y listas de asistencias</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$5.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$2.000.000
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$0
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$7.000.000

Dimension	Gestión Pedagógica
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer continuamente las prácticas profesionales docentes por medio de un proceso reflexivo, capacitación en el desarrollo de competencias y diseños de situaciones de aprendizajes para todos los docentes.
<b>Estrategia</b>	Incorporación en el aula de temas abordados en el plan de apoyo docente: inclusión, sexualidad, seguridad y ciudadanía.
<b>Subdimensiones</b>	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula
<b>Acción</b>	Los planes normativos y su incorporación en el diseño de aula
<b>Descripcion</b>	Implementación de los planes normativos en los diseños aulas, ya sea en los objetivos de clases o en sus actividades, desarrollando las temáticas respectivas a cada plan, evaluando el impacto en la medición Simce y en otros indicadores de calidad.
<b>Fecha Inicio</b>	31/3/2020
<b>Fecha Termino</b>	31/11/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Jefe técnico
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Resmas de papel oficio y cartas, plumones de pizarra, micas oficio y carta, anillos, grapas, corcheteras corchetes, alargadores con interruptor, cable HDMI de 6 metros, parlantes, Cra, aula de computación.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Laboratorio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan de Formación Ciudadana</li> </ul>

<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</li> <li>* Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño aula con incorporación de sellos</li> <li>- valores y planes normativos.</li> <li>- Análisis de resultados de otros indicadores de calidad registrados en acta de consejo técnico.</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$2.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$500.000
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$0
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$2.500.000

Dimensión	Gestión Pedagógica
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer continuamente las prácticas profesionales docentes por medio de un proceso reflexivo, capacitación en el desarrollo de competencias y diseños de situaciones de aprendizajes para todos los docentes.
<b>Estrategia</b>	Implementación de un plan de trabajo colaborativo semanal de reflexión de las prácticas pedagógicas que tengan como resultado el trabajo disciplinario.
<b>Subdimensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Enseñanza y aprendizaje en el aula</li> <li>* Apoyo al desarrollo de los estudiantes</li> </ul>
<b>Acción</b>	Proyectos colaborativos y de participación
<b>Descripcion</b>	Desarrollo de proyectos colaborativos y otros que fomenten la participación de la comunidad educativa de manera interna y externa: semana del libro, concurso de microcuentos, olimpiadas de matemática, feria científica, proyectos de talleres de deportes, teatro, inglés, música , danza, folclore y la difusión de estos en medios locales y redes sociales.
<b>Fecha Inicio</b>	02/4/2020
<b>Fecha Termino</b>	30/11/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Jefe técnico
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Transporte, colaciones, diversos artículos de librería. Contrato de dos horas para comunicador social y difusión radial, Blazer o polerones para los alumnos que representen a la unidad educativa en debates, ajedrez, deportes y vestimenta para cueca.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Laboratorio

<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan de Formación Ciudadana</li> <li>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</li> <li>* Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> <li>* Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de talleres</li> <li>- ejecución</li> <li>- monitoreo y evaluación.</li> <li>- Proyectos colaborativos</li> <li>- ejecución</li> <li>- monitoreo y evaluación.</li> <li>- Lista de asistencias y registro fotográfico.</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0

<b>Monto SEP</b>	\$5.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$1.000.000
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$0
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$3.000.000
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$9.000.000

Dimension	Gestión Pedagógica
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer continuamente las prácticas profesionales docentes por medio de un proceso reflexivo, capacitación en el desarrollo de competencias y diseños de situaciones de aprendizajes para todos los docentes.
<b>Estrategia</b>	Implementación de un plan de trabajo colaborativo semanal de reflexión de las prácticas pedagógicas que tengan como resultado el trabajo disciplinario.
<b>Subdimensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Enseñanza y aprendizaje en el aula</li> <li>* Apoyo al desarrollo de los estudiantes</li> </ul>
<b>Acción</b>	Colaborando con el aprendizaje.
<b>Descripcion</b>	Reuniones de reflexión pedagógica por departamento y afines para realizar análisis de prácticas pedagógicas en procura de mejorar los aprendizajes (análisis de clases, de instrumentos de evaluación, construcción de ellos, fijar red de objetivos semanales por nivel, análisis de casos especiales por curso, respecto a evaluación de los aprendizajes).
<b>Fecha Inicio</b>	02/4/2020
<b>Fecha Termino</b>	14/12/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Jefe técnico
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Artículos de librería, proyector.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Laboratorio
<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>

<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listas de asistencia.</li> <li>- Actas de reuniones de reflexión pedagógica.</li> <li>- Redes de objetivos por departamento.</li> <li>- Registro fotográfico.</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$500.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$500.000
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$0
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$1.000.000

Dimension	Gestión Pedagógica
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar la calidad de la enseñanza y continuidad en el sistema escolar de todos/as los alumnos/as del establecimiento implementando mecanismos efectivos de apoyo para un apropiado desarrollo académico, vocacional, afectivo, conductual y social.
<b>Estrategia</b>	Intervenciones de psicólogo, asistente social y profesionales de la salud, con atención individual y/o grupal a los alumnos. Reforzamiento en las asignaturas que sea necesario a los alumnos/as disruptivos y con aprendizaje lento con monitores y/o docentes.
<b>Subdimensiones</b>	* Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes
<b>Acción</b>	Proyecto Inclusivo.
<b>Descripcion</b>	Proyecto inclusivo de apoyo por profesionales de la educación a estudiantes con problemas disciplinarios y adaptativos sin atención de especialistas en aula, a través de un plan de apoyo con trabajo personalizado y participativo en talleres de interés, restitución de saberes, atención de dupla psicosocial, que les permita desarrollar habilidades sociales y compromisos para integrarse a su curso.
<b>Fecha Inicio</b>	30/7/2020
<b>Fecha Termino</b>	31/11/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Jefe técnico
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Horas para docente encargado de proyecto, dupla psicosocial, educadora diferencial, sala de computación, CRA, materiales de librería, laboratorio de idiomas.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	CRA

<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan de Formación Ciudadana</li> <li>* Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</li> <li>* Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de avances en comportamiento y aprendizajes.</li> <li>- Plan de Apoyo personalizado.</li> <li>- Listas de asistencia y registro fotográfico.</li> <li>- Evaluaciones de proceso.</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$8.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$2.000.000

<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$1.000.000
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$11.000.000

Dimension	Gestión Pedagógica
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar la calidad de la enseñanza y continuidad en el sistema escolar de todos/as los alumnos/as del establecimiento implementando mecanismos efectivos de apoyo para un apropiado desarrollo académico, vocacional, afectivo, conductual y social.
<b>Estrategia</b>	Intervenciones de psicólogo, asistente social y profesionales de la salud, con atención individual y/o grupal a los alumnos. Reforzamiento en las asignaturas que sea necesario a los alumnos/as disruptivos y con aprendizaje lento con monitores y/o docentes.
<b>Subdimensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Enseñanza y aprendizaje en el aula</li> <li>* Apoyo al desarrollo de los estudiantes</li> </ul>
<b>Acción</b>	Premiación de estudiantes.
<b>Descripcion</b>	Creación de cuadro de honor semestral para reconocer los avances y logros de los estudiantes en diversas áreas en la formación social, personal y académica. Salida psico- pedagógica (museo Mapuche, cine, teatro, otros).
<b>Fecha Inicio</b>	04/6/2020
<b>Fecha Terminó</b>	30/11/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Jefe técnico
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Diplomas, marcos. fotografías, papel fotográfico, tinta, transporte y colaciones.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	CRA
<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> </ul>

<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros fotográficos.</li> <li>- Nómina de alumnos destacados por curso.</li> <li>- Programa de viajes pedagógicos.</li> <li>- Autorizaciones de apoderados.</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$3.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$1.000.000
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$1.000.000
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$0
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$5.000.000

Dimension	Gestión Pedagógica
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar la calidad de la enseñanza y continuidad en el sistema escolar de todos/as los alumnos/as del establecimiento implementando mecanismos efectivos de apoyo para un apropiado desarrollo académico, vocacional, afectivo, conductual y social.
<b>Estrategia</b>	Intervenciones de psicólogo, asistente social y profesionales de la salud, con atención individual y/o grupal a los alumnos. Reforzamiento en las asignaturas que sea necesario a los alumnos/as disruptivos y con aprendizaje lento con monitores y/o docentes.
<b>Subdimensiones</b>	* Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes
<b>Acción</b>	Pausas neurológicas
<b>Descripción</b>	Consiste en la ejecución de pausas neurológicas, dentro de un plan de terapia, para la estimulación cognitiva a los alumnos de segundo medio con y sin apoyo PIE. Las pausas serán de 10 minutos como máximo al día, alternando en sus horarios.
<b>Fecha Inicio</b>	30/7/2020
<b>Fecha Terminó</b>	30/11/2020
<b>Programa Asociado</b>	PIE
<b>Responsable</b>	Coordinadora PIE
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Proyector, computador, alargador, parlantes y profesionales.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Sala de clases
<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> </ul>

<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de pausas neurológicas.</li> <li>- Registro fotográfico.</li> <li>- Pauta de observación directa.</li> <li>- Monitoreo y evaluación.</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$500.000
<b>Monto PIE</b>	\$1.000.000
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$500.000
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$0
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$2.000.000

Dimension	Liderazgo
<b>Objetivo Estratégico</b>	Afianzar las competencias del director y el equipo directivo en lo pedagógico y administrativo para un buen desarrollo de la formación ético-valórica y académica de todos/as sus alumnos/as, cautelando que la sana convivencia sea propicia para el buen funcionamiento de la unidad educativa en pro del aprendizaje de los estudiantes.
<b>Estrategia</b>	Cada miembro de la Unidad Educativa internaliza el PEI para crear una cultura de altas expectativa por medio de un trabajo sistemático y colaborativo.
<b>Subdimensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderazgo del director</li> <li>* Planificación y gestión de resultados</li> </ul>
<b>Acción</b>	Análisis y ejecución de planes estratégicos.
<b>Descripcion</b>	Participación de la comunidad educativa en jornada anual de revisión, análisis, reformulación y actualización de documentos estratégicos y planes normativos.
<b>Fecha Inicio</b>	02/4/2020
<b>Fecha Termino</b>	30/11/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Director
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Insumos de oficina para jornadas con sus respectivos coffe break.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Sala de recursos audiovisuales

<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li><li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li><li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li><li>- Plan de Formación Ciudadana</li></ul> <p>* Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes.</p> <p>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</p>
-----------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Promover el conocimiento, comprensión y análisis del Estado de Derecho y de la institucionalidad local, regional y nacional, y la formación de virtudes cívicas en los estudiantes.</li> <li>* Promover el conocimiento, comprensión y compromiso de los estudiantes con los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de la República y en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile, con especial énfasis en los derechos del niño.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</li> <li>* Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> <li>* Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>* Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de asistencia.</li> <li>- Registro fotográfico.</li> <li>- Actas de consejo.</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$2.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$500.000
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$0

<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$0
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$2.500.000

Dimension	Liderazgo
<b>Objetivo Estratégico</b>	Afianzar las competencias del director y el equipo directivo en lo pedagógico y administrativo para un buen desarrollo de la formación ético-valórica y académica de todos/as sus alumnos/as, cautelando que la sana convivencia sea propicia para el buen funcionamiento de la unidad educativa en pro del aprendizaje de los estudiantes.
<b>Estrategia</b>	Cada miembro de la Unidad Educativa internaliza el PEI para crear una cultura de altas expectativa por medio de un trabajo sistemático y colaborativo.
<b>Subdimensiones</b>	* Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados
<b>Acción</b>	PME alineado con Planes Normativos.
<b>Descripcion</b>	Reuniones de actualización de documentos y difusión de ellos.
<b>Fecha Inicio</b>	06/3/2020
<b>Fecha Termino</b>	30/11/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Director
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Artículos diversos de librería, coffe break, proyector, alargador, computador, Internet. Encargado PME 2019.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Sala de recursos audiovisuales

<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan de Formación Ciudadana</li> <li>* Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</li> <li>* Promover el conocimiento, comprensión y análisis del Estado de Derecho y de la institucionalidad local, regional y nacional, y la formación de virtudes cívicas en los estudiantes.</li> <li>* Promover el conocimiento, comprensión y compromiso de los estudiantes con los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de la República y en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile, con especial énfasis en los derechos del niño.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</li> <li>* Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> <li>* Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>* Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de consejos.</li> <li>- Listas de asistencia.</li> </ul>

	- PME actualizado.
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$7.500.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$0
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$0
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$7.500.000

Dimension	Liderazgo
<b>Objetivo Estratégico</b>	Afianzar las competencias del director y el equipo directivo en lo pedagógico y administrativo para un buen desarrollo de la formación ético-valórica y académica de todos/as sus alumnos/as, cautelando que la sana convivencia sea propicia para el buen funcionamiento de la unidad educativa en pro del aprendizaje de los estudiantes.
<b>Estrategia</b>	Cada miembro de la Unidad Educativa internaliza el PEI para crear una cultura de altas expectativa por medio de un trabajo sistemático y colaborativo.
<b>Subdimensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderazgo del director</li> <li>* Planificación y gestión de resultados</li> </ul>
<b>Acción</b>	Fortaleciendo nuestra identidad.
<b>Descripcion</b>	Para evidenciar la identidad de nuestro liceo y vivenciar los valores y sellos, se requiere contar con un nombre para la unidad educativa, insignia, himno, uniforme nuevo, lema y estandarte.
<b>Fecha Inicio</b>	30/7/2020
<b>Fecha Termino</b>	31/10/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Director
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Bases de concurso de himno, lema, estandarte, uniforme, nombre del liceo. Artículos de librería, Internet, difusión radial, televisiva y de redes sociales. Premios.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Sala de recursos audiovisuales

<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Formación Ciudadana</li> <li>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</li> <li>* Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> <li>* Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>* Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases de los concursos.</li> <li>- Actas de jurado.</li> <li>- Ceremonia de premiación.</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$2.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$1.000.000
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$2.000.000
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0

<b>Monto Total</b>	\$5.000.000
--------------------	-------------

Dimension	Liderazgo
<b>Objetivo Estratégico</b>	Consolidar el rol del sostenedor, el equipo directivo y técnico en relación a planificación y gestión de los resultados del establecimiento para su análisis, mejoramiento y toma de decisiones educativas que consideren a toda la comunidad educativa.
<b>Estrategia</b>	Detección de las necesidades del establecimiento y decisiones sobre el mejoramiento. Planificación anual de las acciones y/o actividades de la unidad educativa.
<b>Subdimensiones</b>	* Liderazgo del sostenedor * Liderazgo del director
<b>Acción</b>	Mejoramiento integral.
<b>Descripcion</b>	Planificación de acciones de mantención y sanitización de la unidad educativa semestralmente y con la certificación ambiental correspondiente. Además de la mantención oportuna de instalaciones (sanitarias, eléctricas y calefacción) y equipamiento tecnológico.
<b>Fecha Inicio</b>	05/2/2020
<b>Fecha Termino</b>	31/12/2020
<b>Programa Asociado</b>	Mantención.
<b>Responsable</b>	Sostenedor
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para las reparaciones y mantención de la unidad educativa.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	No
<b>Plan(es)</b>	- Plan Integral de Seguridad Escolar
<b>Medios de Verificación</b>	- Solicitud de reparaciones. - Registro fotográficos. - Certificado de conformidad.

<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$0
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$3.000.000
<b>Monto Pro retención</b>	\$0
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$2.000.000
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$5.000.000

Dimension	Liderazgo
<b>Objetivo Estratégico</b>	Consolidar el rol del sostenedor, el equipo directivo y técnico en relación a planificación y gestión de los resultados del establecimiento para su análisis, mejoramiento y toma de decisiones educativas que consideren a toda la comunidad educativa.
<b>Estrategia</b>	Detección de las necesidades del establecimiento y decisiones sobre el mejoramiento. Planificación anual de las acciones y/o actividades de la unidad educativa.
<b>Subdimensiones</b>	* Liderazgo del sostenedor * Liderazgo del director
<b>Acción</b>	Detectando falencias.
<b>Descripcion</b>	Reuniones al inicio del año escolar para priorizar necesidades detectadas en el establecimiento que son de competencia del sostenedor.
<b>Fecha Inicio</b>	04/2/2019
<b>Fecha Termino</b>	31/12/2019
<b>Programa Asociado</b>	Mantenimiento.
<b>Responsable</b>	Sostenedor
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Lista de necesidades detectadas y priorizadas, visita de un prevencionista de riesgos quien emitirá un informe de las falencias detectadas. Computador, artículos de librería.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Sala de recursos audiovisuales
<b>Plan(es)</b>	- Plan Integral de Seguridad Escolar
<b>Medios de Verificación</b>	- Informe del prevencionista de riesgos. - Copia de oficio solicitando mantenciones. - Registro fotográfico.
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$0

<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$0
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$500.000
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$500.000

Dimensión	Convivencia Escolar
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer el involucramiento de la familia a través de una participación efectiva y de comunicación fluida para apoyar el proceso educativo y de desarrollo personal.
<b>Estrategia</b>	Calendarización de actividades y/o acciones de diversa índole: tales como reunión mensual de apoderados, charlas, entrevistas, capacitaciones, cuentas públicas, actos de premiación, licenciatura, firma de convenios, otros,
<b>Subdimensiones</b>	* Convivencia escolar * Participación y vida democrática
<b>Acción</b>	Liceo y familia unidos.
<b>Descripción</b>	Confección y ejecución del plan anual de trabajo del Centro General de Estudiantes y del Centro General de Padres y Apoderados, incorporando todas las actividades emblemáticas del establecimiento.
<b>Fecha Inicio</b>	05/3/2020
<b>Fecha Terminó</b>	31/12/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Encargado de convivencia
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Artículos de librería, artículos de cordonería, arreglos florales, insumos para licenciatura, coffe break, marcos con vidrios para diplomas tamaño carta, cajas de papel hilado.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Sala de recursos audiovisuales
<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	- Plan de trabajo anual.

	- Registro fotográfico.
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$1.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$500.000
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$500.000
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$0
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$2.000.000

Dimension	Convivencia Escolar
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer el involucramiento de la familia a través de una participación efectiva y de comunicación fluida para apoyar el proceso educativo y de desarrollo personal.
<b>Estrategia</b>	Calendarización de actividades y/o acciones de diversa índole: tales como reunión mensual de apoderados, charlas, entrevistas, capacitaciones, cuentas públicas, actos de premiación, licenciatura, firma de convenios, otros,
<b>Subdimensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Convivencia escolar</li> <li>* Participación y vida democrática</li> </ul>
<b>Acción</b>	Consolidar el Centro General de Estudiantes y Centro General de Padres y Apoderados.
<b>Descripcion</b>	Consolidar la gestión del Centro General de Padres y Apoderados y Centro General de Estudiantes en su organización, planificación y desarrollo de actividades con la asesoría de un docente para generar los compromisos necesarios en todos los aspectos del Proceso Enseñanza Aprendizaje.
<b>Fecha Inicio</b>	31/3/2020
<b>Fecha Termino</b>	28/12/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Director
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Contrato de horas docentes asesores del Centro de Estudiantes y Centro General de padres y Apoderados. Útiles de librería, calefacción. Difusión en medios de comunicación y redes sociales.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Sala de recursos audiovisuales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan de Formación Ciudadana</li> </ul>

<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</li> <li>* Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> <li>* Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>* Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> </ul> <p>- Plan Integral de Seguridad Escolar</p>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copia de actas reuniones del Centro General de Estudiantes y Centro General de Padres.</li> <li>- Lista de asistencias a reuniones.</li> <li>- Plan anual de trabajo ambos estamentos.</li> <li>- Registro fotográfico.</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$3.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$2.000.000
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$0
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$5.000.000

Dimension	Convivencia Escolar
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer el involucramiento de la familia a través de una participación efectiva y de comunicación fluida para apoyar el proceso educativo y de desarrollo personal.
<b>Estrategia</b>	Calendarización de actividades y/o acciones de diversa índole: tales como reunión mensual de apoderados, charlas, entrevistas, capacitaciones, cuentas públicas, actos de premiación, licenciatura, firma de convenios, otros,
<b>Subdimensiones</b>	* Convivencia escolar
	* Participación y vida democrática
<b>Acción</b>	Liceo y vida sana.
<b>Descripcion</b>	Actividades deportivo recreativas dirigidas a las familias, que favorezcan estilos de vida saludable durante el año. Debido a la cantidad de horas que la comunidad educativa permanece en el establecimiento se hace necesario implementar los servicios higiénicos con dispensadores de papel higiénico, jabón, secador de manos, alcohol gel, toallas higiénicas, insumos para el año.
<b>Fecha Inicio</b>	30/7/2020
<b>Fecha Termino</b>	31/12/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Docente de Educación Física e inspector general.
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Colaciones saludables, movilización, medallas de participación, diplomas de participación con marcos y vidrios, papel hilado, internet, poleras institucionales, números plastificados, cintas de amarra cables, papel adhesivo para imprimir, equipo de amplificación, difusión en medios locales y redes sociales, bloqueador solar, toldos, pulseras personalizadas. Jabón, alcohol gel, dispensadores grandes, toallas higiénicas, secadores de manos con aire caliente, papel higiénicos, toallas de papel,
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Sala de recursos audiovisuales

<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan de Formación Ciudadana</li> <li>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</li> <li>* Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> <li>* Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>* Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de trabajo.</li> <li>- Lista de inscripciones y premiación.</li> <li>- Registro fotográfico</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$5.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0

<b>Monto Pro retención</b>	\$1.000.000
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$500.000
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$6.500.000

Dimension	Convivencia Escolar
<b>Objetivo Estratégico</b>	Promover en los integrantes de la comunidad escolar la vivencia de los valores con el fin de formar ciudadanos respetuosos, responsables, solidarios, empáticos y comprometidos capaces de incorporarse integralmente en la sociedad.
<b>Estrategia</b>	Monitoreo a través de las planificaciones presentadas por los docentes la incorporación de los planes normativos en las actividades programadas
<b>Subdimensiones</b>	* Formación * Participación y vida democrática
<b>Acción</b>	Desarrollo de valores y sellos educativos.
<b>Descripción</b>	Implementación de estrategias como viajes educativos, competencias deportivas, inter-liceo, banda escolar, debates de temas culturales o formativos, organización y participación de actos cívicos-culturales y otros que desarrollen y promuevan los valores a vivir y los sellos educativos declarados en el PEI. Uniforme banda, horas coord preu, redes, mallas compl e inst de banda, monitores.
<b>Fecha Inicio</b>	31/3/2020
<b>Fecha Terminó</b>	31/12/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Encargado de convivencia
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Transporte, alimentación, artículos de librería, devolución de pasajes, premios a estudiantes destacados y participantes, uniformes de banda escolar, horas de monitores y coordinadores. Organización de la muestra comunal y provincial de cueca escolar.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Sala de recursos audiovisuales

<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan de Formación Ciudadana</li> <li>* Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</li> <li>* Promover el conocimiento, comprensión y análisis del Estado de Derecho y de la institucionalidad local, regional y nacional, y la formación de virtudes cívicas en los estudiantes.</li> <li>* Promover el conocimiento, comprensión y compromiso de los estudiantes con los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de la República y en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile, con especial énfasis en los derechos del niño.</li> <li>* Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> <li>* Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bitácora de viajes.</li> <li>- Autorizaciones de apoderados.</li> <li>- Registro de participación.</li> <li>- Convocatoria para participar en actividades.</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$14.000.000

<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$4.000.000
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$0
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$18.000.000

Dimension	Convivencia Escolar
<b>Objetivo Estratégico</b>	Promover en los integrantes de la comunidad escolar la vivencia de los valores con el fin de formar ciudadanos respetuosos, responsables, solidarios, empáticos y comprometidos capaces de incorporarse integralmente en la sociedad.
<b>Estrategia</b>	Monitoreo a través de las planificaciones presentadas por los docentes la incorporación de los planes normativos en las actividades programadas
<b>Subdimensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formación</li> <li>* Participación y vida democrática</li> </ul>
<b>Acción</b>	Reforzando valores y sellos.
<b>Descripcion</b>	Convivencia escolar semanalmente implementará un fichero en cada edificio del establecimiento, destacando el valor y sello a desarrollar durante la semana. Paralelo a esto, cada curso mantendrá en su diario mural información alusiva al valor y sello institucional semanal; que además serán incorporados en las diversas asignaturas y módulos. Horas equipo convivencia escolar y orientador.
<b>Fecha Inicio</b>	30/7/2020
<b>Fecha Terminó</b>	31/12/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Encargado de convivencia
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Artículos de librería, diarios murales para salas, papel fotográficos, tinta. Recursos humanos.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	CRA

<p><b>Plan(es)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan de Formación Ciudadana <ul style="list-style-type: none"> <li>* Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</li> <li>* Promover el conocimiento, comprensión y análisis del Estado de Derecho y de la institucionalidad local, regional y nacional, y la formación de virtudes cívicas en los estudiantes.</li> <li>* Promover el conocimiento, comprensión y compromiso de los estudiantes con los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de la República y en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile, con especial énfasis en los derechos del niño.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</li> <li>* Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> <li>* Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>* Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> </ul> </li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>
------------------------	---

<b>Medios de Verificación</b>	- Registro fotográficos. - Actividades relacionadas con valores y sellos.
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$40.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$0
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$0
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$40.000.000

Dimension	Gestión de Recursos
<b>Objetivo Estratégico</b>	Potenciar los espacios y recursos didácticos y tics para fortalecer lo pedagógico y lo administrativo, organizando, incentivando y monitoreando su utilización.
<b>Estrategia</b>	Cronograma semestral del uso de aulas de recursos: PIE, CRA, Computación, Ciencias. Taller de repostería, Centro de Prácticas Forestal, Laboratorio de Idiomas
<b>Subdimensiones</b>	* Gestión de los recursos educativos
<b>Acción</b>	Aula tecnológica y laboratorio de ciencias
<b>Descripcion</b>	Implementación de una sala tecnológica y laboratorio de ciencias con tendido de red y óptima conectividad con un soporte informático que favorezca y fomente el aprendizaje digitalizado de los estudiantes. Renovación del equipamiento tecnológico en sala y otras dependencias del establecimiento.
<b>Fecha Inicio</b>	31/3/2020
<b>Fecha Termino</b>	31/12/2020
<b>Programa Asociado</b>	Explora
<b>Responsable</b>	Director
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Implementación de laboratorio ciencias y aula tecnológica. Horas de soporte informático y docente a cargo del laboratorio de ciencias, software para distintas asignaturas. Cuatro computadores y una impresora.
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Sala de recursos audiovisuales

<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan de Formación Ciudadana</li> <li>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</li> <li>* Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> <li>* Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>* Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de la actividades realizadas.</li> <li>- Calendario de uso de laboratorio y aula tecnológica.</li> <li>- Reglamento de uso de laboratorio y aula tecnológica</li> </ul>

<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$10.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$7.000.000
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$10.000.000
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$27.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
<b>Objetivo Estratégico</b>	Potenciar los espacios y recursos didácticos y tics para fortalecer lo pedagógico y lo administrativo, organizando, incentivando y monitoreando su utilización.
<b>Estrategia</b>	Cronograma semestral del uso de aulas de recursos: PIE, CRA, Computación, Ciencias. Taller de repostería, Centro de Prácticas Forestal, Laboratorio de Idiomas
<b>Subdimensiones</b>	* Gestión de los recursos educativos
<b>Acción</b>	Laboratorio de idiomas
<b>Descripción</b>	Creación e implementación del laboratorio de idiomas del liceo acorde a los estándares vigentes, para uso de todos los estamentos de la comunidad educativa.
<b>Fecha Inicio</b>	30/7/2020
<b>Fecha Terminó</b>	31/12/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Director
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	Implementación de laboratorio de idiomas considerando recursos materiales físico, tecnológicos y humano (horas para encargado)
<b>Ate</b>	No
<b>Tic</b>	Laboratorio
<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> <li>- Plan de Formación Ciudadana</li> <li>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</li> <li>* Fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</li> <li>* Fomentar una cultura de la transparencia y la probidad.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes la tolerancia y el pluralismo.</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de creación del laboratorio de idiomas.</li> <li>- Reglamento de uso y mantención del laboratorio.</li> <li>- Calendarización del uso del laboratorio.</li> </ul>
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$0
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$0
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$30.000.000
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$30.000.000

Dimension	Gestión de Recursos
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar el desarrollo de mejores procesos educativos a través del perfeccionamiento y/o capacitación de los profesionales, asistentes profesionales y no profesionales de la educación, en coherencia con los requerimientos actuales.
<b>Estrategia</b>	Gestión de capacitación permanente a partir de las necesidades detectadas por docentes y asistentes de la educación profesionales y no profesionales, con el propósito de atender y educar estudiantes para la vida.
<b>Subdimensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión del personal</li> <li>* Gestión de los resultados financieros</li> </ul>
<b>Acción</b>	Capacitación en evaluación.
<b>Descripción</b>	Un medio de comprobar los aprendizajes es la evaluación y se hace necesario actualizar los saberes al respecto, por tanto, se capacitará al personal docente sobre diseño, análisis y desarrollo de habilidades de orden superior en instrumentos de evaluación y retroalimentación a partir de resultados.
<b>Fecha Inicio</b>	30/7/2020
<b>Fecha Terminó</b>	31/12/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Director
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	ATE, de universidad acreditada y con registro cpeip para su certificación. Materiales de librería, coffe breake. Arriendo de local, alimentación y traslado para la capacitación.
<b>Ate</b>	Si
<b>Tic</b>	No
<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>

<b>Medios de Verificación</b>	- Programa de la capacitación. - Lista de asistencia. - Certificación.
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$5.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$0
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$3.000.000
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$8.000.000

Dimension	Gestión de Recursos
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar el desarrollo de mejores procesos educativos a través del perfeccionamiento y/o capacitación de los profesionales, asistentes profesionales y no profesionales de la educación, en coherencia con los requerimientos actuales.
<b>Estrategia</b>	Gestión de capacitación permanente a partir de las necesidades detectadas por docentes y asistentes de la educación profesionales y no profesionales, con el propósito de atender y educar estudiantes para la vida.
<b>Subdimensiones</b>	* Gestión del personal * Gestión de los resultados financieros
<b>Acción</b>	Estrategias para el manejo de situaciones difíciles.
<b>Descripción</b>	Se hace imprescindible el conocimiento de protocolos, reglamentos y normativas vigentes para proceder acorde a lo establecido por las directrices del MINEDUC, por tanto, se pretende desarrollar una actividad de capacitación a toda la comunidad educativa.
<b>Fecha Inicio</b>	30/7/2020
<b>Fecha Terminó</b>	31/12/2020
<b>Programa Asociado</b>	SEP
<b>Responsable</b>	Director
<b>Recursos Necesarios Ejecución</b>	ATE certificada con registro Cpeip y/o código Sence. Proyector, computador, materiales de oficina. Diplomas de participación Coffe breake, arriendo de local, movilización y alimentación.
<b>Ate</b>	Si
<b>Tic</b>	No
<b>Plan(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>

<b>Medios de Verificación</b>	- Lista de asistencia. - Programa de la jornada. - Registro fotográfico de la certificación.
<b>Monto Subvención General</b>	\$0
<b>Monto SEP</b>	\$5.000.000
<b>Monto PIE</b>	\$0
<b>Monto EIB</b>	\$0
<b>Monto Mantenimiento</b>	\$0
<b>Monto Pro retención</b>	\$0
<b>Monto Internado</b>	\$0
<b>Monto Reforzamiento</b>	\$0
<b>Monto FAEP</b>	\$5.000.000
<b>Monto Aporte Municipal</b>	\$0
<b>Monto Total</b>	\$10.000.000

## BIBLIOGRAFIA

Agencia de la Calidad de Educación ( 2019). Resultados Simce 2018.

Agencia de la Calidad de la Educación (2019)" Categoría de Desempeño " Santiago de Chile.

Alavi,M.D.L (2003) "Gestión del conocimiento y sistemas de gestión del conocimiento". MIS Quarterly.Vol.25.2001.pp.107-136.

Arceo, A. M. (2000). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. México: Iteso.

Austin, M. S., y Harkins, D. A. (2008). Assessing change: Can organizational learning "work" for schools? Learning Organization, 15(2), 105-125.

Barney, J. (1991). "Firm resources an sustained competitive advantage". Journal of Management, 17 - 18.

Bellei, C., Valenzuela, J. P. y De los Ríos, D. (2010). segregación escolar en Chile. en s. m. y g. elacqua (eds.), *Fin de ciclo: cambios en la gobernanza del sistema educativo* (pp. 209- 229). Santiago: Facultad de Educación, Pontificia universidad Católica de Chile y oficina Regional para América Latina y el Caribe Unesco.

Bolivar, A,( 1997) "Liderazgo, Mejora y Centros Educativos" Madrid: UNED

Bueno, E. (2000). " Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual". Euforum Escorial, 15 - 18.

Camisón, C. (1997): La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas. Madrid: Civitas.

Campos, J. (2011)."Mejoramiento Escolar en Acción" Salesianos Impresores S.A.

Careaga, M. (2013). "Aplicaciones de un modelo pedagógico de gestión del conocimiento para la interculturalidad en escuelas". UCSC, 3 - 4.

Careaga, M. (2012). Currículum Cibernético En Pedagogía Universitaria. Madrid. España: Academia Española.

Collison, V., y Cook, T. (2007). Organizational learning. USA: Sage Publications.

Chahuan, J. (26 de noviembre de 2008). Educación y educadores. Recuperado el 04 de 07 de 2018, de Educación y educadores: [www.educacionyeducadores.edu.com](http://www.educacionyeducadores.edu.com)

Choo, D. (1996). "The knowing organizations: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions", international journal of information management, International Journal of information management. Vol. 16, 329-340.

Davenport, T. D. (1997). "Building successful knowledge management projects". Center for Business innovation. , 10 - 12.

Davenport, T. y. (2001). "Como las organizaciones manejan lo que saben". Pearson Education, 17 - 19.

- Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo ( 2019). Datos estadísticos Prueba de Selección Universitaria 2018

Diej. (2009). " Producción de conocimiento científico educativo desde la perspectiva de la cultura". Jalisco: Investigación Educativa.

- Echeverría, R. (2004). "El Buho de Minerva". Santiago, Chile.: Lom.
- Elmore, E. (2002). "Preguntas difíciles sobre la práctica". Escuela de Auditoria, 22 - 25.
- Fainholc, B. (2006). "Rasgos de las universidades y de las organizaciones de educación superior para una sociedad del conocimiento, según la gestión del conocimiento". Universidad y Sociedad del Conocimiento, 7 - 9.
- Fainholc, B. (2005). "Una Tecnología educativa apropiada y crítica: nuevos conceptos". Humanitas- Lumen magisterio. , 10 - 12.
- Fainholc, B. (2006). "Rasgos de las universidades y de las organizaciones de educación superior para una sociedad del conocimiento, según la gestión del conocimiento". Universidad y Sociedad del Conocimiento, 2 - 4
- Fullan, M. (1982). the meaning of educational change. Nueva York: teachers College Press.
- Gairín Sallán, J. y.-G. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Educar, 25 - 39.
- García Gómez, R. (2006). Innovación, cultura y poder en las instituciones educativas. Colección Investigación, 6 - 7.
- González, P. (2005). "La taylorización de la universidad y la doble mercantilización del estudiante proto-trabajador". Recuperado el 25 de septiembre de 2008, de <http://firgoa.usc.es>
- Grant, R. (1996). "Hacia una teoría de la empresa basada en el conocimiento". Gestión Estratégica, 7 - 9.
- Hernández, S. (2014). "Metodología de Investigación ". México: McGrawHill education.
- Hernández, V. (2016). "La gestión del conocimiento en las organizaciones". Marcombo, 20-22.
- Hernández, V. (2016). "La gestión del conocimiento en las organizaciones". España: Marcombo.
- Hopkins, D. (2009). Hacia una buena escuela: experiencias y lecciones. (C. santa Cruz, trans.). santiago: Fundación Chile, Fundación CAP.
- Instituto Nacional de Estadísticas ( 2019). Resultados demográficos y socioeconómicos Comuna de Tucapel. Censo 2017
- Joglar, H. (2010). " Elaboración de un Modelo para el Diseño de Estrategias de Gestión del Conocimiento en Organizaciones Militares" . Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, España.
- King, J. (1999). "Una mano de ayuda para los educadores: Virginia ´ s red de mejores prácticas". Revista preparatoria, Vol. 7, N° 4, 24 - 30.
- Lavín. S y Del Solar, S. (2000). "El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar". LOM Ediciones. Segunda Edición. Santiago. Chile.
- Leyton& Mendoza( 2012)." Clases y tipos de Investigación Científica". Ecuador.UCSG
- Leithwood, K. 2009." Cómo liderar nuestras escuelas" Aportes desde la investigación, Fundación Chile –Fundación CAP, Stgo.
- Levin, B. (2007). Sustainable, large-scale education renewal. Journal of Educational change, 8, 323-336
- Lista,E. ( 2015)." Directores que hacen escuela".OEI, Buenos Aires.

Loogma, K., Tafel-Viia, K. & Marik, M. (2012). Conceptualizing educational changes: A social innovation approach. *Journal of Educational change*.  
<http://dx.doi.org/0.1007/s10833-012-9205-2>

Rodríguez. D. (2006). Modelos para la Creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. México: Educar.

Rodríguez, D.(2008) " gestión organizacional", Ediciones pucch,

Maestre, Y. (2000). "Diccionario de gestión del conocimiento e informática". Fundación Dintel, 30 - 42

Marcel, M. (2009). ¿Por qué la educación municipal? Santiago.

Marqués, M. (2014). "El liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo: un estudio exploratorio con aplicación del Análisis de Redes Sociales". *Redes*, 144 - 146.

Marqués, P. (04 de Julio de 2007). Buenas Prácticas Docentes. Recuperado el 07 de agosto de 2018, de <http://dewey.uab.es/pmarques/dim>>.

Minakato, A. (2009). "Gestión del conocimiento en educación y transformación en la escuela". *Sinectica*, 70 - 71.

Ministerio de Desarrollo Social ( 2018). Pobreza y Distribución de Ingresos.

Mineduc (1998) Proyecto Educativo Institucional. La Reforma en Marcha. Santiago de Chile.

Mineduc. (2009). " Ley General de Educación 20.370". Santiago: LEYCHILE.

Mineduc (2009).Decreto con Fuerza de Ley N° 2 de 2009, que Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 20.370, con las normas no derogadas del Decreto con Fuerza de Ley N° 1, de 2005.

Mineduc (2011).Ley N°20.529. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. MINEDUC

Mineduc. (2012). " Guía para el diagnostico institucional". Santiago: CPEIP.

Mineduc. (2014). " Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores". Santiago: CPEIP.

Mineduc. (2015). " Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar". Santiago: CPEIP.

Mineduc (2015). Ley N° 20.845. De Inclusión Escolar que Regula la Admisión de los y las Estudiantes, Elimina el Financiamiento Compartido y Prohíbe el Lucro en los Establecimientos Educativos que Reciben Aportes del Estado.

Mineduc (2015) División de Educación General. "Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional

Mineduc. (2019). " Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo ". Santiago: División de educación general ,DEG.

Murillo, F. (2003). El movimiento teórico-práctico de mejora en la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *REICE*1(2), 1- 22.

Mulford, W., Silins, H., y Leithwood, K. (2004). Educational leadership for organizational learning and improved student outcomes. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

- Nonaka, I. T. (2001). "Sistemas integrados de tecnología de la información para la creación de conocimientos". Universidad de Oxford, 827 - 835.
- Nonaka, I. y. (2000). "La empresa creadora de conocimiento". Gestión del Conocimiento, 1 - 9.
- Nonaka, I. y. (1995). The knowledge creating company, Oxford University Press. Oxford University Press. Traducida al español (1999), 10 - 15.
- Nworie, J. y. (2004). "Gestión del conocimiento y diseño instruccional: optimización del conocimiento.". Tomo XLIII, N° 7,
- Obeso, M. (2013). "Gestionando conocimiento en las organizaciones: Pasado, presente y futuro". Intangible capital, 1045 - 1050.
- OCDE. (2004). Panorama de la Educación. México: Education.
- Palma, A. R. (2008). " Gestión del conocimiento y gestión de calidad en la educación superior". Idesia, 2 - 3.
- Pedraja-Rejas, L.-P. E.-P. (2008). "Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas". Revista de Ciencias Sociales (RCS), 21 - 24.
- Pérez, A. S. (2006). "La emergencia de las buenas prácticas". Junta de Andalucía.: Consejería de educación.
- Rodríguez, E. R. (2008). "La relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica: un estudio exploratorio en universidades chilenas". Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 88 - 89.
- Raczynski, D. y. (2005). "Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile". Santiago de Chile: Mineduc.
- Roque, S. (2005). "La Educación en la sociedad globalizada". Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 2 - 3.
- Saracho, J. (2005). "Un modelo general de Gestión por Competencias: Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias". Buenos Aires: RIL.
- Sañudo, I. (2014). "Hacia un modelo de gestión del conocimiento educativo para instituciones de educación superior y centros de investigación". Congreso Iberoamericano de Ciencia y Tecnología, Innovación y Educación. (págs. 4 - 6). Buenos Aires: ISBN: 978-84-7666-210-6.
- Scott, M. (2006). "Gestión del conocimiento y educación superior: un análisis crítico". Hershey Information Science pub, 25 - 29.
- Senge, P. (1990). "La Quinta Disciplina". Estados Unidos: Granica.
- Sistema Información General de Estudiantes (SIGE). *Datos estadísticos*.
- Smith, W., y Ngoma-Maema, W. (2003). Education for all in South Africa: developing anational system for quality assurance. Comparative Education, 39(3) 345-365.
- Sun, H., Creemers, B.P.M., y De Jong, R. (2007). Contextual factors and effective school improvement. School effectiveness and school improvement, 18(1), 93-122.
- Undurraga Y Otros (1998). La Planificación Estratégica en Organizaciones Educativas. Universidad Católica de Chile. Monografías en Educación.

Ulloa, J. N. (2012). "Problemas de la gestión asociados al liderazgo como función directiva". Concepción: Facultad de Educación.UDEC.

Valhondo, D. (2002). Gestión del Conocimiento: Del Mito a la Realidad. Ediciones Díaz del Santo. Madrid. España, 64 - 66.

Vigo, U. (2010). "Aplicación de Nuevas Tecnologías en la Docencia Universitaria". Scielo, 2 - 4.

Weinstein, J. y Muñoz, G. (eds.) (2012) ¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile? Santiago: CEPPE- Fundación Chile.

**ANEXO****ENCUESTA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE RECOPIACION DE INFORMACION****EQUIPO DIRECTIVO - DOCENTES - ASISTENTES DE LA EDUCACION****(FOCUS GROUP)**

**Instrucciones:** En los siguientes ítems conteste, según sea el caso, escribiendo la información solicitada.

**Tabla N° Treintaiuno.**

<b>AREA</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>PERTINENCIA</b>	1. ¿Considera que la Propuesta de Intervención Diagnostica es una oportunidad de mejora para el establecimiento educacional?, ¿por qué?	
	2. ¿Considera que la Propuesta de Intervención diagnostica beneficia implementación de las dimensiones de los estándares indicativos de desempeño en el establecimiento educacional?	
<b>FACTIBILIDAD</b>	3. ¿Considera usted que el Equipo Directivo del establecimiento puede poner en marcha un Plan de Mejoramiento educativo que permita la mejora continua de la unidad educativa? , ¿Por qué?	
	4. ¿Considera usted que es posible viable la ejecución de un PME en relación a la investigación diagnostica realizada en el establecimiento educacional?, ¿Por qué?	
<b>CALIDAD</b>	5. ¿Qué fortalezas identifica en la investigación diagnostica?	
	6. ¿Qué debilidades identifica en la investigación diagnostica?	
<b>APOORTE</b>	7. ¿Cree usted, que la investigación diagnostica?	
	8. ¿Considera usted, que la elaboración y ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo en relación a la investigación diagnostica aporta beneficios al desarrollo interno o externo de la unidad educativa? Si su respuesta es afirmativa, ¿en qué áreas?	