



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO.**

**LICEO HUARA, COMUNA DE HUARA,
REGIÓN DE TARAPACÁ**

Candidato a Magíster: Eduardo Lagos Araya

Tutor: Amely Vivas Escalante

Iquique – Chile, junio de 2022.

Índice

Resumen.....	iii
Introducción.....	4
Marco teórico.....	5
Marco contextual.	10
Diagnóstico Institucional.....	11
Análisis de los resultados.....	37
Plan de mejoramiento.....	41
Bibliografía.....	46

RESUMEN

A partir del año 2014 el Ministerio de Educación instauró una línea de trabajo para los establecimientos educacionales consistente en un modelo basado en la Gestión Escolar, teniendo como foco un constante mejoramiento de sus procedimientos institucionales, con la intención de mejorar la calidad de la educación entregada. Para lograr esta meta, se dispone de dos instrumentos fundamentales de trabajo: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El siguiente documento consiste en la Elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo, sustentado en el diagnóstico institucional realizado en el Liceo de Huara durante el año 2022.

De este modo, se busca entregar una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico propuestos en el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento. (MINEDUC: 2018).

Introducción

La Ley N° 20.529 crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, estableciendo un marco de lineamientos bajo los cuales se deben realizar los procesos de mejoramientos educacionales, con la intención de entregar una educación de calidad a los estudiantes.

En el año 2014, el Ministerio de Educación impulsó un enfoque de gestión educativa basada en el mejoramiento continuo, usando como base dos instrumentos que previamente habían pasado a ser mera documentación para las comunidades educativas: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Con este hecho se estableció un diseño de trabajo que involucraba a toda la comunidad educativa en la gestión institucional y pedagógica, democratizando en cierta medida las decisiones estratégicas, con la posibilidad de evaluar el desempeño de calidad del establecimiento.

La estructura de este documento propone el ejercicio de diagnóstico de una comunidad educativa, analizando sus distintas dimensiones y proponiendo un Plan de Mejoramiento Educativo que responda a las necesidades individuales detectadas y sistematizadas en este documento.

Marco Teórico

Ciclo de Mejoramiento Continuo

En el año 2014, el Ministerio de Educación propuso a los establecimientos educacionales un enfoque de trabajo que tuvo como núcleo un proceso de mejoramiento continuo, basado en dos instrumentos de gestión utilizados con anterioridad: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). (MINEDUC:2018).

Lamentablemente en ese momento los Proyectos Educativos Institucionales eran una herramienta declarativa y formal, que no expresaban a cabalidad el proyecto de los establecimientos. Así mismo, los Planes de Mejoramiento Educativo habían pasado a ser instancias declarativas para la obtención de recursos de la Subvención Escolar Preferencial. De este modo, ambos perdieron sus intenciones iniciales, debido a una mirada cortoplacista y poco comprensiva de la riqueza e importancia de ambos documentos.

Debido a esto, la propuesta del Ministerio tuvo como foco un proceso de mejora continua, que obliga a los establecimientos a replantearse sus necesidades, acciones y metas a lo largo de ciclos de 4 años, mediante la evaluación, diseño e implementación de planes anuales.

Esta propuesta permitió que las escuelas, mediante la autoevaluación institucional, establecieran prioridades e indicadores de desempeño para el logro de sus metas. Esto generó, a su vez, un proceso de retroalimentación constante, en aras de la consecución de los objetivos planteados.

Diagnóstico Institucional

El Diagnóstico Institucional es una instancia de reflexión colectiva para la comunidad educativa, en donde se analizarán las prácticas que se vienen realizando, y que tienen impactos en los aprendizajes de los estudiantes. Su importancia es diametral, pues en palabras del MINEDUC (2012) “es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas.” (p. 11).

Por necesidad, el Diagnóstico Institucional es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y su importancia radica en que mediante información obtenida se dibujan y definen las Metas y Objetivos del Plan de Mejoramiento Educativo.

Así, mediante un análisis de evidencias, se busca reconocer los aspectos menos logrados por el establecimiento, con la intención de diseñar procesos de mejoramiento que tiendan al logro de las metas propuestas, y consecuente a ello, la calidad educativa.

Para Lázaro (2002), la importancia del diagnóstico yace en su capacidad de representar la realidad en su contexto, siendo el Diagnóstico Institucional una representación de la realidad del establecimiento educacional, sustentado en la ponderación crítica que hacen los propios implicados en las Prácticas y procesos desarrollados en la escuela, sirviendo de imagen para que sean los propios actores quienes evidencien el impacto que sus prácticas tienen en el logro o no logro del aprendizaje de todos los estudiantes.

Autoevaluación Institucional

La Autoevaluación Institucional pertenece a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo (Fase Estratégica) y permite que, en una instancia participativa, la comunidad educativa defina los objetivos que como institución desean abordar a corto (un año) o mediano plazo (cuatro años).

Implica, en palabras del Ministerio de Educación (2018):

“...que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, todos estos directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes y en base al desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y al análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.” (p. 35).

El sentido de la Autoevaluación Institucional, es que mediante el análisis colectivo de los aspectos centrales de la gestión técnico-pedagógica la comunidad educativa reflexione, defina y priorice los aspectos que considerarán para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, evaluando cuánto es el aporte a la gestión y logro de los Sellos Educativos Institucionales cada uno de los planes que se han implementado por requerimiento normativo.

Plan de Mejoramiento Educativo

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es el instrumento a través del cual los establecimientos planifican y organizan su proceso de mejoramiento educativo. Es una herramienta de gestión pedagógica construido a partir del análisis de las necesidades, intereses y potencialidades de la realidad de las comunidades educativas. Al responder a la individualidad de cada comunidad educativa, el Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento único y propio de cada institución educativa.

El Plan de Mejoramiento Educativo comprende etapas bien diferenciadas en un ciclo general de cuatro años, en un proceso continuo de etapas y fases anuales.

El primer año corresponde a la Fase Estratégica, donde se realiza un Análisis del PEI, vinculándolo con el Modelo de Gestión Educativa y con los Planes requeridos por normativa; una Autoevaluación Institucional, donde la comunidad educativa pondera la gestión educativa, la implementación de los planes por normativa, la propuesta curricular, analizan los resultados, fortalezas y oportunidades de mejora de la institución; y una Planificación Estratégica, que es donde se definen los objetivos, metas y estrategias.

La Fase Anual comprende las etapas: Planificación, donde mediante las Subdimensiones se definen los objetivos, metas y acciones a priorizar durante el año; Implementación que es donde existe un monitoreo de las acciones y un seguimiento de las estrategias; y Evaluación, donde se realiza un análisis proyectivo del período, ponderando los resultados para la toma de decisiones del siguiente año.

Por su naturaleza, el Plan de Mejoramiento Educativo permite un ajuste continuo, sirviendo de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, definiendo y trazando objetivos estratégicos a 4 años, y ordenando y articulando

acciones anuales que permitan alcanzar las metas vislumbradas por la comunidad educativa.

Marco Contextual

El Liceo de Huara en sus inicios impartía únicamente Educación Básica, llevando el nombre de Escuela G-105, y desde 1997 agrega los niveles de Enseñanza Media, transformándose en el Liceo Huara. A contar de 2012, comienza a impartir la formación Técnico - Profesional (TP), con la especialidad de técnico de nivel medio en Administración.

En la actualidad, el liceo cuenta con Educación Parvularia, Básica, Media y EPJA; con una matrícula total de 381 estudiantes, con un solo curso en cada nivel.

El equipo de gestión está conformado por un Director, una Inspectora general, dos jefes de Unidad Técnica Pedagógica (UTP), uno para Enseñanza Básica y otro para Enseñanza Media y una Encargada de Convivencia. Asimismo, el establecimiento cuenta con un total de 24 docentes y 14 asistentes de la educación. Se encuentra adscrito a la Jornada Escolar Completa (JEC), a la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y al Programa de Integración Escolar (PIE). Además, cuenta con el Programa de Educación Intercultural Bilingüe (PEIB).

Antecedentes del entorno

Huara corresponde a una comuna rural con 958 habitantes y pertenece a la provincia del Tamarugal. Geográficamente se ubica en una zona climática de extrema aridez, marcada por un aislamiento respecto de centros urbanos más poblados.

Es la única institución educacional municipal de la comuna que ofrece Educación Básica y Media, produciendo una serie de problemáticas, las cuales se agudizaron en el

contexto de pandemia por COVID. Por ejemplo, si el aislamiento geográfico ya era notorio, en clases virtuales el 13,8% de los estudiantes presentaron constantes problemas de conectividad a las sesiones, a pesar que equipos y planes de Internet fueron entregados a la totalidad de la comunidad educativa.

El porcentaje de alumnos prioritarios del Establecimiento alcanza un 74.3197%. A su vez, aproximadamente el 60% de ellos pertenece a pueblos originarios, principalmente Aymara, de localidades ubicadas al interior de la comuna.

Antecedentes pedagógicos

En cuanto al Simce, el liceo presentó logros inferiores o similares a los de otros establecimientos con semejantes condiciones socioeconómicas: en 2019 el 4° Básico obtuvo 189 puntos en Lenguaje y 204 en Matemáticas; mientras que en 2018 el 6° Básico obtuvo 240 puntos en Lenguaje, 218 en Matemáticas y 232 en Ciencias Naturales; y el 2° Medio obtuvo 220 puntos en Lenguaje, 197 en Matemáticas y 195 en Ciencias.

En la PSU, el 2019 los estudiantes obtuvieron un promedio de 447 puntos en Lenguaje y 451 puntos en Matemáticas.

El porcentaje de aprobación del año 2021 fue de 100% en Enseñanza Básica, 100% en Enseñanza Media y 100% en Educación para Jóvenes y Adultos.

Si bien la cobertura curricular de los aprendizajes consignada en todas las asignaturas es del 75%, la categoría de desempeño vigente en Educación Básica es de nivel medio-bajo, mientras que la de Educación Media es nivel medio.

La cifra de estudiantes que reciben el apoyo del Programa de Integración Escolar (PIE) alcanza a los 96 declarados oficialmente, siendo 73 ingresados de forma oficial y 26 como excedentes.

Existe una tasa del 6.1% de posibles casos de deserción escolar, derivada de problemas socioeconómicos, reflejados en 8.6% de estudiantes con inasistencias recurrentes a clases.

Diagnóstico Institucional

La educación es un desafío permanente y dinámico, requiriendo constante revisión y análisis por parte de la comunidad educativa, pues en cada año los requerimientos y necesidades de la comunidad van adecuándose a distintas perspectivas de la sociedad. Es de vital importancia la periódica la realización de procesos de seguimiento de las acciones institucionales en consonancia con el Proyecto Educativo Institucional. Por ello, la primera acción a realizar es evaluar los posibles intereses, dificultades y necesidades de la comunidad educativa. Esto es, un diagnóstico institucional, entendido como Lázaro (2002) "un conjunto de indagaciones sistemáticas utilizadas para conocer un hecho educativo con la intención de proponer sugerencias y pautas perfectivas" (p. 2).

De este modo, el Diagnóstico Institucional presentado pretende dar cuenta de los insumos a considerar como muestra clara de la realidad del Liceo Huara, permitiendo generar un acercamiento al Plan de Mejoramiento Educativo, con la intención última de evaluar y mejorar las prácticas de gestión educativa en el establecimiento, redundando en una mayor calidad de educación.

Análisis de las Áreas de Proceso

La siguiente escala evaluativa contiene cuatro descriptores que presentan los diferentes niveles de calidad que puede obtener una práctica institucional, consecuentes con lo establecido por la Agencia Nacional de Calidad.

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

4.2. Área de Gestión del Currículum

4.2.1. Dimensión: Gestión Pedagógica

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

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

<p>10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.</p>			X	
<p>11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o Prácticas a mejorar.</p>			X	
<p>12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.</p>			X	
<p>13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.</p>			X	

4.2.2. Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar			X	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			X	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.		X		
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			X	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			X	

<p>6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).</p>		X		
<p>7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.</p>			X	
<p>8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.</p>			X	

4.2.3. Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			X	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			X	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.		X		
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			X	

6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.			X	
--	--	--	---	--

4.3. Área de Liderazgo Escolar

4.3.1. Dimensión: Liderazgo del Sostenedor

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

4.3.2. Dimensión: Liderazgo Formativo y Académico del Director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			X	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			X	
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.			X	
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.		X		
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e			X	

inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.			X	
7. El director promueve una ética de trabajo.			X	

4.3.3. Dimensión: Planificación y Gestión de Resultados

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

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

4.4. Área de Convivencia Escolar

4.4.1. Dimensión: Formación

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

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

4.4.2. Dimensión: Convivencia Escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).			X	
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			X	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			X	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).		X		

6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			X	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			X	

4.4.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			X	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			X	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			X	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	X			
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			X	

7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.			X	
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.			X	
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			X	
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.			X	

4.5. Área de Gestión de Recursos

4.5.1. Dimensión: Gestión del Recurso Humano

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

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

4.5.2. Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.			X	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			X	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			X	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.			X	
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.			X	
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			X	
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.			X	

4.5.3. Dimensión: Gestión de Recursos Educativos

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

Análisis de Resultados

Para poder contextualizar de mejor forma la realidad educativa del Liceo Huara, es que, utilizando los resultados de la escala evaluativa de las áreas de proceso anteriormente presentada, se realizó un análisis por dimensión en consideración de los estándares de calidad.

De acuerdo a lo visualizado en el diagnóstico, es necesario:

Gestión Pedagógica

- Organizar la asignación de docentes y la carga horaria semanal privilegiando criterios pedagógicos, cosa que, hasta el año pasado, nunca se había hecho. Esto redundaría en un mayor aprovechamiento de los distintos recursos disponibles tanto a lo largo del día, como en la semana, dando coherencia a las horas de libre disposición en consideración a los intereses y necesidades de los estudiantes.
- Asegurar el cumplimiento de las sesiones calendarizadas y consignadas en las planificaciones, con la intención de llevar un monitoreo ante alguna interrupción o suspensión de clases, para que en caso que sea necesario reemplazar a algún docente, no se vea truncado el proceso educativo de los estudiantes, desarrollando las actividades consideradas para esa clase.

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

- Utilizar distintas estrategias de enseñanza, logrando la participación activa de todos los estudiantes, poniendo el foco en las habilidades a desarrollar más que en el contenido de las asignaturas.

Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

- Fortalecer el trabajo del equipo del Programa de Integración Escolar al realizar la evaluación y apoyo académico diferenciado para lograr un plan de trabajo individualizado con los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Liderazgo del Sostenedor

- El sostenedor (DAEM) debe establecer metas claras al director, permitiendo proyectar un método de trabajo para el logro de dichas metas.

Liderazgo Formativo y Académico del Director

- El director debe definir prioridades y delimitar responsabilidades de forma más clara a la totalidad de los equipos.

Planificación y Gestión de Resultados

- Monitorear el avance del Plan de Mejoramiento Educativo y del Plan Anual, acción que no se lleva a cabo de forma sistemática, dado que no se recopila, guarda ni protege de forma correcta la información generada en las distintas instancias de consulta, autoevaluación y análisis institucional.

Formación

- Mejorar el programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas).

Convivencia Escolar

- Mejorar la difusión de los protocolos concernientes a las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

Participación

- Mejorar el funcionamiento del Consejo Escolar, promoviendo la participación de los distintos estamentos, debido a la falta de algunos representantes de la comunidad educativa en dichas instancias.

Gestión del Recurso Humano

- Gestionar la contratación de al menos dos docentes cuyas cargas horarias sean flexibles con la intención que puedan reemplazar a los docentes titulares en caso de licencias médicas.
- Mejorar las condiciones laborales para atraer y retener a los docentes que realicen un trabajo acorde con los lineamientos de la institución.

Gestión de Recursos Financieros y Administración

- En esta dimensión el Establecimiento se encuentra en un nivel de calidad tendiente a la mejora, por tanto, se dio prioridad a otras dimensiones con menor nivel de logro.

Gestión de Recursos Educativos

- En esta dimensión el Establecimiento se encuentra en un nivel de calidad tendiente a la mejora, por tanto, se dio prioridad a otras dimensiones con menor nivel de logro.

Plan de Mejoramiento Educativo

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLE
GESTIÓN DEL CURRÍCULUM	Gestión Pedagógica	Organizar la asignación de docentes y la carga horaria semanal privilegiando criterios pedagógicos.	80% de la carga horaria semanal está organizada siguiendo criterios pedagógicos.	Reorganizar la carga horaria moviendo las horas de asignaturas artísticas y libre disposición a la jornada de la tarde.	Director Jefe de UTP
	Gestión Pedagógica	Monitorear el cumplimiento de las sesiones calendarizadas y consignadas en las planificaciones.	100% de los docentes cumplen con las sesiones consignadas en sus planificaciones	Monitorear, observar y retroalimentar el quehacer docente mediante reuniones semanales.	Jefe de UTP Docentes
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Utilizar distintas estrategias de enseñanza, desarrollando habilidades.	100% de los estudiantes desarrolla habilidades.	Utilización de Aprendizaje Basado en Proyectos.	Jefe de UTP Docentes
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Lograr la participación activa de todos los estudiantes en las clases,	100% de los estudiantes participa en las clases.	Utilización de Aprendizaje Basado en Proyectos.	Jefe de UTP Docentes

		mediante estrategias de enseñanza activa.			
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Mejorar el plan de trabajo individualizado con los estudiantes con necesidades educativas especiales.	100% de los estudiantes pertenecientes a PIE tienen un aumento de 2 horas de aula de recursos.	Aumentar en 2 horas el tiempo invertido en aula de recursos	Jefe de UTP Docentes Equipo PIE
LIDERAZGO	Liderazgo del Sostenedor	Establecer metas institucionales claras, concordando la metodología de trabajo para el logro de dichas metas.	100% de las metas institucionales son trabajadas mediante una reunión semanal.	Sostener una reunión semanal entre el Sostenedor y el Equipo de Gestión del colegio.	Sostenedor (DAEM) Equipo de Gestión
	Liderazgo Formativo y Académico del Director	Definir responsabilidades de forma más clara a la totalidad de los equipos.	100% de los perfiles de cargo son actualizados y entregados a los trabajadores.	Revisar, actualizar y dar a conocer perfiles de cargo.	Sostenedor (DAEM) Director

	Planificación y Gestión de Resultados	Monitorear el avance de los planes del establecimiento, mediante la recopilación y protección de la información institucional.	90% de la documentación institucional es organizada en carpetas y subida a Google Drive.	Organizar documentos físicos en archivadores de cada departamento, subir la documentación digital a Google Drive.	Equipo de Gestión Docentes Equipo de Convivencia Equipo PIE Secretarias
	Planificación y Gestión de Resultados	Monitorear el avance de los planes institucionales.	100% de las metas institucionales son trabajadas mediante una reunión semanal.	Equipo de Gestión sostiene una reunión semanal para monitorear el avance de los planes institucionales.	Sostenedor (DAEM) Equipo de Gestión
CONVIVENCIA ESCOLAR	Formación	Mejorar el programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo.	100% de los cursos reciben charlas acerca de la promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo.	Vincularse con instituciones externas que realicen charlas acerca de la promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo.	Director Equipo de Convivencia Escolar

	Convivencia Escolar	Lograr la difusión de los protocolos concernientes a las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.	90% de la comunidad educativa conoce los protocolos para hacer de la escuela un lugar seguro.	Realizar charlas quincenales a la comunidad educativa acerca de los protocolos para hacer de la escuela un lugar seguro.	Director Docentes Equipo de Convivencia Escolar
	Participación	Mejorar el funcionamiento del Consejo Escolar, promoviendo la participación de los distintos estamentos.	80% de la comunidad educativa asiste al menos a un consejo escolar en el semestre.	Realizar Consejos Escolares mensualmente	Director Equipo de Gestión Equipo de Convivencia Escolar
GESTIÓN DE RECURSOS	Gestión del Recurso Humano	Gestionar la contratación de al menos dos docentes que puedan reemplazar a los docentes titulares en caso de licencias médicas.	Contratar dos docentes que sirvan como profesores que puedan reemplazar a los docentes titulares en caso de licencias médicas.	Contratar dos docentes que sirvan como profesores volantes	Sostenedor Director Jefe de UTP

	Gestión del Recurso Humano	Mejorar las condiciones laborales para atraer y retener a los docentes que realicen un trabajo acorde con los lineamientos de la institución.	100% de los docentes recibe un incentivo económico dependiente de su evaluación institucional.	Establecer un programa de incentivos económicos basado en la evaluación institucional de cada docente.	Sostenedor Director Jefe de UTP
--	----------------------------------	--	--	---	---------------------------------------

Bibliografía

- Martínez, A. (2002). *Procedimientos y técnicas del diagnóstico en educación*. Universidad de Alcalá. España.

Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/496983.pdf>

- Ministerio de Educación. (2018). *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales. Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018*. Santiago, Chile.

Recuperado de:

<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

- Ministerio de Educación. (2019). *Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago, Chile.

Recuperado de:

https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf

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

Recuperado de:

http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20Diagnostico_Institucional_Formulario.pdf