



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional en
Educación, Mención Curriculum y Evaluación Basado en
Competencias.

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL
LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA
GESTIÓN DE RECURSOS DEL LICEO ELEUTERIO RAMÍREZ,
DE LA COMUNA DE OSORNO, REGIÓN DE LOS LAGOS.

Nombre de la candidata a Magíster: Marcela Barrientos Alarcón

Nombre tutor disciplinar: Carmen Bastidas Briceño

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Mayo, 2023

II. Índice

Resumen	3
Introducción	4
Marco teórico	5
Marco contextual	15
Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación	18
Análisis de resultados	21
Propuestas de mejora	25
Conclusión	36
Bibliografía	37
Anexos	38

Resumen

El Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno es un establecimiento urbano de enseñanza media, dependiente del DAEM de Osorno y que cuenta con una matrícula de 1.200 estudiantes, el cual presenta un problema de **gestión curricular** el cual proviene de los diversos cambios en equipo directivo, entre otros.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta de **plan de mejoramiento** para el cual de manera previa se realizó un diagnóstico institucional, basado en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (Ministerio de Educación, 2014). Se aplicó un cuestionario a diversos actores de la comunidad educativa, con un diseño adaptado a cada uno de ellos y ellas, y la información se analizó bajo un enfoque descriptivo que permitió diagnosticar las áreas de **formación basada en competencias**, el **liderazgo pedagógico**, la **gestión curricular** y **gestión de recursos** a nivel meso curricular.

Los resultados permitieron diseñar un plan de mejoramiento para el establecimiento, ajustado a su misión y visión, así como a sus características organizacionales y de contexto, con un plazo de acción de un año calendario, el cual se presenta como producto final de esta investigación.

Introducción

El propósito principal de este trabajo es entregar propuestas de mejora en las áreas de formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y gestión de recursos a nivel meso curricular a partir de un análisis reflexivo sobre las prácticas impartidas en el Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno.

Los pasos que se siguieron para realizar estas propuestas fueron: lectura comprensiva de diferentes textos de apoyo, análisis y reflexión de las principales fuentes informativas, revisión de las prácticas del establecimiento, creación de propuestas de mejora y conclusiones.

Finalmente, en relación a la estructura de este trabajo, es la siguiente: resumen, introducción, marco teórico, marco contextual, diseño y aplicación de un instrumento, análisis de los resultados, propuestas de mejora y conclusión.

Marco teórico

Formación basada en competencias

La formación por competencia es entendida como un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas empleando procedimientos o actitudes necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los fines de la organización y/o institución.

Para lo anterior, el modelo de formación por competencias demanda al docente orientar y apoyar el aprendizaje del joven en las dimensiones del ser, hacer y conocer, considerando que éste lleve a la práctica lo adquirido en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los tres saberes (saber, hacer y ser)

Los tres saberes hacen referencia a la formación profesional en donde se ponen en juego para comprender la complejidad de las situaciones en las que se pretende actuar y para diseñar, planificar, desarrollar y evaluar los procesos de formación en educación

Se constituye más como un enfoque o propuesta para formar al profesional actual, apunta al logro de un desempeño complejo e idóneo de sus funciones, que incluye saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir, aportando al progreso personal, social y económico del contexto en el que se desempeñe.

Se puede decir, que el desempeño idóneo de un profesor estaría dado en el equilibrio que este debe tener en la aplicación de los tres criterios de desempeño que en este caso están compuestos por el **saber ser, saber hacer y saber conocer**, los cuales están directamente relacionados con las competencias y los resultados de aprendizaje.

Es el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que las personas adquieren antes y durante el desarrollo de sus actividades productivas. Debe nutrirse y

mejorarse de forma constante en el desempeño de sus competencias laborales, ya que el proceso de globalización y la actualización de la tecnología en el mundo obliga a la constante renovación en el saber de las personas.

Es la parte cognitiva, encargada de los conocimientos que el estudiante adquiere en toda su formación.

Tiene como objetivo fundamental perfeccionar las habilidades, destrezas y aptitudes de los profesionales, guiándolos en las buenas prácticas y mejores métodos de trabajo que reflejen una calidad en el hacer de cada persona, lo que posibilita la prestación de un servicio con calidad. Lo cual busca incrementar la posibilidad de alinear conocimientos y técnicas para un buen desempeño laboral, así como orientar las experiencias hacia la solución de necesidades y la generación de soluciones.

El saber hacer implica tener una conciencia real del desempeño en las funciones productivas y del conocimiento previo de las circunstancias en las que se desarrolla el sujeto, esta función es básica para el saber. La correlación entre el saber y el saber hacer es inevitable en el marco de las competencias y de los resultados de aprendizaje, es la parte de la aplicación, encargada de la práctica que el estudiante realiza una vez tenga lo cognitivo (saber saber).

Son los aspectos que forman parte de la personalidad y que hacen que las personas sean o no más sociales, el conocimiento del yo es la base, la piedra angular y, en definitiva, la esencia misma del saber ser.

El liderazgo en los procesos de gestión educativa

A menudo la gestión educativa se vincula a los procesos de liderazgo que ocurren en la organización escolar. No obstante, es importante señalar algunas precisiones. En primer lugar, el liderazgo consta de un conjunto de cualidades humanas, y, por lo tanto, posee un carácter inherentemente simbólico. A la vez, el liderazgo es

político, pero para entender esto último hay que entender lo político en un sentido amplio que muchas veces excede lo formal. En otras palabras, el liderazgo no necesariamente equivale a la posición formal dentro del organigrama burocrático de la institución escolar, posición que bajo un cierto marco ideal se ejerce de manera indiscutida. Al contrario, el poder es una relación social, que se “gana” en el día a día, en relación con los diferentes actores del campo educacional. (Bolívar, 1997).

Un grupo de investigadores y gestores educacionales (Sammons, Hilman y Mortimore, 1998) apuntan un conjunto de factores para el logro de escuelas efectivas, sintetizadas a partir de diversos estudios y recomendaciones:

1. Liderazgo profesional
2. Visión y objetivos compartidos
3. Ambiente de aprendizaje
4. La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar
5. Enseñanza con propósito
6. Expectativas elevadas
7. Reforzamiento positivo
8. Seguimiento de avances
9. Derechos y responsabilidades de los alumnos
10. Colaboración hogar-escuela
11. Organización para el aprendizaje

De su lectura, es evidente que, en gran parte de estos factores, el liderazgo es una dimensión trascendental para su consecución. A partir de la experiencia comparada, se establece el liderazgo como un factor decisivo para el logro de altos estándares

de eficacia y calidad de los centros educativos. Así, un buen líder en una posición de gestión escolar centra su ejercicio en dos áreas: por una parte, el liderazgo instructivo, relacionado a la dimensión pedagógica-curricular; y un liderazgo que media entre los niveles operacional y estratégico del centro escolar, donde el líder posee una visión clara de la misión y visión de la escuela, así como de su proyecto institucional, y es capaz de movilizar los recursos internos y concitar recursos externos en pos de la concreción del proyecto educativo. (Bolívar, 1997). La UNESCO es más enfática, además, en recomendar la transformación de la gestión escolar para dar paso a un nivel más profundo, el de la gestión educativa estratégica. (IIEP-UNESCO y Ministerio de Educación de la Nación, 2000).

El aspecto estratégico es resaltado igualmente por Volante y Nussbaum (2002), para quienes el liderazgo es uno de los cuatro principios de acción para la gestión educativa, junto a la productividad, la visión holística y la trascendencia. En particular, el liderazgo exitoso se vincula a la capacidad de involucrar a los actores en metas compartidas de la institución escolar. Esta capacidad es en buena medida de carácter interpersonal, pero también se destaca el factor contextual o situacional, en el sentido de que existen liderazgos idóneos para cada etapa de desarrollo de la organización. Asimismo, el liderazgo radica en una capacidad cognitiva, relacionada con mantener una visión comprensiva, estratégica, en definitiva, de la complejidad de la institución escolar en su contexto social y político, y en el tiempo, incluyendo metas a futuro.

El liderazgo educacional en el sistema escolar chileno

El sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación escolar está establecido en la Ley General de Educación N°20.370 y, de manera más específica, en la Ley N°20.529 que instituye dicho sistema. En su diseño, consta de un conjunto de instrumentos y medidas orientadas a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y fomentar las capacidades de los establecimientos educacionales del país. Para ello, busca establecer un mecanismo de equilibrio entre la autonomía de los sostenedores (incluyendo a las municipalidades y sus unidades encargadas

de educación, como los DAEM), la entrega de apoyo por parte del gobierno central y la rendición de cuentas. Este sistema es animado por cuatro instituciones:

Ministerio de Educación: como órgano rector, propone e implementa la política educacional, incluyendo la provisión de financiamiento y la promoción del desarrollo profesional docente. En lo curricular, elabora las bases curriculares, recursos educativos (libros de texto oficiales, entre otros), provee asistencia técnico-pedagógica y establece estándares e indicadores relativos a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de estos últimos.

Superintendencia de educación escolar: órgano fiscalizador.

Agencia de Calidad de la Educación: órgano de evaluación, función que cumple a través de evaluación de logros de aprendizaje, indicadores de calidad e informa a establecimientos y sus sostenedores y directivos sobre los resultados de las evaluaciones para orientar la mejora de los centros escolares.

Consejo Nacional de Educación: órgano aprobador de referentes curriculares (bases, planes y programas), estándares de evaluación y planes de evaluación.

Dentro de este sistema, el rol que le cabe al establecimiento es crear su propio proyecto educativo institucional (PEI), cumplir la normativa, rendición de cuentas, recibir orientación, elaborar plan de mejoramiento, entre otros, según su relación con los diferentes órganos o instituciones señalados anteriormente. El cumplimiento de dichas funciones recae de manera más directa en los sostenedores y los equipos directivos, quienes, junto con responder a las demandas de los diversos actores, tanto internos como externos, principalmente deben mediar los procesos de evaluación de los centros.

La evaluación cumple una serie de funciones que operan de manera mutuamente complementaria. Función simbólica, marcando el fin de un proceso, etapa o ciclo. Función política: soporte para la toma de decisiones, proporcionando evidencia del

estado de logro de metas que retroalimentarán los procesos venideros. Función de conocimiento: comprensión de procesos complejos como es la enseñanza-aprendizaje o la operación de un centro escolar. Función de mejoramiento, donde la evidencia que retroalimenta la operación está orientada a perfeccionar los ciclos subsiguientes. Por último, función de desarrollo de capacidades, promoviendo el desarrollo de competencias valiosas para el sistema. (Elola y Toranzos, 2000)

Bajo este marco, el Ministerio de Educación ha elaborado los estándares de aprendizaje, los indicadores de calidad educativa (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), y los Estándares indicativos de desempeño. Estos dos últimos instrumentos son los que hacen referencia de manera más directa al ámbito de la gestión educativa, con ciertas distinciones. En primer lugar, los denominados “Otros indicadores de calidad educativa” constituyen un conjunto de índices de índole cuantitativa que se expresan en una escala de 0 a 100 (MINEDUC, 2014b), mientras que los Estándares Indicativos de Desempeño son de índole más cualitativa, contruidos en base a las respuestas obtenidas por medio de visitas de la Agencia de Calidad, requerimientos específicos de información y otros medios que el propio establecimiento considere idóneos, incluyendo encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otros. En segundo lugar, los resultados de los indicadores de calidad educativa se obtienen a través de los cuestionarios de la prueba SIMCE y los registros del Sistema de Información General de Estudiantes, es decir, a partir de un esfuerzo de las instancias centrales, mientras que el segundo instrumento es aplicado a través de visitas en terreno de la Agencia de Calidad, pero también puede ser aplicado por los propios establecimientos y sus sostenedores y equipos directivos, a objeto de orientar la mejora del centro, práctica que es alentada por el propio Ministerio de Educación, que señala que

“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, 2014a, p. 18).

Y en último lugar, los sujetos de evaluación también varían. Mientras que el grueso de los indicadores de calidad educativa se evalúa sobre la base de los comportamientos y respuestas de estudiantes y apoderados, los estándares indicativos de desempeño evalúan directamente a los gestores educacionales locales, es decir, sostenedores y equipos directivos.

Gestión curricular

La gestión curricular es parte del marco de la gestión de la educación. Toda la gestión tiene que ver con la construcción de saberes en relación con la escuela, la administración, profesores y por supuesto con el currículum escolar.

Con esto se pueden focalizar diferentes aspectos que son parte de la gestión educativa para profundizarlos, ampliarlos y complementarlos.

Se trata de abordar el conocimiento vinculado en forma directa con la dimensión pedagógica y didáctica. Esto involucra volver a situar la escuela en torno a la enseñanza y al aprendizaje, lo que considera enfatizar la gestión del aprendizaje.

La gestión del currículum se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Según Serafín Antúnez, estos procesos se entienden como un ejercicio continuo de reflexión y praxis que persigue encontrar cada vez más y mejores soluciones didácticas y organizativas y, a la vez promover la innovación y el cambio en las escuelas.

Según lo que Popkewitz menciona sobre la gestión curricular está dentro del marco estructural de la escuela, por lo que será como cualquier cambio, innovación y modificación de las rutinas o hábitos de la escuela. También se comenta que los límites e interacciones entre las escuelas y los padres de familia definen las pautas estructurales y esto permite generar relaciones y dinámicas entre las partes.

Incluir la gestión curricular permite saber qué y cómo llegar al objetivo de la escuela, por otro lado, también identificar la estructura de las relaciones institucionales y

reconocer que las estructuras no son la representación de algo consistente y sin cambios.

La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- *El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.*
En su rol de conductor educacional, el director y equipo directivo deben conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.
- *El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.*
Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación. En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados.
- *El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.*
Para garantizar logros de aprendizaje, el director y equipo directivo deben

motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, deben promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos.

- *El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.* El director debe garantizar que la implementación del currículum se orienta a una enseñanza de calidad. Para ello procura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

Gestión de recursos

La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo. La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- *El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.* Para cumplir los objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del

establecimiento, el director y su equipo directivo deben asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento.

- *El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.* La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un centro educativo. En esta dirección, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento.
- *El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.* El director y equipo directivo requieren contar con un equipo de trabajo comprometido y competente. Una buena dirección propone objetivos desafiantes, reconoce logros y abre espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.
- *El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.*

La calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director y su equipo directivo aseguren procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades institucionales.

Asimismo, deben garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director y sus docentes directivos canalicen la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y codocente del establecimiento

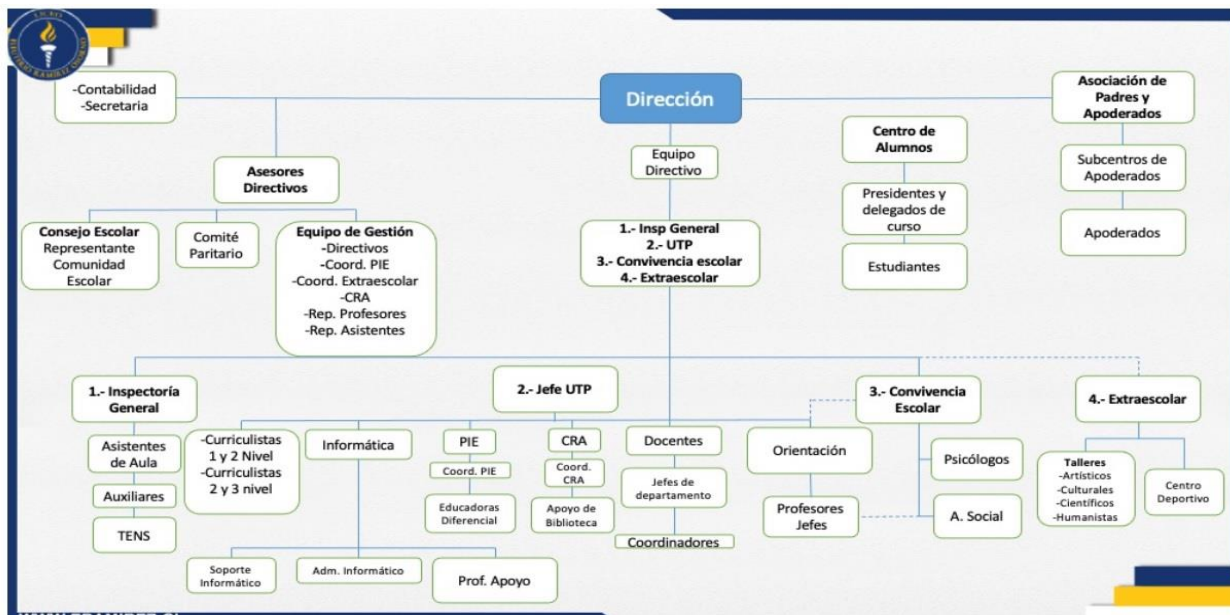
Marco contextual

Características del contexto

El Liceo Eleuterio Ramírez es una institución científico humanista que está ubicada en el centro de la ciudad de Osorno. Actualmente cuenta con una matrícula de 1200 estudiantes y con una planta docente de 70 personas y 42 asistentes de la educación.

Los estudiantes se dividen en 29 cursos de los cuales todos están integrados, es decir, pertenecen al PIE.

Organigrama Liceo Eleuterio Ramírez



Entorno y realidad del establecimiento

El Liceo Eleuterio Ramírez es una institución con una larga tradición en la comunidad de Osorno. Inicialmente fue el centro de matrícula masculina, y se transformó en una escuela intermedia mixta hace solo cuarenta años. Se encuentra en el centro de Osorno y ocupa una cuadra en su conjunto. Su infraestructura es llamativa debido a su majestuosa estructura de hormigón. Los estudiantes se inscriben para continuar sus estudios, y todo el curso de su formación se posiciona de esta manera en científico-humanista. Dado que el centro de nuestra propuesta

educativa son los estudiantes, todas las actividades que se realizan desde el ámbito académico, artístico, cultural y deportivo hasta el entretenimiento y la convivencia en instituciones tienen fines educativos.

Antecedentes geográficos, socio económicos y culturales

El Liceo Eleuterio Ramírez es una institución con una larga tradición en la comunidad de Osorno. Inicialmente fue el centro de matrícula masculina, y se transformó en una escuela intermedia mixta hace solo cuarenta años. Se encuentra en el centro de Osorno y ocupa una cuadra en su conjunto. Su infraestructura es llamativa debido a su majestuosa estructura de hormigón. Los estudiantes se inscriben para continuar sus estudios, y todo el curso de su formación se posiciona de esta manera en científico-humanista. Dado que el centro de nuestra propuesta educativa son los estudiantes, todas las actividades que se realizan desde el ámbito académico, artístico, cultural y deportivo hasta el entretenimiento y la convivencia en instituciones tienen fines educativos.

Estos estudiantes provienen de la red de escuelas básicas municipales y escuelas privadas subvencionadas y escuelas privadas, formando así un grupo humano de 1200 estudiantes (marzo de 2023), distribuidos en 29 cursos. Cuatro a cinco estudiantes por curso están en la línea de pobreza, lo que representa un 15,8% de tasa de pobreza de la comunidad. En esta situación se combinan factores como el bajo nivel educativo de los padres, problemas de salud, problemas psicológicos, problemas de vivienda, dificultades de proyección, expectativas personales y familiares, y la falta de trabajo de algunos miembros de la familia.

De los 1200 estudiantes en marzo de 2023, el 21% de los estudiantes son mapuche. También se debe tener en cuenta el programa de integración educacional, donde se brindan servicios a estudiantes con necesidades educativas especiales. El 70% de nuestros estudiantes son de la comuna de Osorno, específicamente de las áreas de Rahue, Francke y Ovejería, y el 30% restante son de comunas cercanas, como Purranque, Río Negro, San Pablo, Puyehue y Puerto Octay.

Reseña histórica, logros y dificultades

La historia del Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno se remonta a agosto de 1888, cuando, el entonces presidente de la República, don Manuel Balmaceda Fernández, solicitó que se proporcionara un Liceo para la ciudad. El plan se completó el 6 de diciembre del mismo año bajo el nombre de "Liceo de Osorno". En marzo de 1908, en un edificio de propiedad financiera, se construyó en la ubicación actual, Freire 752, llevando el nombre del Liceo de Hombres de Osorno.

En 1981 fue transferido del Ministerio de Educación a la ciudad de Osorno, pasando a llamarse "Liceo B N° 19". La imagen del héroe osornino Eleuterio Ramírez es parte del espíritu liceano y la capacitación que reciben sus alumnos, especialmente según la descripción del historiador nacional don Benjamín Vicuña Mackenna, quien señala que a los soldados, especialmente a la Segunda Legión al mando de la Guerra del Pacífico, se les entregó suficiente preparación y disciplina.

Son hijos cariñosos, responsables y respetados, esposos modelo y padres dedicados a los niños. De esta manera, a sus 132 años de existencia, nuestro Liceo se destaca en la línea marcada por la tradición y la misión educativa. Actualmente, el Liceo Eleuterio Ramírez cuenta con un personal docente de gestión completa, y su director es el Sr. Luis Sánchez Adasme. Para trabajar con estudiantes, nos acompañan 70 profesores calificados y 42 asistentes de la educación.

Síntesis de antecedentes pedagógicos

Un factor de fondo al que debemos adherirnos es el bajo nivel de educación recibido por los padres, por lo tanto, cabe señalar que esta información está fuertemente correlacionada con los bajos resultados que obtuvieron los estudiantes en las pruebas estandarizadas (SIMCE y PSU). Es fácil confirmar que la inestabilidad económica y el capital cultural rara vez afectan el rendimiento escolar. Por lo tanto, existe una necesidad urgente de que el departamento de educación haga esfuerzos para compensar los determinantes sociales vistos en esta dinámica. Sin embargo, es posible notar que nuestros estudiantes saben claramente que "deben estudiar para lograr resultados". Es esta inversión en valor académico lo que permite a los estudiantes solicitar varias becas, que llegan hasta a 250 estudiantes. De esta

manera, el fondo se convierte en una herramienta maravillosa para romper el círculo de la pobreza. En una sociedad que aspira a resultados de gestión colectiva, los agentes de cambio son los docentes. De esta manera, en el caso de altos beneficios sociales, el resultado es la mejor garantía para los docentes. Contiene el contexto de inclusión como ejemplo, y existen cursos de acción bien específicos e institucionalizados, como el “proyecto de integración”, que apoya el aprendizaje de 120 estudiantes, pero todavía hay algunas acciones que son formativas o cuestiones culturales, de género, discapacidad, etcétera.

Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación

Diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional presentado en este se basó en los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) para Establecimientos y sus Sostenedores que propone el Ministerio de Educación, específicamente su actualización del año 2020, cuyo decreto está en trámite, pero que ya han sido aprobados por el Consejo Nacional de Educación mediante Acuerdo N.º 022, Oficio N.º 055 y Resolución N.º 048.

Se optó por realizar cuestionarios. En primer lugar, los estándares fueron convertidos en ítems del cuestionario.

A continuación, se analizó el organigrama del liceo para así seleccionar los ítems susceptibles de ser respondidos por los diferentes actores de quienes se solicitó respuesta, ya que se consideró que hay determinados actores que de por sí, por su rol y presencia diferenciada en el ámbito del liceo, no tienen acceso a información suficiente para valorar el cumplimiento de determinados estándares. Así, al director del establecimiento se le consultó por todos los estándares (58 en total), mientras

que, por ejemplo, los estudiantes (consultados a través del Centro de Alumnos) sólo respondieron 35 de estos estándares, dado que hay elementos que escapan a su juicio, como puede ser, por ejemplo, el estándar 3.2: “El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.”

En este trabajo de grado se da a conocer una propuesta de plan de mejoramiento para el Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno. Para ello, se establecen dos objetivos específicos, los cuales se cumplieron de manera secuencial:

- a) Efectuar un diagnóstico institucional del establecimiento, basado en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (MINEDUC, 2014).
- b) Diseñar un plan de mejoramiento para el establecimiento, basado en el diagnóstico institucional previo y en las características del establecimiento y su contexto, bajo un marco temporal de un año.

Para el primer objetivo, uno de los criterios de diseño metodológico fue la participación de la comunidad educativa, a fin de recoger las voces de distintos actores que intervienen en los procesos de enseñanza-aprendizaje del establecimiento: directivos, docentes y estudiantes. Para ello se diseñó un cuestionario con ítems diferenciados según cada tipo de actor, según su capacidad de dar o no respuesta a cada uno de los estándares del documento EID. A continuación, se enumera la cantidad de ítems a responder por cada actor:

Tabla 1. Cantidad de respondientes e ítems a responder por cada tipo de actor de la comunidad educativa. Elaboración propia.

Respondiente	Cantidad de respondientes	Cantidad de ítems
Director	1	58
Jefe UTP	1	54
Jefe Departamento	2	47

Docente	4	44
Coordinación PIE	1	47
Centro de Alumnos	1	35

Para cada ítem se agregó también los subítems, a fin de pesquisar opiniones que aclaran las percepciones sobre el cumplimiento de los estándares:

- ¿Qué aspectos destacaría como fortalezas en este estándar?
- ¿En qué y cómo se podría mejorar este estándar?

Los cuestionarios fueron diseñados a través de Google Forms y enviados por correo a los actores respondientes, donde cada uno de ellos pudo responder en sus propios tiempos y plazos, considerando un plazo relativamente amplio de respuesta y también un seguimiento periódico por parte de la investigadora.

En los anexos se adjunta en detalle el modelo de los cuestionarios.

Después de la recopilación de datos, éstos fueron analizados bajo un enfoque descriptivo. Dado el bajo volumen de respuestas no era posible ni pertinente realizar análisis estadístico, pero en cambio, la extensión y detalle de las respuestas permitieron obtener un panorama más acabado acerca del nivel y calidad del logro de los diferentes estándares de desempeño.

La información generada a partir del análisis que da origen al diagnóstico institucional permitió, finalmente, diseñar un plan de mejoramiento para el establecimiento, ajustado a su misión y visión, así como a sus antecedentes organizacionales y de contexto, con un plazo de acción de un año, el cual se presenta como producto final de este documento.

Análisis de los resultados

Resultado Diagnóstico

El diagnóstico institucional se llevó a cabo a través de la aplicación de un cuestionario que permite medir la percepción de diferentes actores sobre el nivel de desarrollo de los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) para Establecimientos y sus Sostenedores que propone el Ministerio de Educación, para lo cual, se cuentan con cuatro niveles: *desarrollo débil*, *desarrollo incipiente*, *desarrollo satisfactorio* y *desarrollo avanzado*, a los cuales se les asignó una escala de medición que permitió determinar el nivel de desarrollo de cada estándar y a la vez de la subdimensión a la cual pertenecen:

Tabla 2. Escala de medición de desarrollo de las subdimensiones y estándares.

Elaboración propia.

Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
1	2	3	4

Esta clasificación permite otorgarle una escala de medición a las variables cualitativas y así poder determinar, en función a las respuestas de los actores, que nivel de desarrollo se ha logrado en cada subdimensión y estándares que la componen.

Para determinar el nivel de desarrollo percibido por los actores se procede a otorgar una ponderación a las respuestas de los actores que respondieron el cuestionario. Las ponderaciones se realizaron con las siguientes formulas:

Ponderación Estándar:

$$\text{Pond. Estándar}_n = \frac{\text{Escala asignada}_x * \text{n}^\circ \text{ de actores que asignaron escala}_x + \text{Escala asignada}_y * \text{n}^\circ \text{ de actores que asignaron escala}_y + \dots}{\text{Total de actores que respondieron el estandar}_n}$$

Ponderación Subdimensión:

$$\text{Pond. Subdimensión}_a = \frac{\text{Escala asignada}_x * \text{n}^\circ \text{ de actores que asignaron escala}_x + \text{Escala asignada}_y * \text{n}^\circ \text{ de actores que asignaron escala}_y}{\text{Total de actores que respondieron la subdimensión}_n}$$

Una vez ponderado cada estándar, se utilizaron estos para el diagnóstico institucional, el cual hizo énfasis en aquellos estándares que presenten una ponderación menor a 3, los cuales indicarían que no alcanzan un desarrollo satisfactorio: el cual se toma como referencia dado que es el mínimo esperable por parte del Ministerio de Educación.

Los resultados de las ponderaciones de las subdimensiones muestran que el desarrollo más bajo es obtenido por: Apoyo al desarrollo de los estudiantes (2,97 “Desarrollo Incipiente” y Gestión de personal (2,98: “Desarrollo Incipiente”). La siguiente tabla detalla cada resultado:

Tabla 3. Nivel de desarrollo de cada subdimensión. Elaboración propia.

	Formación basada en competencias	Liderazgo pedagógico	Gestión Curricular	Gestión de Recursos
Subdimensiones	Utilización de diferentes metodologías: 3,75 (Desarrollo Satisfactorio)	Liderazgo del sostenedor: 3,75 (Desarrollo Satisfactorio)	Gestión curricular: 3,02 (Desarrollo Satisfactorio)	Gestión de personal: 2,98 (Desarrollo Incipiente)

Innovación en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos: 3,12 (Desarrollo Satisfactorio)	Liderazgo del director: 3,12 (Desarrollo Satisfactorio)	Enseñanza y aprendizaje en el aula: 3,16 (Desarrollo Satisfactorio)	Gestión de recursos financieros: 3,52 (Desarrollo Satisfactorio)
Planificación según las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experiencias y contexto: 3,29 (Desarrollo Satisfactorio)	Planificación y gestión de resultados: 3,29 (Desarrollo Satisfactorio)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes: 2,97 (Desarrollo Incipiente)	Gestión de recursos educativos: 3,52 (Desarrollo Satisfactorio)

Al momento de analizar los estándares que componen cada subdimensión se obtiene que Liderazgo del director y Gestión curricular presentan estándares con un nivel de desarrollo incipiente,

Finalmente, se concluye que en estas cinco subdimensiones: Apoyo al desarrollo de los estudiantes, Gestión de personal, Liderazgo del director y Gestión curricular presentan estándares donde los actores de la comunidad educativa indican que debieran de ser mejorados. La siguiente tabla muestra los estándares críticos, a qué subdimensión y dimensión pertenecen:

Tabla 4. Estándares críticos (debilidades). Elaboración propia.

Dimensión	Subdimensión	Estándar
Liderazgo	Liderazgo del director	<i>El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante (Estándar 2.5: 2,83 Desarrollo incipiente)</i>
Gestión Curricular	Gestión curricular	<i>El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases (Estándar 4.4: 2,90 Desarrollo Incipiente)</i> <i>El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas (Estándar 4.5: 2,90 Desarrollo Incipiente)</i>
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	<i>El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas (Estándar 6.2: 2,67 Desarrollo Incipiente)</i> <i>El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos (Estándar 6.3: 2,92 Desarrollo Incipiente)</i> <i>El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas (Estándar 6.5: 2,82 Desarrollo Incipiente)</i>
Gestión de Recursos	Gestión de personal:	<i>El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal (Estándar 10.3: 2,64 Desarrollo Incipiente)</i> <i>El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo (Estándar 10.5: 2,91 Desarrollo Incipiente)</i>

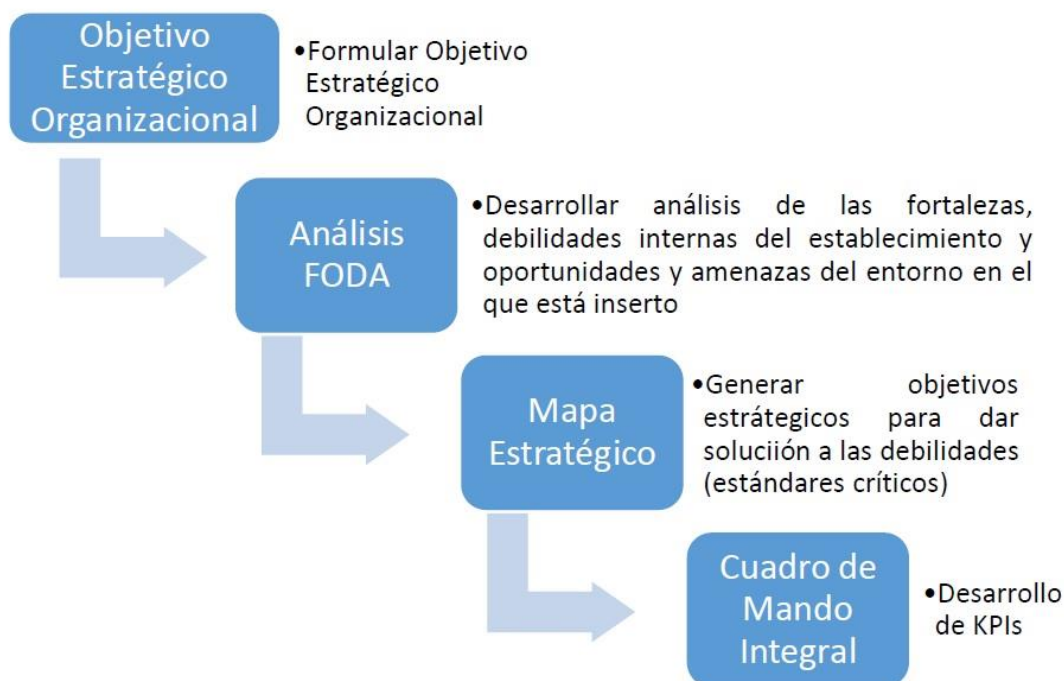
Propuestas de mejora

Plan de mejoramiento Institucional

El desarrollo del plan estratégico fue propuesto por medio de un Cuadro de Mando Integral, el cual se desarrolló utilizando como insumo principal el diagnóstico institucional realizado en la sección anterior, para lo cual se definió un objetivo estratégico organizacional del cual se desprende la construcción del cuadro de mando integral; se realiza un análisis FODA para clasificar las fortalezas y debilidades en relación a los estándares ponderados; una vez determinadas las debilidades se procede con el mapa estratégico que permite visualizar los objetivos estratégicos generados dentro de cada perspectiva y la relación causa-efecto en cada una de ellas, y finalmente se construyó el cuadro de mando integral dentro del cual se vincula al menos un KPI (indicador clave) por cada objetivo estratégico.

La siguiente figura muestra las etapas a seguir para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral:

Figura 1. Etapas para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia.



Es relevante aclarar que, al desarrollar un cuadro de mando integral para una organización pública, este se debe adaptar a los objetivos de esta, por ejemplo, para una organización privada el objetivo es la maximización de utilidades, por lo cual, las perspectivas que se abordan tienen como finalidad última la perspectiva financiera. En el caso de una organización pública se puede definir como finalidad última la prestación de un servicio a la comunidad. Indicado lo anterior, las perspectivas que se consideran para el cuadro de mando son: resultados clave, beneficiarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Por último, señalar que, para la planificación estratégica de este cuadro de mando integral en específico, solo fue necesario desarrollar el análisis FODA, debido a que el foco central de información son los Estándares Indicadores de Desempeño evaluados por medio de la apreciación obtenidos en el diagnóstico institucional.

Objetivo Estratégico Organizacional

El objetivo estratégico Organizacional, formulado para el plan de mejoramiento y que guiará el Cuadro de Mando Integral, debe de estar en armonía con la misión, visión del Liceo Eleuterio Ramírez. Además, el establecimiento cuenta con Sellos Educativos que reflejan la identidad de la propuesta educativa y que se ven

reflejados en la misión y visión, estos Sellos Educativos están directamente vinculados con los Estándares Indicativos de Desempeño, por lo tanto, estos permiten el desarrollo de un plan de mejoramiento que se vincule directamente con los estándares.

La misión, visión y los Sellos Educativos del establecimiento son los siguientes:

Misión: Somos un establecimiento de exigencia académica y valórica que desarrollamos en los estudiantes un fuerte espíritu de superación y preparación para que continúen estudios superiores. Integramos a la familia como corresponsables de los resultados educativos de sus hijos y aspiramos a ser un excelente lugar de trabajo y estudio
Visión:

Nuestra visión de futuro es convertirnos en los próximos años una alternativa educativa para los jóvenes de la provincia de Osorno, que les asegure calidad de servicio educativo, en lo académico y en lo valórico. Buscamos que nuestros estudiantes desarrollen sus capacidades científicas, humanistas y /o artísticas y que tengan una real conciencia ecológica.

Sellos Educativos:

“Educación Pública de Calidad”

Los sellos educativos son aquellos elementos identitarios que reflejan la propuesta formativa y educativa que una comunidad educativa quiere desarrollar, y son la resultante de todo el marco filosófico que se ve reflejados en la Misión y Visión de nuestro Proyecto Educativo. Misión, Visión y Sellos Educativos obtenidos desde el Proyecto Educativo Institucional Liceo Eleuterio Ramírez 2020
(<https://cdnsae.mineduc.cl/documentos/7329/ProyectoEducativo7329.pdf>)

- Sello 1: Exigencia Académica y Valórica con propuesta curricular definida y con programas de formación personal que buscan el desarrollo integral del alumno.
- Sello 2: Incorporación de la familia como eje fundamental del proceso educativo de sus hijos.
- Sello 3: Oferta amplia y variedad de actividades extraescolares deportivas, artístico, culturales y científicas.
- Sello 4: Potenciar el uso de las Tic como herramienta imprescindible en el proceso educativo y en el trabajo colaborativo.

Por lo tanto, el objetivo estratégico organizacional desarrollado para el plan de mejoramiento es el siguiente:

Mejorar la calidad de la educación del Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno por medio del cumplimiento de los Estándares Indicativos de Desempeño, para lograr así la mejora continua de sus procesos internos, de evaluación y de autoevaluación.

Análisis FODA

Con la finalidad de desarrollar los objetivos estratégicos que se desprenden de las fortalezas y debilidades, como también de los factores externos de la organización, se realiza la matriz FODA, que permitirá indicar las acciones precisas a abordar. Para la construcción del análisis FODA se clasificaron los estándares según el nivel de desarrollo alcanzado en cada uno de ellos, los cuales ya fueron clasificados en el diagnóstico institucional. Las oportunidades y amenazas se obtuvieron a través de un análisis PEST, considerando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos con mayor impacto para el establecimiento.

Tabla 5. Matriz FODA. Elaboración propia.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Liderazgo del Sostenedor: En cada uno de los estándares evaluados.	• Liderazgo del director: ambiente cultural y académicamente estimulante.

<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del director: En estándares 2.1 al 2.4, que se relacionan con: gestión centrada en el logro de objetivos; administración del E.E; enfoque hacia una mejora continua; Motiva en el personal a una cultura comprometida y colaborativa • Planificación y gestión de resultados: En cada uno de los estándares evaluados. • Gestión curricular: En estándares 4.1 al 4.3, que indican: implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio; El director y el equipo técnico pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes, y el equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones • Enseñanza y aprendizaje en el aula: En cada uno de los estándares evaluados. • Apoyo al desarrollo de los estudiantes: Identificación temprana de estudiantes con problemas de aprendizaje; estrategias para evitar deserción escolar • Formación: En cada uno de los estándares evaluados. • Gestión de personal: manejo efectivo de los aspectos administrativos del personal; implementación de estrategias efectivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión curricular: El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases; El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas. • Apoyo al desarrollo de los estudiantes: El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas; El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos; El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas • Gestión de personal: El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal, y El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.
--	---

<p>para contar con personal idóneo y competente, y gestión del desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos financieros: En cada uno de los estándares evaluados. • Gestión de recursos educativos: Gestión de recursos educativos 	
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El gasto público en educación tiene una tendencia creciente. • Continuidad de estudios en la enseñanza técnica y superior. Esto se expresa tanto en la tendencia creciente de la matrícula en educación terciaria en Chile (en 2018 el 90% de los jóvenes se matriculó en la enseñanza superior) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deserción escolar. • Violencia escolar

Los elementos señalados en el análisis anterior se encuentran con mayor detalle en Anexo 4 (Insumos para Análisis FODA: análisis interno y análisis PEST).

Mapa Estratégico

El siguiente mapa estratégico está focalizado en mejorar los estándares con bajo desarrollo dentro de la institución, lo cual se llevará a cabo por medio del cumplimiento de los objetivos estratégicos que se visualizan en el mapa estratégico y que están vinculados bajo cuatro perspectivas: una de resultados claves: la cual muestra el objetivo estratégico final a alcanzar dentro de la dimensión de la cual forma parte; la segunda de beneficiarios: la participación e intervención de los estudiantes en los objetivos que se vinculan a esta perspectiva permitirán alcanzar los resultados claves; la tercera es de procesos internos: muestra los objetivos estratégicos relacionados con las actividades claves, procesos críticos que se deben de desarrollar para entregar la propuesta de valor a los beneficiarios y así

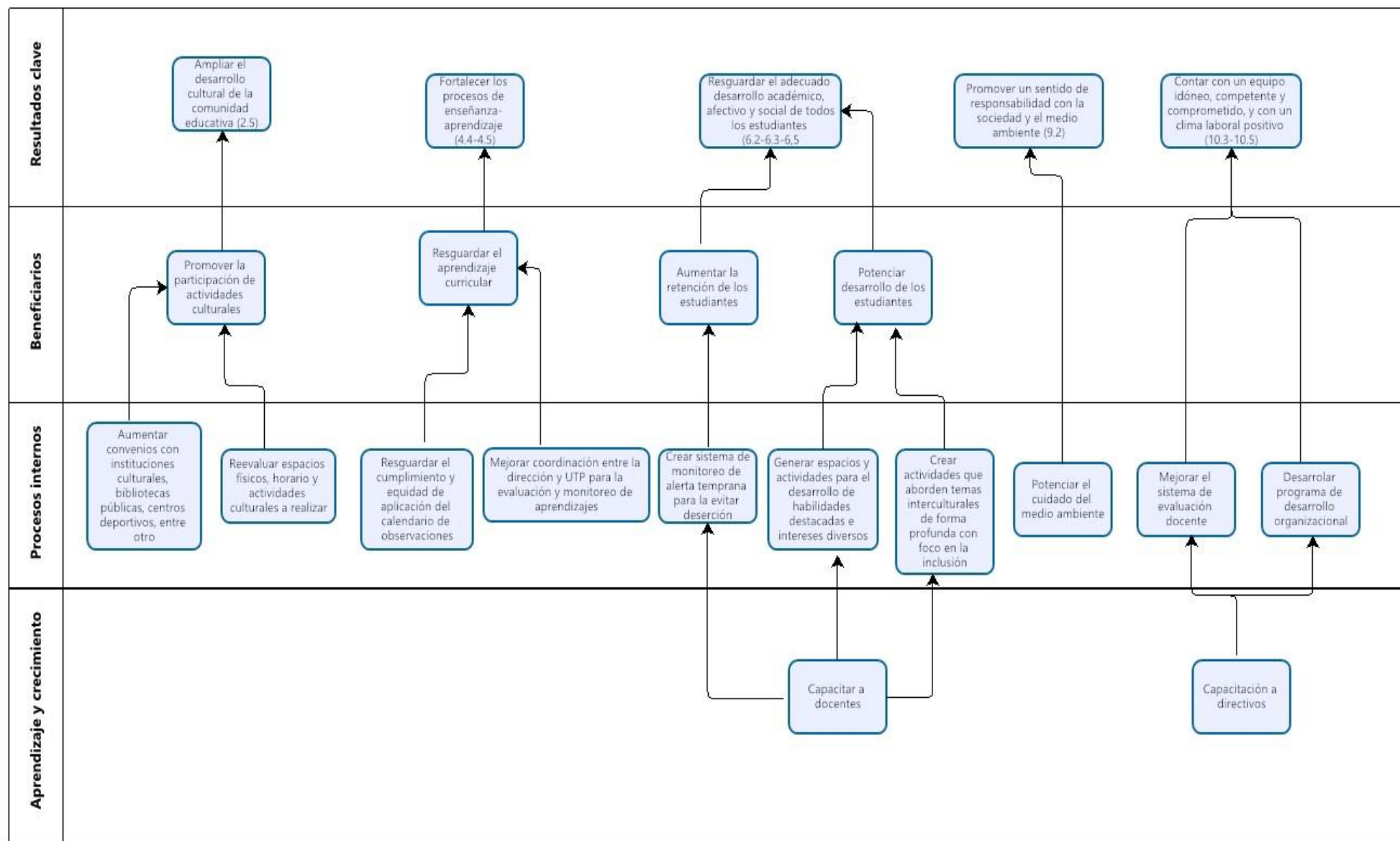
alcanzar los resultados claves; finalmente la perspectiva aprendizaje y crecimiento: la cual se orienta en potenciar los conocimientos, habilidades y actitudes personales de los profesionales que son parte del establecimiento.

Como se pudo observar en el párrafo anterior, existe una vinculación transversal entre los objetivos estratégicos de cada perspectiva, los cuales se vinculan en el mapa estratégico por medio de una flecha, que además tiene implícita una relación de causa-efecto que conlleva finalmente al cumplimiento de los resultados claves y por medio de estos lograr el objetivo estratégico organizacional.

Los objetivos estratégicos de las actividades claves, que conllevan el despliegue de las demás perspectivas, determinadas por medio del análisis FODA son las siguientes:

1. Ampliar el desarrollo cultural de la comunidad educativa (vinculado al estándar 2.5)
2. Fortalecer los procesos de enseñanza- aprendizaje (vinculado a los estándares 4.4 y 4.5)
3. Resguardar el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes (vinculado a los estándares 6.2; 6.3 y 6,5)
4. Promover un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente (vinculado al estándar 9.2)
5. Contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo (vinculado a los estándares 10.3 y 10.5)

Figura 2. Mapa estratégico. Elaboración propia



Cuadro de Mando Integral

En el Cuadro de Mando Integral cada objetivo del Mapa Estratégico es traducido a Indicadores, metas a lograr y responsables del cumplimiento de estas.

Además, se aclara que las perspectivas que se traducen en indicadores son: beneficiarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se excluye la perspectiva resultados claves dado que esta muestra los objetivos últimos a alcanzar para mejorar el nivel de desarrollo de cada estándar, los cuales están ya siendo medidos por los indicadores de las tres perspectivas anteriormente mencionadas.

Tabla 5. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa	Nombre y forma de cálculo de Indicador	Unidad de medida	Meta	Frec. Medición	Resultado	Responsable ²
Beneficiarios	Promover la participación en actividades culturales	Aumentar la participación de estudiantes en actividades culturales del establecimiento	Participación en actividades culturales = $\frac{\text{Participación año 2021}}{\text{Participación año 2020}} * 100$	porcentaje	Superior a 100%	Anual	Se logró / No se logró	Unidad extraescolar
	Resguardar el aprendizaje curricular	Lograr la cobertura curricular de planes y programas	Cobertura curricular = $\frac{\text{Contenidos Mínimos Evaluados}}{\text{Contenidos Mínimos Obligatorios}} * 100$	porcentaje	100%	Anual	Se logró / No se logró	Jefe UTP
	Aumentar la retención de los estudiantes	Mejorar la retención estudiantil respecto de años anteriores	Variación Retención = $\frac{\text{Retención 2021} - \text{Retención promedio 20182019-2020}}{\text{Retención promedio 20182019-2020}} * 100$	porcentaje	Mayor a 0%	Anual	Se logró / No se logró	Directora
	Potenciar el desarrollo de los estudiantes	Conocer la satisfacción estudiantil en relación a actividades extracurriculares	Satisfacción estudiantil: Aplicación de una encuesta de satisfacción		Encuesta realizada	Anual	Se logró / No se logró	Unidad extraescolar

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa	Nombre y forma de cálculo Indicador	Unidad de medida	Meta	Frec. Medición	Resultado	Responsable ²
	desarrollo de habilidades destacadas e intereses diversos	de actividades extracurriculares	de plan de actividades extracurriculares					
	Crear actividades que aborden temas interculturales de forma profunda con foco en la inclusión	Aumentar oferta de actividades extracurriculares con foco en temática intercultural	Actividades extracurriculares nuevas 2021 con foco en temática intercultural	Numérico	1	Anual	Se logró / No se logró	Unidad extraescolar
	Potenciar el cuidado del medio ambiente	Aumentar oferta de actividades extracurriculares con foco en temática medioambiental	Actividades extracurriculares nuevas 2021 con foco en temática medioambiental	Numérico	1	Anual	Se logró / No se logró	Unidad extraescolar
	Mejorar el sistema de evaluación docente	Realizar una jornada interna de retroalimentación del sistema de evaluación docente	Jornada de retroalimentación de evaluación docente		Jornada realizada	Anual	Se logró / No se logró	UTP
	Desarrollar programa de desarrollo organizacional	Diseñar e implementar programa de desarrollo organizacional que promueva buen clima laboral entre los equipos	Informe del programa de desarrollo organizacional		Informe de actividades realizado	Anual	Se logró / No se logró	Directora

Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a docentes	Realizar capacitaciones a docentes: monitoreo de deserción; desarrollo de habilidades e	Capacitaciones realizadas	Numérico	3	Anual	Se logró / No se logró	UTP
---------------------------	----------------------	---	---------------------------	----------	---	-------	------------------------	-----

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa	Nombre y forma de cálculo Indicador	Unidad de medida	Meta	Frec. Medición	Resultado	Responsable ²
		intereses diversos; interculturalidad						
	Capacitar a directivos	Realizar capacitaciones a equipo directivo: sistema de evaluación docente; desarrollo organizacional	Capacitaciones realizadas	Numérico	2	Anual	Se logró / No se logró	UTP

Conclusión

Gracias a esta investigación realizada en el contexto de la obtención del grado de Magister en Currículum y Evaluación basada en Competencias se logró diseñar un plan de mejoramiento para el establecimiento Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno, el cual fue ajustado a su misión y visión, así como a sus características organizacionales y de contexto, con un plazo de acción de un año calendario, el cual se presenta como producto final de este trabajo de grado.

Cabe destacar que este proceso fue realizado gracias a la colaboración de numerosos actores de la comunidad educativa, quienes participaron activamente y retroalimentaron la información aquí descrita y entregada.

Bibliografía

- Berríos, R. y Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios/CIES-USS: Santiago, Chile.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.), *El liderazgo en educación*, pp. 25-46. Madrid, España: UNED.
- Elola, N. y Toranzos, L. (2000). *Evaluación educativa: una aproximación conceptual*. Buenos Aires, Argentina.
- Hernández, C. (s.f.). Memoria histórica del Liceo de Hombres de Osorno 1888- 2018. IIEP-UNESCO y Ministerio de Educación de la Nación. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires, Argentina: IIEP-UNESCO/Ministerio de Educación de la Nación.
- Ministerio de Educación de Chile. (2014a). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación de Chile. (2014b). *Otros indicadores de calidad educativa*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación de Chile. (2020). *Actualización Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.
- Sammons, P., Hilman, J. y Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- Universidad Miguel de Cervantes. (s.f.). *La gestión de instituciones educativas y el PEI*.
- Volante, P. y Nussbaum, M. (2002). Cuatro principios de acción en gestión educacional. *Revista Ingeniería de sistemas* 16(1), 75-92.

Anexos

Anexo 1. Modelo y estructura de cuestionario utilizado

- Se presenta como ejemplo parte del instrumento a responder por director.

Diagnóstico Estándares Indicativos de desempeño para Establecimientos Escolares y sus Sostenedores 2020 (director)

El objetivo de este cuestionario es realizar un ejercicio de diagnóstico participativo acerca del desempeño del Liceo Eleuterio Ramírez de Osorno durante el año 2022, con el fin de elaborar una propuesta de plan de mejoramiento del establecimiento. El formulario completo dura aproximadamente 30 minutos, por lo que, si no cuenta con tiempo suficiente para hacerlo completo, recomendamos mantener abierta la pestaña mientras va avanzando por partes hasta poder completarlo.

Las respuestas se mantendrán anónimas. El correo electrónico lo solicitamos para que usted reciba sus respuestas en él.

Este ejercicio está enmarcado en mi trabajo de titulación, por lo que desde ya agradezco su colaboración.

Dimensión Liderazgo

Se evalúan las subdimensiones:

- 1) Liderazgo del sostenedor
- 2) Liderazgo del director
- 3) Planificación y gestión de resultados

Subdimensión 1: Liderazgo del sostenedor

1.1 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo. *

Desarrollo débil
Desarrollo incipiente
Desarrollo satisfactorio
Desarrollo avanzado No sabe

1.1a ¿Qué aspectos destacarías como fortalezas en este aspecto?

Tu respuesta

1.1b ¿En qué y cómo se podría mejorar este aspecto?

Tu respuesta

1.2 El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos. *

Desarrollo débil

Desarrollo incipiente
Desarrollo satisfactorio
Desarrollo avanzado
No sabe

1.2a ¿Qué aspectos destacaría como fortalezas en este aspecto?

Tu respuesta

1.2b ¿En qué y cómo se podría mejorar este aspecto?

Tu respuesta

1.3 El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño. *

Desarrollo débil
Desarrollo incipiente
Desarrollo satisfactorio
Desarrollo avanzado No
sabe

1.3a ¿Qué aspectos destacaría como fortalezas en este aspecto?

Tu respuesta

1.3b ¿En qué y cómo se podría mejorar este aspecto?

Tu respuesta

1.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo. *

Desarrollo débil
Desarrollo incipiente
Desarrollo satisfactorio
Desarrollo avanzado No
sabe

1.4a ¿Qué aspectos destacaría como fortalezas en este aspecto?

Tu respuesta

1.4b ¿En qué y cómo se podría mejorar este aspecto?

Tu respuesta

[EL RESTO DEL CUESTIONARIO ITERA LA MISMA ESTRUCTURA CON LOS DISTINTOS ÍTEMES]

7.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estándar	Director	Jefe UTP	Jefe Departamento	Docente	Coordinación PIE	Centro de Alumnos	Psicosocial
8.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
10.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
10.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
10.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
11.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
11.2	<input type="checkbox"/>						
11.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
11.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
12.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Total a responder	58	54	47	44	47	35	43

Anexo 3. Respuestas al cuestionario diagnóstico

Dimensión Liderazgo

Subdimensión 1: Liderazgo del sostenedor

Estándar 1.1: El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	0	0	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
Comunicación directa y confianza en la gestión de cada colegio		<input type="checkbox"/> Aplicar un enfoque más sistémico para algunos análisis de la gestión	

Estándar 1.2: El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	0	1	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
Están bien especificadas las funciones del Nivel Central y los equipos directivos de los colegios.		<input type="checkbox"/> Mayor autonomía en los recursos financieros	

Estándar 1.3: El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	0	0	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
La constancia del sostenedor de comunicar o reiterar las expectativas y metas de sus equipos directivos en reuniones de		<input type="checkbox"/> [Sin observaciones]	

equipos directivos y de manera individual	
---	--

Estándar 1.4: El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	0	0	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
Todo cambio estructural es bien evaluado para no colocar en riesgo la viabilidad de los colegios		☐ Mayor autonomía en los recursos financieros	

Estándar 1.5: El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	0	1	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
Los canales fluidos y directos en forma bidireccional con los Directores		☐ [Sin observaciones]	

Estándar 1.6: El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	0	1	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
Existe coordinación del Sostenedor con sus colegios en forma centralizada		☐ Si bien los colegios están subordinados a un nivel central, conservan su autonomía y por ende habría que buscar formas para que funcionen como una Red escolar en todos sus ámbitos.	

Subdimensión 2: Liderazgo del director

Estándar 2.1: El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	10	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>Capacidad de reconocer los errores y de asumir su responsabilidad cuando los resultados no son los esperados.</p> <p>Buena gestión</p> <p>Centrada en el logro de objetivos.</p> <p>Gestión, motivación, incentivos PSU</p> <p>Constante iniciativa a incluir sellos institucionales</p> <p>Liderazgo pedagógico</p> <p>Dispone la autonomía para el quehacer docente.</p> <p>Es una persona que está a diario cumpliendo a cabalidad sus funciones e incluso más.</p> <p>Organización administrativa</p> <p>Liderazgo</p> <p>El director junto con los profesores siempre están velando por los buenos resultados haciendo ensayos, pruebas, etc.</p> <p>Se focaliza en el trabajo riguroso y sistemático.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ El director comparte responsabilidades académicas y administrativas, financieras por ser un colegio con FICOM (Financiamiento compartido), lo que no permite tener el 100% del tiempo al ámbito pedagógico. ☐ Responsabilizarse de los resultados ☐ Más incentivos ☐ Mayor participación en buscar sellos que tengan sentido para todos y todas. ☐ Delegar funciones pedagógicas a la unidad técnica ☐ Diseñando equipos para optimizar tiempos, espacios y capacidades, además de ser organizado y ordenado en su quehacer ☐ Seguir trabajando con la misma exigencia. ☐ Reuniones colaborativas ☐ Mayor conocimiento y experiencia ☐ Tener expectativas y metas más altas para que los alumnos se motiven más y no se estanquen cuando ven que están relativamente "bien" respecto a las metas que se propone el liceo. ☐ Establecer mecanismos en el mediano plazo que permitan ordenar los datos de manera rápida, sin que esto implique ocupar tiempo personal para dicho objetivo.
--	--

Estándar 2.2: El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	1	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<p>La formación de equipos de trabajo muy colaborativos, como es el Equipo de Gestión y otras jefaturas internas</p> <p>Su gestión</p> <p>Participa siempre o al menos en la gran mayoría de las actividades que se hacen en el liceo.</p> <p>Gran conocimiento del funcionamiento administrativo del establecimiento.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ☐ Mejorar la distribución de algunas funciones administrativas. ☐ La relación entre la directora y los alumnos/profesores no es de las mejores y eso a veces puede causar problemas de motivación, y también puede ser un obstáculo para mejorar la convivencia en el liceo. ☐ Distribuir la carga laboral de manera ecuánime entre los miembros del establecimiento. 	

Estándar 2.3: El director instaure una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	5	5
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>El esfuerzo y la visión de la importancia de tratar de instaurar altas expectativas a los estudiantes y funcionarios.</p> <p>Constantes avances</p> <p>Hay altas expectativas para mejorar</p> <p>Existen incentivos y premios para fomentar la participación</p> <p>Capacitaciones en diversas áreas</p> <p>Metas marcadas y ambiciosas</p> <p>Reconoce cada área de sus docentes y equipos</p> <p>Su constancia en que su cuerpo docente esté en constante curso de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Generar los espacios y tiempos para reflexionar sobre la trascendencia de ambas variables señaladas en la pregunta (altas expectativas y mejora continua). <input type="checkbox"/> Altas expectativas en todos los docentes <input type="checkbox"/> No se toma en cuenta a la comunidad para establecer las metas <input type="checkbox"/> Mejores incentivos y realizarlos a tiempo <input type="checkbox"/> Falta mejorar los refuerzos <input type="checkbox"/> Articular mejor las acciones del PME con los aspectos curriculares
<p>Participación de la comunidad en diferentes metas.</p> <p>Motivación</p> <p>El PEI está centrando en la superación de las barreras del aprendizaje, lo cual permite orientar el trabajo de toda la comunidad educativa para lograr ese objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar más actividades conjuntas <input type="checkbox"/> Generar más cupos para participar de ellos <input type="checkbox"/> Capacitaciones, cursos. <input type="checkbox"/> Mayor trabajo en equipo. <input type="checkbox"/> Las expectativas en cuanto a resultados académicos son bajas y no se le exige lo suficiente a los alumnos que sin duda tienen muchas herramientas para ser mejor que lo que se espera. <input type="checkbox"/> Incorporar espacios para el desarrollo de la esfera Socioemocional en los estudiantes y los colaboradores que trabajan en el liceo.

Estándar 2.4: El director instauro en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	7	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<p>La perseverancia por tratar de alcanzar una cultura de compromiso y colaboración.</p> <p>El personal tiene un compromiso con la tarea educativa</p> <p>Las tareas y metas son compartidas</p> <p>El personal siente gran compromiso por la tarea educativa</p> <p>Profesionalismo de los docentes</p> <p>Destaca lo positivo de cada uno de los miembros</p> <p>Siempre está presente en el quehacer diario incentivando a generar trabajo colaborativo</p> <p>Instancias de reflexión y análisis.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrollar acciones coherentes y encaminadas en la misma dirección y mantenerlas durante todos los años <input type="checkbox"/> Que la motivación a ese compromiso sea positiva y no de competencia entre departamentos <input type="checkbox"/> Organizar más tareas comunes y el trabajo colaborativo <input type="checkbox"/> Que el vínculo no se pretenda lograr en base a imposiciones <input type="checkbox"/> Mejorando las habilidades blandas <input type="checkbox"/> Tener más actividades conjuntas <input type="checkbox"/> La disposición de los docentes <input type="checkbox"/> Canales de comunicación. 	
<p>Compromiso</p> <p>Existen los espacios para desarrollar el trabajo colaborativo.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ya que existen múltiples tareas que hacer, el trabajo colaborativo se diluye entre las cuestiones que son menos relevantes. 	

Estándar 2.5: El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	4	6	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>Desarrollo de actividades distintas a la formal de aula, para fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes</p> <p>Variadas actividades</p> <p>Las actividades sello del liceo</p> <p>Existe pero no está tan desarrollado</p> <p>Existen espacios para el desarrollo cultural</p> <p>Acciones del PME</p> <p>Siempre se está formando</p> <p>Incentiva a innovar inyectando recursos para mejorar la calidad de la enseñanza</p> <p>Reconocimiento de buenas prácticas.</p> <p>Motivación</p> <p>Existe la valoración por el trabajo que se realiza de manera eficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sistematizar y fomentar actividades bien estructuradas que complementen el proceso educativo formal <input type="checkbox"/> Falta más cultura <input type="checkbox"/> Dar la misma importancia a todas <input type="checkbox"/> Debería ser transversal <input type="checkbox"/> Los espacios son insuficientes <input type="checkbox"/> Que las acciones sean equitativas para todas las asignaturas <input type="checkbox"/> Generar espacios dentro de la carga laboral para este aspecto. <input type="checkbox"/> Que se dé buen uso a esos recursos <input type="checkbox"/> Potenciar las buenas prácticas entregando herramientas que las complementen. <input type="checkbox"/> Mayor confianza <input type="checkbox"/> Facilitar espacios de capacitación constante con instituciones universitarias.
---	---

Subdimensión 3: Planificación y gestión de resultados

Estándar 3.1: El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	4	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>La existencia de un proyecto educativo en revisión cada cierto tiempo</p> <p>Buenos planes de mejoramiento</p> <p>Existe un plan y ha habido mejoras de resultados</p> <p>Alta claridad de lo que se pretende lograr</p> <p>Motivación por el trabajo en equipo directivo</p> <p>Dada la rigurosidad y estructura, existe una alta relación entre los propuesto por el PEI y el PME</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tratar de correlacionar de mejor manera el plan de mejoramiento con el proyecto educativo <input type="checkbox"/> Lograr que todos los estamentos trabajen colaborativamente en el plan <input type="checkbox"/> Trabajar el plan de mejoramiento con toda la comunidad <input type="checkbox"/> Tiempo para poder comprender todas las áreas del proyecto educativo <input type="checkbox"/> Mayor compromiso con los docentes <input type="checkbox"/> Difundir con mayor fuerza el contenido del PME.
--	---

Estándar 3.2: El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	3	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<p>La directora se involucra en todos los estamentos del liceo para monitorear</p> <p>Existe un monitorio regular por las acciones del PME junto con otros departamentos.</p> <p>Más trabajo directo con los docentes</p> <p>Existe y se aseguran las evidencias</p> <p>La evaluación de las metas</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Delegar funciones a los encargados y confiar en el trabajo profesional que pueden hacer. <input type="checkbox"/> Establecer un trabajo interdisciplinario entre los departamentos para potenciar las acciones del PME <input type="checkbox"/> Mayor seguimiento del PME <input type="checkbox"/> Sistematizar el monitoreo del Plan y vincularse más con las adecuaciones. <input type="checkbox"/> No siempre se adecua 	

Estándar 3.3: El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	0	6	1

Fortalezas	Aspectos a mejorar
<p>Destaca el trabajo colaborativo y la realización de reuniones de trabajo en forma semanal del director con su equipo de Gestión</p> <p>Se generan instancias de recopilación de información en las diversas áreas.</p> <p>En el equipo directivo de conversan los cambios que se quieren gestionar.</p> <p>Trabajo en base a lo que se debe mejorar</p> <p>Se toman decisiones cuando corresponde</p> <p>Se sistematiza datos e información</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Buscar espacios y tiempos para ampliar las reuniones de trabajo, e integrar otros actores del quehacer educativo ☐ No siempre es compartido. A veces la opinión de pocos influye para tomar decisiones. Que antes de tomar decisiones se puedan consultar más miradas para poder tomar una decisión de modo más colaborativo. ☐ Todo el equipo directivo debe sistematizar ☐ Puede ser que la comunicación con los demás estamentos podría ser mucho mejor, de tal manera que todos estén enterados de lo que ocurrirá en el corto y mediano plazo. ☐ Tomar conciencia de la realidad

Dimensión Gestión Curricular

Subdimensión 4: Gestión curricular

Estándar 4.1: El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	1	6	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>El compromiso del equipo de Gestión en la realización de esta tarea y su eficiencia</p> <p>Trabajo enfocado en bases curriculares y programas de estudio plasmado en una planificación semanal</p> <p>Se preocupan de la implementación de los nuevos documentos curriculares.</p> <p>Hay diálogos pedagógicos para implementar el currículum.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No todo el equipo técnico lo hace <input type="checkbox"/> Trabajo de equipo de retroalimentación de planificación: departamento y UTP <input type="checkbox"/> Dar más tiempo para esto <input type="checkbox"/> Funciones más concretas y definidas <input type="checkbox"/> Que genere instancias de retroalimentación <input type="checkbox"/> Respetar y seguir ideas de otros componentes de la educación.
<p>Se incorpora a la UTP una encargada de Evaluación y currículum</p> <p>Instancia de análisis</p> <p>Seguimiento constante de parte de UTP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Administrativamente está pendiente de que se cumplan los OA

Estándar 4.2: El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	3	3	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<p>Es el equipo de Gestión o técnico el que concuerda con los docentes</p> <p>Las cosas se conversan</p> <p>Existen conversaciones</p> <p>Planificación institucional</p> <p>Que las instrucciones de trabajo como proyecto educativo son claras</p> <p>Acompañamiento durante el proceso</p> <p>Mucha exigencia</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Que no se impongan los lineamientos, que sean consensuados. Tomar en cuenta opiniones diversas. <input type="checkbox"/> A veces hay poco tiempo para ejecutar algunas cosas <input type="checkbox"/> Se priorizan los formatos en vez de generar espacios de estudio del currículum <input type="checkbox"/> Mayor retroalimentación de las planificaciones <input type="checkbox"/> Que se sumen todos los docentes 	

Estándar 4.3: El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	8	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<p>Gran nivel de conocimiento técnico del equipo técnico</p> <p>Planificación semanal ahora en pandemia, formato fácil de completar y efectivo para el profesor. Exigen un solo diseño y ellos lo proponen.</p> <p>Las planificaciones se realizan en función de esto</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No todo el equipo directivo lo realiza. <input type="checkbox"/> Mejorar el formato que se usa normalmente <input type="checkbox"/> Cambios constantes en formatos de planificación no ayudan a mejorar uno de acuerdo a las necesidades. 	
<p>Aumento en el tiempo del horario para realizar esta labor</p> <p>Refuerzan las buenas acciones</p> <p>Lineamientos generales en diferentes reuniones.</p> <p>Se rigen por la normativa</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La organización del tiempo. Que el tiempo de planificación sea equitativo entre los docentes. <input type="checkbox"/> Que efectivamente todos lo trabajen. <input type="checkbox"/> Cursos que fortalezcan este aspecto de acuerdo al contexto del establecimiento. <input type="checkbox"/> Podrían tomar en cuenta otras estrategias y ponerlas en practica 	

Estándar 4.4: El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	7	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>Constantes observaciones y retroalimentación</p> <p>Se realiza acompañamiento</p> <p>Existe acompañamiento al aula y retroalimentación</p> <p>Pauta de acompañamiento al aula institucional consensuada con los docentes</p> <p>Existe un proceso establecido</p> <p>Que genera su presencia un ambiente cómodo.</p> <p>Reuniones, acompañamiento en los diferentes departamentos</p> <p>Continuidad del seguimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Es una tarea que falta implementarla en forma más sistemática ☐ No es regular, se priorizan algunas asignaturas ☐ Retroalimentar de manera efectiva. A veces la retroalimentación se convierte en evaluación. Falta mejorar seguimiento de los acuerdos de la retroalimentación ☐ Mejorar el calendario de observaciones ya que a veces se observa muchas veces a un profesor y otros nunca son observados. Que sean más seguidas ☐ Lineamientos generales. ☐ Mayor objetividad de parte de UTP
---	--

Estándar 4.5: El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	3	5	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>Variadas evaluaciones y capacitaciones sobre esto.</p> <p>Se hace un monitoreo</p> <p>Se generan instrumentos para evaluar los aprendizajes</p> <p>Planes de evaluación</p> <p>Se realizan jornadas de reflexión, para mejorar estos aspectos</p> <p>Reorganización del equipo de acuerdo a las habilidades y competencias en esta materia.</p> <p>Se hace en cumplimiento de la normativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No es efectivo <input type="checkbox"/> Coordinar la cantidad de evaluaciones para no exponer a los alumnos a tantos instrumentos. <input type="checkbox"/> Fortalecer la coordinación y el trabajo colaborativo entre las asignaturas, diversificación de las evaluaciones. <input type="checkbox"/> Realizar un trabajo focalizado en este aspecto <input type="checkbox"/> Coordinación entre dirección y equipo técnico pedagógico. <input type="checkbox"/> Deberían trabajar más a la par directora y UTP
---	---

Subdimensión 5: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Estándar 5.1: Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	5	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<p>Buen trabajo del equipo técnico con los docentes</p> <p>La mayoría se basa en los Objetivos de Aprendizaje y tiene un riguroso conocimiento de los contenidos y habilidades</p> <p>Existe un trabajo claro de parte de los docentes orientados al logro de aprendizajes.</p> <p>Desarrollo competente en este aspecto ya que todos planificamos en torno a habilidades y contenidos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Falta mayor conocimiento. Aún hay profesores que no manejan los documentos curriculares. <input type="checkbox"/> Mayor apropiación del currículum en base a cómo incluir actitudes en el proceso. Falta integrar con más fuerza en los objetivos la parte actitudinal. Se deben incorporar las actitudes, ya que es un elemento que también se puede medir. <input type="checkbox"/> Entregar espacios efectivos para la creación de los mismos 	

<p>Docentes comprometidos con la labor docente</p> <p>Existe coherencia en los objetivos con respecto a los objetivos de la clase.</p>	
--	--

Estándar 5.2: Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	1	9	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<p>Nuevamente hay muchos colegas que cumplen con ese criterio</p> <p>Hay una búsqueda constante a incorporar estrategias de enseñanza.</p> <p>Se ha masificado la diversificación de estrategias en el tiempo</p> <p>Existe una diversidad de especialidades y formaciones que potencian en trabajo colaborativo.</p> <p>El aprendizaje se intenciona a la realidad y contexto de los estudiantes.</p> <p>Se hace trabajo de coenseñanza</p> <p>Los profesores siempre están velando por el bien del estudiante y siempre buscan la mejor estrategia para que todos aprendan.</p> <p>Se destaca el compromiso que tienen los docentes para gestionar los aprendizajes de los estudiantes.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> capacitación docente en estrategias de aprendizaje <input type="checkbox"/> Falta que todos los docentes lo hagan efectivamente. <input type="checkbox"/> Hay colegas que usan siempre la misma estrategia <input type="checkbox"/> Faltan más estrategias, diversificación en la entrega del aprendizaje para alcanzar los objetivos. <input type="checkbox"/> Mayor apropiación en incorporar una mayor diversidad de evaluaciones de proceso. Diversificar la enseñanza. <input type="checkbox"/> Desarrollar estrategias interdisciplinarias <input type="checkbox"/> Dar espacios destinados para la reflexión docente y mejora de las prácticas. <input type="checkbox"/> Falta implementar estrategias de enseñanza más inclusivas <input type="checkbox"/> No solo centrar los esfuerzos por cumplir con la cobertura curricular, si no también, preocuparse con entregar enseñanzas en habilidades blandas o los objetivos transversales. 	

Estándar 5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	1	4	7
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
<p>Excelentes vínculos. Gran conexión con los estudiantes. Se ve una buena relación en los vínculos entre alumnos y profesores, lo cual genera un buen ambiente en el aula. La mayoría de los profesores son muy cercanos con los alumnos y eso genera una gran motivación, dan ganas de ir a clases para aprender y además pasar un buen rato.</p> <p>Refuerzo positivo del profesor y logro de compromiso por parte del estudiante.</p> <p>Sus respuestas son contextualizadas.</p> <p>Potenciar las habilidades.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aún faltan profesores que generen motivación y que crean que es su responsabilidad hacerlo <input type="checkbox"/> Diversificar estrategias que hagan que todos se sientan involucrados en el aprendizaje. <input type="checkbox"/> Refuerzo constante y persistente <input type="checkbox"/> Retroalimentación <input type="checkbox"/> Monitoreo de los aprendizajes que no están siendo alcanzados. <input type="checkbox"/> Hay otros profesores a quienes no les interesa. <input type="checkbox"/> Algunos profesores no generan esa cercanía y van a hacer lo que tienen que hacer nomás y listo, no motivan a sus estudiantes a que asistan a sus clases y tampoco a que mejoren. 	

Estándar 5.4: Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	2	8	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>Ha mejorado las prácticas de retroalimentación.</p> <p>Siempre hay monitoreo y se está mejorando la retroalimentación. Se realiza monitoreo y retroalimentación.</p> <p>El monitoreo constante a través de evaluaciones formativas de proceso</p> <p>Comunicación constante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Todos los docentes deben hacerlo. <input type="checkbox"/> Mejorar formas de retroalimentación, también aún existe el pensamiento que sólo se retroalimentan los errores y se olvidan de los aciertos <input type="checkbox"/> Mayor manejo de formas de retroalimentación efectiva.
<p>Retroalimentación durante toda la clase.</p> <p>Se realiza en todos los ciclos.</p> <p>La mayoría de las clases tenían un pequeño espacio de retroalimentación para recordar lo aprendido y a veces teníamos clases enteras de solo eso para poder continuar correctamente.</p> <p>En la medida de lo posible, los docentes entregan retroalimentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se debería mejorar el proceso de retroalimentación, que se tenga una voz común entre los docentes con respecto a este tema. <input type="checkbox"/> Clases presenciales <input type="checkbox"/> Realizar los ajustes durante la clase para que la retroalimentación sea efectiva. <input type="checkbox"/> Hay unos que lo hacen de mejor forma por la comunicación que tengan con los estudiantes <input type="checkbox"/> En el contexto de emergencia sanitaria, resulta complejo establecer, de manera sistemática, el monitoreo de los aprendizajes. Es por ello que, implementar estrategias que permitan este fin, resulta urgente.

Estándar 5.5: Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	8	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>Se promueve el trabajo en clases</p> <p>Ha habido un avance en mejorar las clases para que la mayor cantidad de alumnos aprendan.</p> <p>El monitoreo constante para ir verificando el aprendizaje durante el proceso enseñanza aprendizaje</p> <p>Se logra abarcar un gran número de estudiantes por nivel</p> <p>Entrega de herramientas y desafíos.</p> <p>Se intenta llevar control de todos los estudiantes</p> <p>Los profesores siempre están atentos a cómo vamos progresando y si</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Falta motivar la autoestima del estudiante <input type="checkbox"/> Mayor manejo de técnicas de aprendizaje que ayuden a que todos aprendan. <input type="checkbox"/> Proporcionar diferentes estrategias de monitoreo. <input type="checkbox"/> No se logra llegar a todos los niños, por el contexto COVID. <input type="checkbox"/> Los contenidos deben ser representados con ejemplos de su realidad y contexto. <input type="checkbox"/> Falta mayor compromiso de los estudiantes y sus familias
<p>necesitamos ayuda extra para poder seguir correctamente.</p> <p>Se entregan horarios de clases y espacios en que los estudiantes pueden realizar consultas a los docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entregar estrategias a los estudiantes para que autogestionen sus propios aprendizajes.

Estándar 5.6: Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	1	9	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>Inicio y desarrollo muy bien desarrollado</p> <p>El tiempo de la clase está en función del aprendizaje.</p> <p>Responsabilidad profesional</p> <p>El énfasis está en la clase sincrónica</p> <p>Las clases siguen un orden y se planifican oportunamente.</p> <p>La preparación de la clase están pensadas para que el tiempo se utilice eficientemente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ A veces se ocupa demasiado tiempo en repasar contenidos. ☐ El cierre se deja de lado así que falta evaluación de logro de aprendizaje y retroalimentación ☐ Mejorar los cierres de clases, siguen siendo débiles. ☐ Procurar menos interrupciones de avisos de otros estamentos ☐ Falta tiempo y dedicación en la retroalimentación ☐ Organizar los tiempos de la clase inicio-desarrollo-cierre. ☐ Hacer clases más efectivas y que llamen la atención sobre todo en cursos mayores
---	--

Subdimensión 6: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Estándar 6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	6	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>No sé si tempranamente es correcto, pero se articulan los apoyos necesarios</p> <p>Hay un equipo profesional que está con mucho interés de ofrecer los apoyos necesarios a los estudiantes.</p> <p>El trabajo del equipo de integración</p> <p>Siempre se preocupan del contexto</p> <p>El programa de integración junto a los docentes son quienes participan activamente en la detección de estas situaciones.</p> <p>Por medio de los profesores jefes y equipo PIE se logra</p> <p>La mayoría de los profesores nos hacen hacer tareas en las clases y gracias a eso ellos van viendo quienes necesitan más ayuda para aprender, y siempre están los profes PIE para apoyar igualmente.</p> <p>Hay una preocupación constante de aquellos estudiantes que presentan un mayor rezago pedagógico</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ El proceso es lento así que a veces tardío □ Creo que falta identificar algunos problemas en varias asignaturas y resolverlos antes de preocuparse de la cobertura. □ En varios casos no se detecta a tiempo y el apoyo sigue siendo insuficiente ya que la cantidad de alumnos que necesita ayuda cada día es mayor. □ Dotar a los docentes de asignaturas de "tips" para identificar a tiempo a los estudiantes con NEE, que no recaiga solo en el equipo PIE □ La respuesta debe ser inmediata □ El equipo técnico pedagógico no participa de este proceso. □ Contar con más recursos físicos y humanos
---	--

Estándar 6.2: El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	5	6	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>Hay muchas actividades en el establecimiento</p> <p>Se han generado actividades para destacar el trabajo y que ellos tengan espacio para desarrollarse.</p> <p>Los profesores realizan los ajustes necesarios para poder alcanzar los aprendizajes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Esas actividades se desarrollan en el tiempo libre del estudiante ☐ Faltan actividades donde los alumnos puedan desarrollar mejor sus potencialidades e intereses ☐ Ofrecer instancias a los profesores para tener más herramientas para
<p>Se intenta ofreciendo talleres</p> <p>En el liceo hay una gran cantidad de talleres para diferentes tipos de habilidades y para que los alumnos se desarrollen en ellas.</p>	<p>generar más espacios para los alumnos que lo requieran.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Se tiende a ocuparse más de los estudiantes disminuidos académicamente ☐ No se ha podido organizar un horario específico para esta labor ☐ Es importante poder entregar una gama de representación del contenido para poder llegar a todos los estilos de aprendizaje de los estudiantes. ☐ Contar con mayor espacio y recursos humanos

Estándar 6.3: El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
1	2	6	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>Se integra a la Orientadora y educadora diferencial para tales efectos</p> <p>Hay preocupación y dedicación por los alumnos que necesitan apoyo.</p> <p>La empatía de los profesores jefes ayuda a detectar estas situaciones.</p> <p>Los profesores junto al equipo psicosocial realizan la detección.</p> <p>La mayoría de las veces se hace a tiempo gracias al equipo psicosocial y profesores jefes</p> <p>Cuando se conoce alguna necesidad de este tipo los profesores articulan de manera eficiente en contacto con los profesionales de apoyo psicosocial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Los profesionales no son suficientes para cubrir todas las necesidades. La cantidad de profesionales que apoyen a estos alumnos sigue siendo poca para la cantidad que lo requiere. ☐ Generalmente lo hace algún profesor en el aula ☐ Mayor cohesión de los equipos de psicosocial, convivencia escolar y profesores jefes ☐ Anticipación ante una señal. ☐ Que toda la comunidad se involucre más ☐ A veces no se logra detectar a tiempo, solo cuando sucede alguna situación que haga evidente estas dificultades.
--	---

Estándar 6.4: El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
1	0	6	5
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>Como colegio es despreciable la deserción escolar o bajo el 0,5 %</p> <p>Entrevistas de profesor jefe, equipo psicosocial, inspectoría general apoyo equipo PIE.</p> <p>Hay preocupación y estrategias para apoyar los casos de posibles desertores.</p> <p>Existen planes para ayudar a los estudiantes a evitar la deserción</p> <p>Aplican adecuadas directrices</p> <p>Trabajo coordinado de los diferentes equipos. Existe un equipo de gestión y reuniones para este tipo de temas</p> <p>Se preocupan mucho de la posible deserción. Uno de los objetivos del liceo es que todos los estudiantes puedan completar exitosamente la enseñanza media.</p> <p>Dado que se conocen frecuentemente la necesidad de los estudiantes existe un trabajo previo en aquellos estudiantes que puedan desertar del sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Mayor apoyo a las familias. Se requiere mayor cantidad de profesionales para esta tarea. ☐ Mayor cohesión de los equipos de psicosocial, convivencia escolar y profesores jefes ☐ No involucran al cuerpo docente ☐ Anticipación en los posibles casos, monitoreo y seguimiento constante.
--	---

Estándar 6.5: El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	4	5	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

<p>El sello educativo contiene el propósito de inclusión</p> <p>Existen actividades para generar espacios de nuestra cultura mapuche. Incorporación de la celebración de we tripantu.</p> <p>Estudiantes extranjeros pueden optar a reforzamientos.</p> <p>Incorporación de estos aspectos en el manual de convivencia y de evaluación.</p> <p>Se respeta el enfoque inclusivo e intercultural, se aceptan a los estudiantes en su diversidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cambiando la mecánica de evaluación <input type="checkbox"/> Aún faltan más actividades inclusivas e interculturales. Existen actividades así, pero son pocas. <input type="checkbox"/> Mayor inclusión a todo orden. <input type="checkbox"/> Que no sean consideradas como actividad, sino que sean parte del sello del establecimiento. <input type="checkbox"/> Reforzar el concepto de inclusión.
--	---

Gestión de Recursos Subdimensión 9: Gestión de personal

Estándar 9.1: El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	6	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
Existen aspectos generales que ayudan a establecer líneas de trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respetar la línea de trabajo de cada departamento. <input type="checkbox"/> Tomar mayor conocimiento de algunos procedimientos 	

Estándar 9.2: El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.

<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	5	4
Fortalezas		Aspectos a mejorar	

Se realizan entrevistas para contratar. Previa contratación se hacen entrevistas con la persona y el jefe de departamento para conocer sus impresiones.	<input type="checkbox"/> En ocasiones escogen personal sin tener recomendaciones y se han equivocado
---	--

<i>Estándar 9.3: El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.</i>			
<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	5	5	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
Lo realiza UTP Evaluación anual		<input type="checkbox"/> En ocasiones la evaluación y retroalimentación es poco objetiva <input type="checkbox"/> Se debe mejorar el sistema de evaluación que se ajuste a la especialidad del profesor	

<i>Estándar 9.4: El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.</i>			
<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	2	6	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
Se realizan capacitaciones según los requerimientos que se tienen Capacitación constante.		<input type="checkbox"/> Pocas capacitaciones <input type="checkbox"/> Falta mayor preocupación de nuestras necesidades <input type="checkbox"/> Se requiere mayor inversión en capacitación con instituciones certificadas.	

<i>Estándar 9.5: El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.</i>			
<i>Desarrollo débil</i>	<i>Desarrollo incipiente</i>	<i>Desarrollo satisfactorio</i>	<i>Desarrollo avanzado</i>
0	4	4	3

Fortalezas	Aspectos a mejorar
[Sin observaciones]	<input type="checkbox"/> No sé si tendría solución a estas alturas. <input type="checkbox"/> Dada la alta carga laboral los colaboradores están en constante trabajo bajo presión, por lo que se requiere de un programa de desarrollo
	organizacional que promuevan un buen clima laboral. <input type="checkbox"/> Habilidades blandas del equipo directivo

Subdimensión 10: Gestión de recursos financieros

Estándar 10.1: El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	0	0	2
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
[Sin observaciones]		<input type="checkbox"/> [Sin observaciones]	

Estándar 10.2: El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	0	0	1
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
[Sin observaciones]		<input type="checkbox"/> [Sin observaciones]	

Estándar 10.3: El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	0	4	7

Fortalezas	Aspectos a mejorar
<p>En este aspecto no hay problemas, se realiza todo en base a la normativa</p> <p>El personal del área es altamente calificado.</p> <p>El sostenedor y el equipo directivo son rigurosos en cuanto al gasto y las evidencias necesarias para justificarlas.</p>	<p>□ Mayor conocimiento del equipo directivo</p>

Estándar 10.4: El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	1	6	4
Fortalezas	Aspectos a mejorar		
<p>Se enteran de estas redes por el equipo psicosocial o PIE</p> <p>Generalmente el equipo directivo promueve el trabajo con redes que apoyan el proyecto educativo institucional.</p>	<p>□ Mayor participación y conocimiento</p>		

Subdimensión 11: Gestión de recursos educativos

Estándar 11.1: El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
1	0	5	6
Fortalezas	Aspectos a mejorar		

<p>Se postula a muchos proyectos para mejorar la infraestructura.</p> <p>El equipo directivo hace las solicitudes</p> <p>Es una constante preocupación por el equipo técnico e infraestructura dentro del establecimiento.</p>	<p><input type="checkbox"/> El sostenedor no se ha preocupado de la infraestructura. Si bien la infraestructura del liceo es muy buena, a veces había cosas que no estaban en buen estado.</p>
--	--

Estándar 11.2: El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	0	4	7
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
Director aprueba y promueve la compra de material		<input type="checkbox"/> Que se utilicen bien los fondos correspondientes	
Se ha logrado comprar textos y cuadernillos como apoyo al aprendizaje de los estudiantes.			

Estándar 11.3: El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
0	0	1	3
Fortalezas		Aspectos a mejorar	
Mucha preocupación por esta área		<input type="checkbox"/> Mayor y mejor infraestructura	

Anexo 4. Insumos para Análisis FODA: análisis interno y análisis PEST

Fortalezas:

- 1. El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo. (E 1.1: 4 Desarrollo Avanzado)*
- 2. El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos (E 1.2: 3,5 Desarrollo Avanzado)*
- 3. El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño (E 1.3: 4 Desarrollo Avanzado)*
- 4. El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo (E 1.4: 4 Desarrollo Avanzado)*
- 5. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes (E 1.5: 3,5 Desarrollo Avanzado)*
- 6. El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares (E 1.6: 3,5 Desarrollo Avanzado)*
- 7. El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados (E 2.1: 3,17 Desarrollo Satisfactorio)*
- 8. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento (E 2.2: 3,25 Desarrollo Satisfactorio)*
- 9. El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua (E 2.3: 3,25 Desarrollo Satisfactorio)*
- 10. El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa (E 2.4: 3,18 Desarrollo Satisfactorio)*
- 11. El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional (E 3.1:3,43 Desarrollo Satisfactorio)*
- 12. El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde (E 3.2: 3,29 Desarrollo Satisfactorio)*
- 13. El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones (E 3.3: 3,14 Desarrollo Satisfactorio)*
- 14. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio (E 4.1: 3,20 Desarrollo Satisfactorio)*

15. *El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum (E 4.2: 3,10 Desarrollo Satisfactorio)*
16. *El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje (E 4.3: 3,00 Desarrollo Satisfactorio)*
17. *Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar (E 5.1: 3,30 Desarrollo Satisfactorio)*
18. *Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje (E 5.2: 3,08 Desarrollo Satisfactorio)*
19. *Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura (E 5.3: 3,5 Desarrollo Satisfactorio)*
20. *Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases (E 5.4: 3,00 Desarrollo Satisfactorio)*
21. *Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad (E 5.5: 3,00 Desarrollo Satisfactorio)*
22. *Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje (E 5.6: 3,08 Desarrollo Satisfactorio)*
23. *El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios (E 6.1: 3,17 Desarrollo Satisfactorio)*
24. *El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar (E 6.4: 3,25 Desarrollo Satisfactorio)*
25. *El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional (E 7.1: 3,08 Desarrollo Satisfactorio)*
26. *El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente (E 7.2: 4,00 Desarrollo Satisfactorio)*
27. *El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro (E 7.3: 3,42 Desarrollo Satisfactorio)*
28. *El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes (E 7.4: 3,00 Desarrollo Satisfactorio)*
29. *El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes (E 7.5: 3,17 Desarrollo Satisfactorio)*
30. *El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa (E 8.1: 3,33 Desarrollo Satisfactorio)*

31. *El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación (E 8.2: 3,25 Desarrollo Satisfactorio)*
32. *El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común (E 8.3: 3,08 Desarrollo Satisfactorio)*
33. *El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas (E 8.4: 3,18 Desarrollo Satisfactorio)*
34. *El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar (E 8.5: 3,55 Desarrollo Satisfactorio)*
35. *El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento (E 8.6: 3,17 Desarrollo Satisfactorio)*
36. *El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional (E 9.1: 3,1 Desarrollo Satisfactorio)*
37. *El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas (E 9.3: 3,00 Desarrollo Satisfactorio)*
38. *El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso (E 9.4: 3,4 Desarrollo Satisfactorio)*
39. *El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (E 9.5: 3,18 Desarrollo Satisfactorio)*
40. *El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal (E 10.1: 3,09 Desarrollo Satisfactorio)*
41. *El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente (E 10.2: 3,18 Desarrollo Satisfactorio)*
42. *El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento (E 10.4: 3,09 Desarrollo Satisfactorio)*
43. *El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes (E 11.1: 4,00 Desarrollo Satisfactorio)*
44. *El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos (E 11.2: 4,00 Desarrollo Satisfactorio)*
45. *El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente (E 11.3: 3,64 Desarrollo Satisfactorio)*

46. *El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional (E 11.4: 3,27 Desarrollo Satisfactorio)*
47. *El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa (E 12.1: 3,33 Desarrollo Satisfactorio)*
48. *El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes (E 12.2: 3,64 Desarrollo Satisfactorio)*
49. *El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector (E 12.3: 3,75 Desarrollo Satisfactorio)*

Debilidades:

1. *El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante (E 2.5: 2,83 Desarrollo incipiente)*
2. *El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases (E 4.4: 2,90 Desarrollo Incipiente)*
3. *El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas (E 4.5: 2,90 Desarrollo Incipiente)*
4. *El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas (E 6.2: 2,67 Desarrollo Incipiente)*
5. *El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos (E 6.3: 2,92 Desarrollo Incipiente)*
6. *El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas (E 6.5: 2,82 Desarrollo Incipiente)*
7. *El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos (E 9.2: 2,82 Desarrollo Incipiente)*
8. *El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal (E 10.3: 2,64 Desarrollo Incipiente)*
9. *El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo (E 10.5: 2,91 Desarrollo Incipiente)*

Análisis del Entorno PEST:

- **Factores Políticos**

Política nacional de mejora de la calidad en educación media. En las últimas décadas ha habido un paso de políticas de mejora de cobertura a mejora de la calidad. Esto ha significado innovación en la institucionalidad de la educación, donde el establecimiento, como muchos otros, ha seguido una ruta de ajustes a estos nuevos procesos.

(Oportunidad: baja)).

En abril de 2021 se realizarán elecciones municipales para renovar la alcaldía y el concejo municipal. Es posible que esto imprima ciertos cambios en la administración de la educación municipal, por lo que como establecimiento público hay que estar atento a posibles reajustes en el manejo de la educación a nivel municipal (Amenaza: baja)

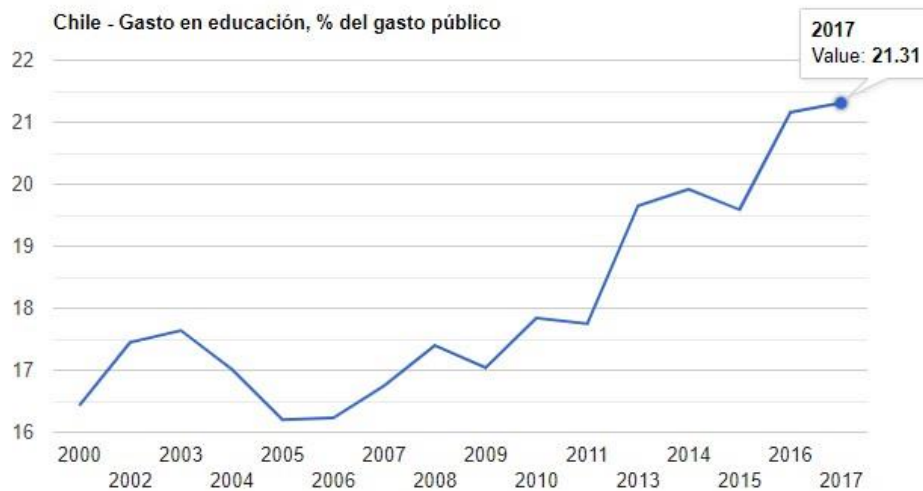
El proceso constituyente en curso no pareciera ejercer mayor efecto sobre el sistema educacional en el siguiente año 2021, ya que las regulaciones que emanen de ella tendrán efecto en los años sucesivos, y el curso de tales políticas es relativamente desconocido. Sin embargo, dependiendo del manejo político del proceso por parte del gobierno, es posible esperar un nuevo ciclo de protesta social que obligue al cierre de los establecimientos e interrupción de los procesos de enseñanza, tal como sucedió a partir de octubre de 2019. (Amenaza: baja)

- **Factores Económicos**

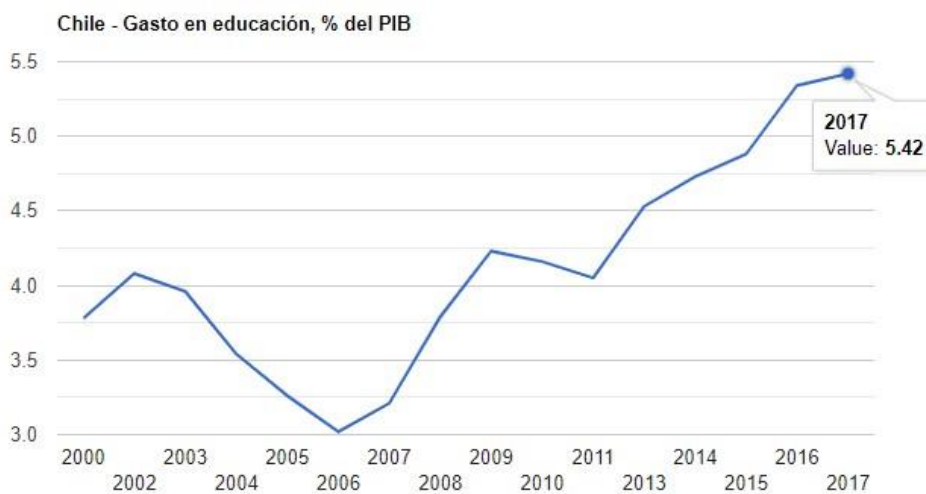
El gasto público en educación tiene una tendencia creciente, a pesar de ciertos estancamientos que se producen cada cierto periodo, por lo que se espera que esta tendencia siga en alza. (Oportunidad: mediana).

La emergencia sanitaria Covid-19 ha impactado económicamente en las familias, por lo que es esperable que algunos estudiantes prefieran insertarse antes de lo esperado al ámbito laboral, ya sea desertando del liceo o bien sólo quedándose con el título de enseñanza media y por lo tanto menos incentivos para mejorar su rendimiento académico. (Amenaza: alta).

Chile: Gasto público en educación, porcentaje del gasto público: Para este indicador, UNESCO proporciona datos para Chile desde 1993 a 2017. El valor medio para Chile durante ese período fue de 17.09 por ciento con un mínimo de 13.52 por ciento en 1993 y un máximo de 21.31 por ciento en 2017.



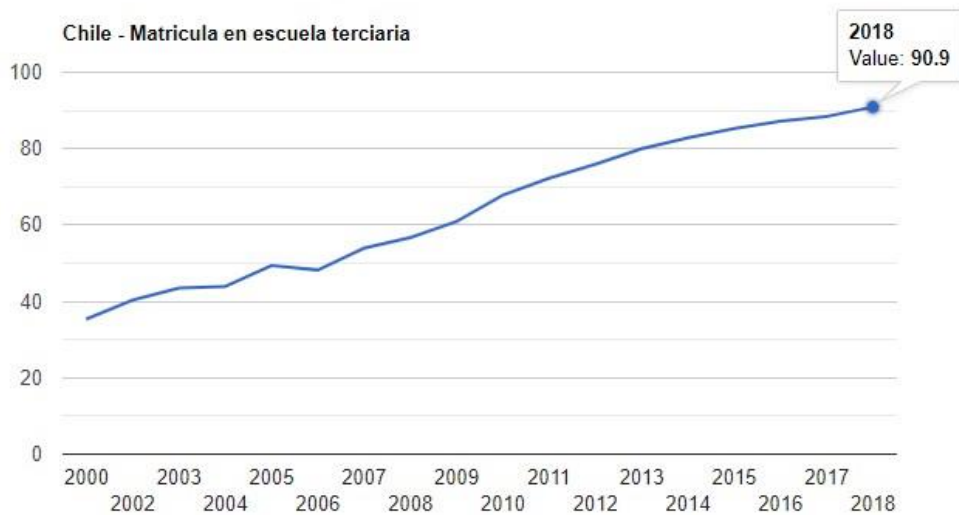
Chile: Gasto público en educación, % del PIB: Para este indicador, UNESCO proporciona datos para Chile desde 1974 a 2017. El valor medio para Chile durante ese período fue de 3.69 por ciento con un mínimo de 2.25 por ciento en 1990 y un máximo de 5.42 por ciento en 2017.



- **Factores Sociales**

Mayores expectativas de las familias respecto a la continuidad de estudios en la enseñanza técnica y superior. Esto se expresa tanto en la tendencia creciente de la matrícula en educación terciaria en Chile (en 2018 el 90% de los jóvenes se matriculó en la enseñanza superior), como en el discurso que circula en los apoderados y que es recogido por los docentes. (Oportunidad: alta).

Chile: Matrícula en esc. terciaria, % de todos los menores elegibles: Para este indicador, UNESCO proporciona datos para Chile desde 1970 a 2018. El valor medio para Chile durante ese período fue de 36.91 por ciento con un mínimo de 8.43 por ciento en 1970 y un máximo de 90.9 por ciento en 2018.



- **Factores Tecnológicos**

El cierre de escuelas y liceos por medidas de distanciamiento social por Covid-19 durante 2020 ha obligado a la diversificación de técnicas y estrategias de enseñanza, para lo cual los docentes han adoptado el uso de plataformas de edición gráfica, audio y video (Canva, Genial.ly, Filmora, entre otros), así como de teleconferencia (Zoom, Google Meet), especialmente en sus versiones gratuitas, que por contraparte ofrecen funcionalidades limitadas. Versiones pagas de estas aplicaciones pueden ofrecer más funcionalidades, pero suponen un gasto extra no contemplado originalmente en los presupuestos de material de enseñanza. Otro aspecto tiene que ver con la disparidad de habilidades tecnológicas por parte de docentes de distinta edad, principalmente, y cuyo desarrollo tampoco fue contemplado en los presupuestos destinados a capacitación de profesores. (Amenaza: alta).