



**Magister En Educación Mención**

Gestión de Calidad

Trabajo de Grado II

Proyecto de Mejoramiento Educativo

**Profesor: Carmen Bastidas**

**Profesor asistente: Rocío Riffo**

**Alumno: Daniel Díaz Páez.**

**Santiago-Chile, Abril 2020.**

## ÍNDICE

I RESUMEN.....	3
II INTRODUCCIÓN.....	4
III MARCO TEÓRICO .....	5
Concepto de liderazgo Educativo .....	5
Estándares Indicativos de Desempeño. ....	6
IV MARCO CONTEXTUAL .....	8
V DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL .....	10
VI ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	16
VII PLAN DE MEJORAMIENTO.....	21
VIII BIBLIOGRAFÍA .....	26

## **I RESUMEN**

El presente documento contiene antecedentes y claves de diagnóstico del establecimiento Liceo Técnico Profesional Educador Juan Bautista de la Salle, comuna de La Serena, recabados y sistematizados a fin de proporcionar evidencia objetiva para guiar la discusión y toma de decisiones en cuanto a la creación del Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME). La información revelada se sustenta en el análisis de distintas bases de datos y en antecedentes documentados en informes previos en sus respectivos niveles educativos.

Junto con recopilar los datos para elaborar un diagnóstico concreto, coherente y aterrizado a la realidad particular, se presenta un marco teórico y contextual, junto al análisis de resultados que deriva en la creación de un PME que permita mejorar la calidad de la educación que imparte, junto a su oferta curricular, que se basa en el desarrollo de competencias técnicas y transversales para la empleabilidad de estudiantes egresados de la EMTP, proponiendo acciones de mejora que permitan ajustar la gestión administrativo - Pedagógica dentro del establecimiento con el fin de alcanzar mejores aprendizajes para sus estudiantes.

Finalmente, se destaca que la información disponible y sus resultados expresan indicadores bajo la media Nacional presentando sugerencias que favorezcan la toma de decisiones pedagógicas y administrativas.

## II INTRODUCCIÓN

La tendencia y lineamientos otorgados por la agencia de la calidad de la educación acerca de los elementos que permiten generar y sostener procesos de mejora han tenido distintos enfoques a lo largo del tiempo. Es por ello que en la siguiente investigación y como primera etapa, usted encontrara un marco teórico que explicita los lineamientos del liderazgo en la escuela, y su relación con instrumentos de gestión que sirven para el análisis y toma de decisiones por parte del sostenedor y equipos directivos como lo es el documento de “Estándares Indicativos de Desempeño” en segunda instancia se encontrará una recopilación de antecedentes y datos para elaborar un diagnóstico concreto, coherente y aterrizado a la realidad particular del Liceo Técnico Profesional Educador Juan Bautista de La Salle, En la Comuna de La Serena, con el fin de aportar lineamientos para procesar e interpretar los resultados que se ha obtenido el establecimiento durante los últimos cinco años de funcionamiento de la institución.

Para tener una comprensión de las particularidades del contexto se incorpora un marco contextual que explicita el índice de vulnerabilidad que presenta la institución, las características del entorno geográfico y un breve resumen de su historia y logros administrativos y pedagógicos, para posteriormente decantar en la parte fundamental de la investigación que es una propuesta concreta y formal para elaborar un plan de mejoramiento educativo coherente con las características y resultados de sus docentes y miembros de la escuela, con el fin de aportar en la toma de decisiones.

Ante estos antecedentes, usted encontrara cuadros por las distintas dimensiones y subdimensiones sugeridas por los estándares indicativos de desempeño con fortalezas y debilidades derivadas del análisis e interpretación de los datos, las que permitieron identificar algunos elementos que se relacionan con la efectividad de la escuela, como el liderazgo, el foco en el aprendizaje, un clima de convivencia positivo, expectativas sobre las capacidades de los estudiantes, el monitoreo de los procesos internos y el involucramiento de los padres y apoderados en la comunidad educativa, entre otros.

Finalmente se presenta un plan de mejoramiento educativo que contiene objetivos estratégicos, metas, acciones, responsables y medios de verificación que permitan generar una estrategia de acción anual para el Liceo Técnico Profesional Educador Juan Bautista de La Salle, con el fin de desarrollar más y mejores aprendizajes en sus estudiantes.

### III MARCO TEÓRICO

#### Concepto de liderazgo Educativo

El liderazgo educativo se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20) y se reconoce como la práctica del mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015). Desde esta perspectiva de “práctica”, el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada. En esta línea, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), plantea que un liderazgo efectivo presenta variaciones según el contexto y tipo de establecimiento, como también conforme a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional. De esta forma, el liderazgo efectivo se caracteriza por ser situacional y contingente. El MBDLE señala que liderazgo escolar se constituye en un conocimiento profesional relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo, y respecto de ello declara que “El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.” (Mineduc, 2015, p. 34).

#### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva (CEPPE, 2009).

**LIDERAZGO DISTRIBUIDO** El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes (Murillo, 2006).

#### LIDERAZGO PEDAGÓGICO O LIDERAZGO INSTRUCCIONAL

El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014) caracteriza que el liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### LIDERAZGO PARA LA JUSTICIA SOCIAL

Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades (Murillo & Fernández, en Carrasco & Gonzales, 2017; Theoharis, 2007; Tintoré, 2018). Theoharis (2007) señala que el liderazgo para la justicia social comprende aquellas prácticas directivas orientadas a eliminar las condiciones de marginalización sea en materia de raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra.

## Estándares Indicativos de Desempeño.

Los Estándares Indicativos son referentes que orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos. (Educación, Estandares Educativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014)

La Agencia de Calidad es la encargada de evaluar estos estándares mediante la Evaluación Indicativa de Desempeño a los establecimientos y sus sostenedores. Esta evaluación considera, además de los Estándares Indicativos, el contexto del establecimiento, sus resultados educativos y el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, y toma como antecedente el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de la autoevaluación del establecimiento. La evaluación indicativa podrá realizarse mediante:

- Visitas de evaluación y orientación.
- Requerimientos de información.
- Otros medios que se consideren idóneos para sus propósitos (encuestas, grupos focales, cuestionarios y otros). (Educación, Estandares Educativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014)

Los Estándares Indicativos y cada una de las instancias del proceso de mejora continua a las cuales se asocian contribuyen a que los establecimientos y sus sostenedores entreguen una educación de calidad. En este sentido:

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

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

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

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

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

El plan de mejoramiento: Ayuda a jerarquizar y focalizar las líneas de acción según las fortalezas y debilidades identificadas, pasando de una gestión institucional incidental a una racional. (Educación, Estandares Educativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014)

## El Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

Es una herramienta de gestión de los establecimientos educacionales que, de acuerdo con las leyes vigentes, cada unidad educativa debe construir a partir de sus necesidades y potencialidades.

Este plan tiene dos grandes fases: la primera es la **Fase Estratégica**, que busca que el establecimiento -mirando su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y sus resultados de aprendizaje, convivencia y gestión, entre otros-, sea capaz de mirarse con una proyección a cuatro años. Este proceso debe realizarse con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.

La **Fase Anual**, por otro lado, corresponde a la puesta en práctica de las proyecciones e ideas consideradas en la fase anterior, a través de una planificación con un año de duración, que contenga mecanismos de seguimiento y evaluación de su propio proceso de mejora. (Educación, Escolar Mineduc, 2019)

El ciclo de mejoramiento continuo es el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad -en los ámbitos institucionales y pedagógicos-, planifica y proyecta objetivos y metas estratégicas a mediano plazo (4 años) y pone en práctica objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus procesos y prácticas institucionales y pedagógicas. (Educación, Escolar Mineduc, 2019)

## IV MARCO CONTEXTUAL

El liceo Educador Juan Bautista de la Salle, se funda por la Resolución Exenta 01302 del 29 de abril de 2005, la que le da el reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Educación. Desde sus orígenes nuestra unidad educativa está asociada a un proyecto integral para jóvenes adolescentes de contextos vulnerables, albergando en su interior el Jardín Infantil y sala cuna “Manitas Pequeñas”, como una respuesta concreta para brindar una red social educativa de apoyo a madres adolescentes que desean continuar con sus estudios y obtener una calificación laboral de técnico de nivel medio.

Se inicia con la especialidad de atención de párvulos y el año 2006 comienza a funcionar la segunda especialidad de administración. Ese mismo año – el Liceo - se reconoce y acredita como un colegio preventivo, categoría otorgada por CONACE a todos aquellos establecimientos educacionales que generan estilos saludables de vida. El año 2009 se acredita la especialidad de atención de párvulos y se gradúa la primera promoción de la especialidad de Atención de Párvulos con 75 alumnas. El año 2012 se implementa el séptimo año Básico cumpliendo con la iniciativa gubernamental de ampliar la cobertura secundaria de seis años. 2012 – 2016 se ha trabajado en la consolidación de un proyecto Educativo T.P, donde se prioriza la formación de jóvenes líderes sistémicos dando énfasis a las competencias de empleabilidad, la formación en informática e idioma de manera de entregar una formación profesional de calidad. También a partir del año 2019 se ofertaran nuevas especialidades, como Gastronomía en la mención de Pastelería y Repostería y la especialidad de Programación Computacional.

El año 2019, el liceo presenta un índice de vulnerabilidad del 96%, consta de una matrícula de 296 estudiantes, donde el 75% son Mujeres, presentando un índice de alumnas y alumnos padres adolescentes de un 12%.

El cuerpo docente que se desempeña en el establecimiento, está compuesto por 27 docentes evaluados y encasillados en carrera docente, existiendo 3 docentes en nivel experto, 6 en nivel avanzado, 9 en nivel temprano y 9 en nivel Inicial, además, la última medición en evaluación docente 2019 arroja como resultado que de los 11 docentes evaluados, 1 obtiene resultado destacado y 10 resultados Competente.

Según las fichas de matrículas y datos recabados con asistente Social del establecimiento, se establece que el nivel educacional de los padres alcanza un promedio del 45% con término de la enseñanza media y un 12% de padres que alcanzan un nivel universitario.

El Liceo adscribe su modelo y proceso de enseñanza- aprendizaje a un paradigma socio-cognitivo constructivista, incorporándolo en la práctica docente y en especial en su desempeño en talleres y aulas. Para ello reconocemos que el aprendizaje se da en el aula, (Dominio A, B, C, D del Marco para la Buena Enseñanza) en el taller y en las experiencias de aprendizaje significativo planificado por los docentes. Además reconocemos al medio circundante, en la experiencia cotidiana de la vida y de la empresa como una fuente la cual provee múltiples interrelaciones con el Liceo donde el profesor y/o el compañero actúan como elementos catalizadores para provocar cambios. El Liceo Técnico Profesional Educador Juan Bautista de la Salle, adhiere a un enfoque pedagógico de carácter constructivista, donde la enseñanza-aprendizaje se percibe y se lleva a cabo como un proceso dinámico, participativo e interactivo entre el estudiante y profesor, de modo que el conocimiento y la adquisición de las competencias sea una auténtica construcción operada por la persona que aprende

El establecimiento mediante la Ley de Subvención Especial Preferencial SEP, contrata a profesionales de apoyo, que deben contribuir al logro de los objetivos de aprendizaje y desarrollo personal de los alumnos y componentes de la comunidad liceana. Su prioridad es realizar las labores complementarias a la tarea educativa, establecidas en el PEI, PME y las instrucciones emanadas por la dirección del colegio, el equipo de gestión y la coordinación desde la UTP. Su labor está dirigida a desarrollar, apoyar y potenciar el proceso de Enseñanza aprendizaje desarrollado por

docentes y profesionales encargados de mediar los diferentes aprendizajes , además y acorde a su especialidad efectúan funciones de apoyo administrativo, de mantención de los espacios educativos, de colaboración con la seguridad, de mediación de conflictos, de vinculación con la familia y con redes de apoyo, todo ello necesario para el buen funcionamiento del establecimiento y la convivencia escolar.

## V DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Para elaborar el presente diagnostico se presentan datos cuantitativos y cualitativos referentes a la gestión que desarrolla el establecimiento Educador Juan Bautista de La Salle.

Resultados de aprendizaje SIMCE:

Promedio lengua y literatura ii medio SIMCE

	mujeres	hombres
Puntaje 2015	186	
Puntajes 2016	232	
Puntajes 2017	246	
Puntajes 2018	239	214
Promedio	225,75	

**Importante:** No es posible generar un gráfico, porque la cantidad de información es insuficiente.

Puntaje promedio								
2014	Variación	2015	Variación	2016	Variación	2017	Variación	2018
S/I	/	186*	/	232	•14	246	•-14	232

Promedio matemática II medio SIMCE

	Mujeres	Hombres
Puntaje 2015	208	
Puntajes 2016	191	
Puntajes 2017	217	
Puntajes 2018	211	210
Promedio	206,75	

**Importante:** No es posible generar un gráfico, porque la cantidad de información es insuficiente.

Puntaje promedio								
2014	Variación	2015	Variación	2016	Variación	2017	Variación	2018
S/I	/	208	•-17	191	↑26	217	•-6	211

Promedio Ciencias Naturales II MEDIO SIMCE

	2015	2017	Variación
Liceo TP Educador Juan Bautista de La Salle	204	224	+20

**Importante:** No es posible generar un gráfico, porque la cantidad de información es insuficiente.

Puntaje promedio				
2014	Variación	2016	Variación	2018
S/I	/	211	•13	224

A continuación se presentan los resultados de eficiencia interna del año 2019.

Tasa de Titulación Técnico Profesional

AÑO	TECNICO NIVEL MEDIO EN ADMINISTRACIÓN	TECNICO EN NIVEL MEDIO EN ATENCIÓN DE PARVULO
2016	27 ( 90 %)	12 (80 %)
2017	15 (74%)	25( 80%)
2018	15 (94%)	19 ( 73%)
2019	10 ( EN PROCESO)	22 (EN PROCESO)

Tasa de Retiros Y Traslados

AÑO	MATRICULA INICIAL	RETIROS	%
2015	286	40	14 %
2016	238	31	13 %
2017	253	48	19 %
2018	264	37	14 %
2019	250	15	6 %

Tasa de Reprobación y Repitencia escolar.

2015	2016	2017	2018	2019
15 ( 7% )	7 (3 % )	3 ( 6%)	7( 3 % )	3 (4%)

Tasa de Resultados PSU

ESPECIALIDAD DE ADMINISTRACIÓN					
AÑO	N° DE ALUMNAS MATRICULADA	N° DE ALUMNAS RINDIERON PSU	% RENDICIÓN	PROMEDIO PUNTAJE LENGUAJE	PUNTAJE MATEMATICA
2015	27	17	63%	384	427
2016	16	12	75%	382	481
2017	26	18	70%	385	434
2018	15	11	73,3%	383	394

ESPECIALIDAD DE ATENCIÓN DE PÁRVULOS					
AÑO	N° DE ALUMNAS MATRICULADA	N° DE ALUMNAS RINDIERON PSU	% RENDICIÓN	PROMEDIO PUNTAJE LENGUAJE	PUNTAJE MATEMATICA
2015	17	15	96%	377	398
2016	29	21	71%	408	405
2017	17	9	54%	398	379
2018	19	9	47,4%	440	412

Promedio de Asistencia Anual

2015	2016	2017	2018	2019
86%	85%	89%	90%	91%

Tasa de resultados Evaluación Docente

AÑO	DESTACADO	COMPETENTE	BÁSICO	INSATISFACTORIO
2019	1	10	0	0
2018	2	6	0	0

DIAGNOSTICO GENERAL SOBRE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DOCENTE:

Los siguientes elementos son en base la recopilación de datos y recomendaciones realizadas por el departamento de unidad técnico pedagógica comunal de la Corporación Municipal Gabriel González Videla de la serena y se presentan las dos grandes dificultades observadas.

Bajos indicadores de logro en relación a la retroalimentación efectiva del aprendizaje

Bajos indicadores de logros en relación a la evaluación y cierre de la clase para estimular aprendizajes de orden superior.

## Resultados 2019 Indicadores de Desarrollo Personal y Social

Indicadores de Desarrollo Personal y Social	Resultados
Autoestima académica y motivación escolar	71
Clima de convivencia escolar	69
Participación y formación ciudadana	71
Hábitos de vida saludable	65

LA PRESENTE TABLA SE ELABORÓ POR LOS DOCENTES EL AÑO 2019 CONSIDERANDO FACTORES GENERALES QUE RIGEN LA INSTITUCIÓN.

Ámbito	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<b>Centro y Entorno</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mantención de la infraestructura del establecimiento,</li> <li>2. Los convenios con los centros de práctica para los estudiantes.</li> <li>3</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. baja autovaloración escolar</li> <li>2. Deserción de un porcentaje de estudiantes ,antes de terminar su práctica profesional</li> <li>3.incremento de problemas emocionales en los estudiantes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La utilización de la infraestructura del establecimiento.</li> <li>2. Se podría generar futuras oportunidades laborales para los estudiantes.</li> <li>3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La falta de cumplimiento del sostenedor hacia establecimiento.</li> <li>2. Una baja en la titulación de los estudiantes.</li> <li>3.</li> </ol>
<b>Comunidad Educativa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perfeccionamiento interno entre los docentes para las distintas actividades educativas del establecimiento.</li> <li>2. la alta participación de los estudiantes en actividades extracurriculares.</li> <li>3</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. la escaza participación de los apoderados en sus reuniones</li> <li>2. en algunos estudiantes existe una escaza valoración a su formación educativa.</li> <li>3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. el aprendizajes entre los docentes para su desarrollo profesional</li> <li>2. la identificación de los estudiantes con la comunidad escolar.</li> <li>3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que no se pueda comunicar las problemáticas en la reunión de apoderados.</li> <li>2. la repitencia y deserción escolar de algunos estudiantes.</li> <li>3.</li> </ol>
<b>Aspectos Relacionales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de talleres entre comunidad educativa con respecto a la convivencia escolar.</li> <li>2.Buenas relaciones entre estamentos lo que facilita el trabajo en equipo</li> <li>3</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. resistencia al cambio por parte de algunos integrantes de la comunidad educativa. Transversal entre estamentos</li> <li>2.bajas estrategias de resolución pacífica de conflictos por parte de algunos integrantes de la comunidad educativa</li> <li>3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. en el fortalecimiento entre la comunidad educativa en la convivencia escolar.</li> <li>2. instancias de capacitación externa</li> <li>3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entorno inseguro en horarios de ingreso y salida de estudiantes</li> <li>2. Venta de licor a las cercanías del establecimiento.</li> <li>3.</li> </ol>
<b>Aspectos Curriculares</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.trabajo colaborativo entre asignaturas</li> <li>2. trabajo por habilidades en beneficio de las especialidades.</li> <li>3 evaluación por competencias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.En algunas clases no visibilizan los objetivos transversales</li> <li>2.baja motivación de una parte del alumnado</li> <li>3.Resistencia al cambio por parte de algunos docentes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. centros de practica que favorecen el sistema dual y de alternancia de aprendizajes</li> <li>2. se cuenta con un jardín aledaño para las estudiantes de especialidad en Atención de Párvulos.</li> <li>3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paro del cuerpo Docente</li> <li>2. Perdidas de horas lectivas y de prácticas para la implementación curricular por Coronavid-19</li> <li>3.</li> </ol>

Resultados de Evaluación de Estándares indicativos de desempeño.

Para desarrollar la presente tabla, se utilizaron los estándares indicativos de desempeño, revisando cada uno de los indicadores por Dimensión y subdimensión con el propósito de tener información relevante para el proceso de toma de decisiones.

Estándar	Liderazgo	Estándar	Gestión Pedagógica
E 1.1	Satisfactorio	E 4.1	Satisfactorio
E 1.2	Incipiente	E 4.2	Incipiente
E 1.3	Incipiente	E 4.3	Incipiente
E 1.4	Satisfactorio	E 4.4	Incipiente
E 1.5	Incipiente	E 4.5	Satisfactorio
E 1.6	Satisfactorio	E 4.6	Incipiente
E .2.1	Incipiente	E 4.7	Incipiente
E .2.2	Incipiente	E 5.1	Satisfactorio
E .2.3	satisfactorio	E 5.2	Satisfactorio
E .2.4	satisfactorio	E 5.3	Incipiente
E .2.5	Incipiente	E 5.4	Satisfactorio
E .2.6	Incipiente	E 5.5	Incipiente
E 2.7	Incipiente	E 5.6	Incipiente
E 3.1	Satisfactorio	E 6.1	Satisfactorio
E 3.2	Incipiente	E 6.2	Incipiente
E 3.3	Incipiente	E 6.3	Satisfactorio
E 3.4	Incipiente	E 6.4	Satisfactorio
E 3.5	Incipiente	E 6.5	Incipiente
E 3.6	Incipiente	E 6.6	Satisfactorio
		E 6.7	Incipiente

Estándar	Formación y convivencia	Estándar	Gestión de recursos
E 7.1	Incipiente	E 10. 1	Satisfactorio
E 7.2	Incipiente	E 10.2	Incipiente
E 7.3	Satisfactorio	E 10.3	Incipiente o
E 7.4	Satisfactorio	E 10.4	Incipiente
E 7.5	Incipiente	E 10.5	Satisfactorio
E 7.6	Incipiente	E 10.6	Incipiente
E 7.7	Incipiente	E 10.7	Satisfactorio
E 8.1	Incipiente	E 10.8	Satisfactorio
E 8.2	Satisfactorio	E 10.9	Incipiente
E 8.3	Satisfactorio	E 11.1	Satisfactorio
E 8.4	Incipiente	E 11.2	Satisfactorio
E 8.5	Satisfactorio	E 11.3	Satisfactorio
E 8.6	Satisfactorio	E 11.4	Satisfactorio
E 8.7	Satisfactorio	E 11.5	Incipiente
E 9.1	Incipiente	E 11.6	Satisfactorio
E 9.2	Incipiente	E 12.1	Satisfactorio
E 9.3	Satisfactorio	E 12.2	Satisfactorio
E 9.4	Satisfactorio	E 12.3	Incipiente
E 9.5	Satisfactorio	E 12.4	Incipiente
E 9.6	Satisfactorio	E 12.5	Satisfactorio

## VI ANÁLISIS DE RESULTADOS

En relación a la tasa de resultados SIMCE se evidencia que el establecimiento viene desarrollando un alza sistemática que da cuenta de una tendencia hacia la mejora, si bien estos resultados aún son bajos en comparación con sus iguales y a la media nacional, se establece que las líneas de acción pedagógica están rindiendo frutos que son indicadores del aumento en los resultados promedio en Lenguaje y Matemática. Se destaca en los datos expuestos que los resultados de Historia y ciencias Naturales se encuentran por sobre los resultados de matemáticas y lenguaje, debiendo estos últimos ser un foco principal de trabajo hacia el futuro.

En relación a la tasa de titulación se desprende que si bien los indicadores demuestran que están dentro del promedio de titulación, esta tiene una variación anual, no logrando generar una tendencia, tampoco se observa que exista un seguimiento a los egresados para tener una claridad del desempeño laboral o continuidad de estudios de los egresados.

En relación a la tasa de retiros y traslados se observa que dentro de los cinco años que establecen los datos, en el año 2018 se genera un cambio con tendencia hacia la mejora, disminuyendo considerablemente el porcentaje de retiro de un 14% a un 6% anual, esto cruzado con la autoevaluación de desempeño de los estándares indicativos de desempeño, tiene relación al trabajo que se desarrolla en conjunto con las duplas psicosociales del Programa de integración escolar y convivencia escolar, sumando a la pesquisa temprana de alumnos en riesgos de desertar del sistema, proponiendo estrategias de acompañamiento y reforzamiento pedagógico y o Psicosocial, esto se evidencia en el estándar N° 6.1 y 6.7 de la autoevaluación.

La tasa de repitencia muestra que el establecimiento tiene un buen funcionamiento en relación al acompañamiento y reforzamiento pedagógico para estudiantes que presentan necesidades educativas especiales como en problemas psicosociales, sin embargo presenta una variación continua anual entre un 7% a un 3% no logrando establecer una tendencia que permanezca en el tiempo.

Los indicadores de estudiantes que rinden la Prueba de Selección Universitaria (PSU) son bajos, si bien el establecimiento no tiene su sello pedagógico puesto en la prosecución de estudios superiores al ser un Liceo Técnico Profesional, la tendencia a nivel país establece que es un desafío importante a abordar considerando la gratuidad de enseñanza y más aún al cruzar esta información con el nivel socioeconómico de los alumnos que ingresan en la EMTP tienen una oportunidad muy valiosa para ingresar a carreras técnicas de nivel superior y/o universidades, dicho esto, el dato muestra que los resultados de los estudiantes son muy bajos, no alcanzando un promedio superior a 440 puntos.

Los datos muestran que la tasa de asistencia anual se mantiene estable durante el tiempo sin una variación significativa, si bien el dato anual no es muy clarificador para tener información de asistencia crónica por parte de los estudiantes, el promedio permite inferir que los niveles de asistencia no son factor de análisis para el proceso de gestión pedagógica en relación a los resultados SIMCE y PSU, ya que el promedio en 90% de asistencia está acorde a la norma y promedio nacional.

Con el fin de tener un análisis y panorama más claro en relación a la incidencia que tiene la tasa de asistencia con los resultados académicos sería pertinente incorporar tasa de atrasos que permitan dar cuenta del uso efectivo del tiempo de clases y ajustarlo a las asignaturas que puedan verse perjudicadas por dicho factor

Los resultados de la evaluación docente establecen que todos los docentes están en nivel competente, sin embargo al cruzar los datos con los resultados pedagógicos medidos por la agencia de calidad, el SIMCE establece que los estudiantes presentan niveles bajo la media nacional, para tener un detalle más clarificador es necesario tener los resultados por niveles de desempeño para ver la movilidad de aprendizajes que presentan los estudiantes y las actividades metodológicas necesarias para dicha práctica profesional.

Los resultados de los indicadores de desarrollo personal y social al cruzar los datos con los estándares indicativos de desempeño se observa claramente que los padres y apoderados al no estar involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje y de las actividades que desarrolla el establecimiento, se manifiestan en bajos resultados sobre la percepción que mantiene el establecimiento, a su vez muestra que los estudiantes necesita tener un apoyo en base a la autoestima académica y generar hábitos de vida saludable.

## Dimensión Liderazgo

La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. (Educación, Estándares Educativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014)

### Dimensión Liderazgo

#### Fortalezas

- El establecimiento ha propiciado una actualización participativa y pertinente en la elaboración y socialización de su PEI, sus sellos educativos, y reglamentos lo que contribuye a que estos representen de manera coherente los sentidos que distinguen a la comunidad.
- El establecimiento fomenta canales de participación para el cuerpo docente y asistentes de la educación en la elaboración y apropiación del proyecto educativo institucional.
- El director mantiene presencia activa dentro del establecimiento, dialogando con los estudiantes, docentes, y personal en general y se responsabiliza por los resultados, teniendo que dar cuenta semestralmente de su convenio de desempeño y objetivos propuestos.
- El director y equipo directivo promueven altas expectativas hacia el logro de los objetivos propuestos, generando instancias de reconocimiento personal y grupal ante acciones pedagógicas y/o administrativas exitosas dentro de la comunidad
- El sostenedor y equipo directivo cuentan con una estrategia que permita tomar datos arrojados dentro del establecimiento.

#### Debilidades

- La entidad sostenedora no ha logrado generar una comunicación fluida con la comunidad educativa, lo cual dificulta la posibilidad de que los funcionarios conozcan la información relevante e incide negativamente en su motivación.
- La dirección se involucra escasamente en la gestión del área técnica-pedagógica, lo que obstaculiza la instalación de un liderazgo que conduzca al establecimiento hacia la mejora de los aprendizajes.
- La dirección se entrapa para generar espacios de colaboración pedagógica y no se utilizan correctamente los tiempos ni espacios para regenerar la reflexión docente.
- El establecimiento involucra a los miembros del consejo escolar en la elaboración del PME, sin embargo, los tiempos para desarrollar el trabajo reflexivo son limitados y escasos, centrándose mayoritariamente en las acciones a desarrollar, desatendiendo la coherencia que debe existir entre el diagnóstico, planificación, acciones y metas, teniendo grandes problemáticas para el monitoreo y evaluación anual del PME, el cual debiese ser el insumo fundamental para continuar el proceso de mejora continua.
- Si bien el establecimiento cuenta con un PME, ese se ve entrapado al no tener rigurosamente un plan de seguimiento y monitoreo que pueda entregar oportunamente información relevante para tomar decisiones de las acciones en curso, permitiendo observar coherencia entre las estrategias, acciones y metas propuestas.
- El establecimiento no genera estrategias que permitan vincular a los apoderados para ser un ente activo dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, esta acción

se cruza con los resultados de las encuestas que miden los indicadores de desarrollo personal y social, donde claramente se ven disminuidos, ya que el apoderado no cuenta con la información que desarrolla el establecimiento y no se ha sentido parte del proceso.

- Si bien El sostenedor y equipo directivo cuentan con una estrategia que permita tomar datos arrojados dentro del establecimiento, en algunas ocasiones estos datos no se analizan e interpretan correctamente ni se les da solución oportuna en relación al tiempo en que se obtienen.

### Dimensión Gestión Pedagógica

Comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades. Esta comprende las subdimensiones Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo del estudiante (Educación, Estándares Educativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014)

Dimensión Gestión Pedagógica
<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liceo ha implementado un sistema adecuado para el desarrollo de las prácticas profesionales en el área TP, lo cual favorece la culminación adecuada de su proceso formativo y la prosecución de sus proyectos de vida, aumentando su tasa de titulación anualmente.</li> <li>• Los docentes del establecimiento desarrollan su labor pedagógica en función de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases curriculares, además al cruzar la información con los resultados de evaluación docente, se evidencia que los docentes tienen un manejo conceptual y procedimental en la planificación y desarrollo de objetivos de aprendizajes.</li> <li>• Los docentes imparten sus clases con rigurosidad conceptual sus clases y plan de estudio, así como manifiestan interés por sus estudiantes preocupándose por conocer sus intereses y el contexto sociocultural que les rodea.</li> <li>• El equipo directivo y docentes establecen mecanismos claros para detectar a tiempo estudiantes que presentan dificultades y vacíos en sus aprendizajes y se cuenta con un mecanismo de reforzamiento pedagógico apoyado por duplas psicosociales y profesionales contratados por ley SEP.</li> <li>• El establecimiento cuenta con un orientador, encargado de convivencia, psicólogo y trabajador social que permiten dar apoyo oportuno a estudiantes que presenten dificultades psicoemocionales por medio de aplicaciones sistemáticas de sociogramas, anamnesis y diagnósticos sociales realizados por los diversos profesionales.</li> <li>• El equipo directivo genera mecanismos claros mediante el equipo de convivencia escolar y reuniones quincenales con profesos jefes las cuales permiten dar cuenta a tiempo de estudiantes que tengan riesgo de desertar por diversas índoles. Asistencia, rendimiento, problemas socioeconómicos, familiares relacionales con pares (bullyng) entre otras.</li> <li>• El establecimiento ejecuta estrategias sistemáticas para apoyo a los estudiantes con necesidades educativas especiales según las orientaciones del decreto 170 de educación especial, manteniendo un constante trabajo colaborativo al interior del programa, a su vez en relación a las orientaciones del decreto 83 se aprecia que generan estrategias metodológicas y pedagógicas que permiten articular, adecuar y diversificar estrategias de enseñanza para derribar barreras de aprendizajes pesquisadas.</li> <li>•</li> </ul>

## Debilidades

- El equipo directivo ha gestionado débilmente los espacios de trabajo colaborativo y articulación curricular entre los distintos profesionales, lo que dificulta la posibilidad de compartir experiencias, de intercambiar practicas exitosas y de enfrentar en forma conjunta los desafíos académicos de la institución.
- El liceo presenta dificultades para establecer y poner en práctica lineamientos pedagógicos para la preparación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto dificulta la disposición de una visión clara y compartida del trabajo pedagógico, por parte de los docentes, para el logro de los aprendizajes esperados y el desarrollo de competencias técnicas y transversales en los estudiantes.
- El equipo directivo presenta dificultades y no se observan datos recopilados que puedan dar cuenta de un apoyo sistemático en la observación de clases y revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de aportar en mejorar las oportunidades de aprendizaje
- El cuerpo docente tiene dificultades para mantener el interés de los estudiantes de manera constante para que trabajen de forma independiente, necesitando contantes estrategias para mantener la atención en la actividad pedagógica
- El establecimiento presenta escasas actividades que puedan entregar oportunidades a estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas, focalizándose mayoritariamente en actividades deportivas y artísticas como medio de apoyo para alumnos con características diversas.
- El equipo de integración si bien presenta una buena articulación al interior del programa PIE junto a docentes colaboradores, no se ha logrado instalar una metodología que sea transversal para todos el cuerpo docente, de forma que se puedan generar acciones colaborativas y como equipos de aula en post de la mejora de los aprendizajes de todos los alumnos.
- El equipo directivo entrega una escasa y débil orientación vocacional a los estudiantes para que estos puedan tener alternativas acordes a sus intereses laborales o continuidad de estudios, se enfocan mayoritariamente en grupos o cursos que presenten intereses particulares, dedicando la mayor cantidad del tiempo solo al desarrollo de competencias técnicas y trasnversales que les exige la carrera técnica particular que cursan.

## Dimensión Formación y Convivencia

La dimensión Formación y Convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas y comprende las su dimensiones Formación, Convivencia y Participación y vida democrática.

## Dimensión Formación y Convivencia

### Fortalezas

- El establecimiento presenta buenas practicas sostenidas en el tiempo para los alumnos en riesgo de desertar, desarrollando estrategias de apoyo en el área pedagógica y psicoemocional.
- El equipo técnico y docente tiene claras y altas expectativas ante el aprendizaje de los estudiantes referentes a desarrollar mejores actitudes y comportamientos.
- Según la autoevaluación los docentes promueven y exigen un ambiente de trabajo organizado fomentando el buen trato entre los miembros de la comunidad.
- El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia escolar a tiempo completo para guiar las acciones formativas de los estudiantes.

## Debilidades

- El liceo ha desarrollado débiles acciones para prevenir y abordar oportunamente conductas de riesgo en los estudiantes, lo cual limita la posibilidad de promover y desarrollar hábitos de autocuidado y de vida saludable que favorezcan su salud integral.
- El establecimiento implementa estrategias poco sistemáticas de apoyo y orientación vocacional para los estudiantes, lo que permite que estos no tomen decisiones sobre su continuidad de estudios y proyecto de vida, de manera informada y reflexiva.
- Si bien el establecimiento cuenta con un plan de gestión este no se desarrolla de forma transversal por el cuerpo docente, existiendo en el interior de los cursos acciones disruptivas que perjudican el clima de aula, perjudicando el aprendizaje grupal o individual del grupo curso.
- Según los resultados de los indicadores de desarrollo personal y social el clima de convivencia escolar se encuentra descendido sobre todo en el ambiente de respecto lo cual se contrapone con la percepción del cuerpo docente. Además, el ambiente seguro y organizado se relaciona con la gestión pedagógica al no poder desarrollar trabajo de forma independiente, necesitando constantes estrategias las que no son articuladas.

## Dimensión Gestión de Recursos

Comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. Esta comprende las subdimensiones Gestión de personal, Gestión de recursos financieros

### Dimensión Gestión de Recursos

- El liceo ha gestionado adecuadamente vínculos con instituciones académicas, lo que favorece la colaboración para potenciar el proceso de enseñanza- aprendizaje y facilita la continuidad de estudios de los alumnos.
- El establecimiento ha gestionado de manera adecuada los espacios educativos y recreativos, lo cual permite que la comunidad se desenvuelva en un medio que otorga bienestar y que facilita los aprendizajes.
- El establecimiento cuenta con una infraestructura privilegiada y con material tecnológico para el desarrollo óptimo de las clases, así como un material didáctico para utilizar por el cuerpo docente.

## Debilidades

- La unidad educativa ha gestionado débilmente las oportunidades para el desarrollo profesional docente, lo que limita la actualización y mejora continua de las prácticas pedagógicas.
- El establecimiento no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño profesional, generando estrés e incertidumbre sobre todo durante el término del año escolar por temor a la desvinculación y muchas veces se desarrollan procesos de desvinculación que no están ajustados a la práctica profesional.
- Si bien el establecimiento cuenta con una Biblioteca o Centro de Recursos para el Aprendizaje, esta no se articula con el cuerpo docente, por lo que no se desarrollan actividades coordinadas para el fomento lector u otra estrategia de enseñanza que se pudiera implementar en post del desarrollo integral del estudiante.

## VII PLAN DE MEJORAMIENTO

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	Desarrollar e instalar un proceso de enseñanza aprendizaje, basado en la transversalidad, articulación curricular, retroalimentación y evaluación por porcentajes de logros de aprendizajes para el desarrollo de competencias técnicas profesionales enunciadas en las especialidades que el liceo imparte	El 80% del cuerpo docente logra instalar al interior del aula la transversalidad, articulación curricular, retroalimentación y evaluación en porcentajes.
Liderazgo	El equipo directivo diseña e implementa un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de todas las acciones técnico pedagógicas que el establecimiento y la comunidad desarrolla.	El 90% de los docentes es monitoreado y acompañado en su planificación y cobertura curricular.
Formación y Convivencia	Formular y emplear procesos formativos flexibles, pertinentes y actualizados con toda la comunidad educativa, dirigidos al servicio del desarrollo de los estudiantes en los indicadores de desarrollo personal y social, mejorando el clima y ambiente propicio para el aprendizaje.	Aumentar en un 5% los indicadores de desarrollo personal y social.  Participación conjunta de toda la comunidad en una actividad educativa flexible y formativa.
Gestión de Recursos	Elaborar procesos de evaluación e Identificación que permitan utilizar los recursos existentes y la postulación a proyectos de concursables y de participación pública o del sector productivo, que favorezcan los procesos administrativos y pedagógicos.	Postular a 3 proyectos concursable anual del sector público o privado.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable	Medio de verificación
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Implementar un acompañamiento de aula efectivo que permita generar estrategias pedagógicas y didácticas pertinentes a la diversidad y estilos de aprendizaje de los alumnos.	El 100 % de los docentes es acompañando con un mínimo de 3 visitas anuales.	El Equipo Directivo y Técnico Pedagógico mediante una pauta consensuada con el cuerpo docente, ingresará al aula para apoyar al docente en estrategias que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes	Jefe Técnico Pedagógico	Pautas de Acompañamiento
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Implementar en el interior del aula estrategias de retroalimentación y evaluación efectiva y el desarrollo de la transversalidad.	El 80% de las asignaturas implementan estrategias de retroalimentación al interior del aula.	Implementar 4 talleres de reflexión pedagógica semestrales con el cuerpo docente y equipo PIE en consejo de profesores, compartiendo el análisis de experiencias exitosas de retroalimentación, evaluación y desarrollo de la transversalidad	Jefe Técnico Pedagógico-Encargado de convivencia escolar	Actas e informes descriptivos de estrategias y visitas al aula.
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Potenciar el aprendizaje y habilidades cognitivas, transversales y emocionales de los estudiantes a través de actividades recreativas y de sano esparcimiento que permitan potenciar las relaciones interpersonales entregando insumos para la motivación y autoestima de los estudiantes	El 60% de estudiantes participan de talleres y academias	Realizar taller Extracurriculares y academias: <ul style="list-style-type: none"> <li>- cocina para los estudiantes y sus padres</li> <li>- taller de voleibol, fútbol, básquetbol,</li> <li>- Música, teatro, literatura, periodismo, lógica y tecnología, entre otros,</li> </ul>	Jefe Técnico	Listado de Participantes en academias

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable	Medio de verificación
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Instalar reunión técnicas trimestrales con el equipo de Gestión, Equipo técnico Pedagógico y representante del cuerpo docente.	Lograr un mínimo de 3 reuniones técnicas de trabajo	El sostenedor suministra asesoría experta en acompañamiento, orientación y conducción sistemática para equipo de gestión, equipo técnico pedagógico y docentes.	Director	Actas de acuerdos y compromisos.
	Liderazgo del Director	Instalar una lógica de trabajo por departamentos que permitan generar lineamientos técnicos pedagógicos prioritarios y comunes en asignaturas y profesionales afines.	El 80% de las reuniones planificadas se llevan a cabo por los departamentos de trabajo.	Se definen departamentos de trabajo donde se agrupan profesores de las mismas asignaturas y profesionales afines, con el fin de establecer prioridades en el desarrollo de aprendizajes, estrategias pedagógicas comunes y competencias laborales a desarrollar en los estudiantes y digitalización del proceso pedagógico. Los departamentos se reunirán una vez por semana.	Director	Actas Informes descriptivos.
	Planificación y Gestión de Resultados	Instalar un trabajo articulado y colaborativo entre docentes de aula y educadores diferenciales que permitan elevar la codocencia y estrategias diversificadas de enseñanza acorde a los contexto de aula y los resultados SIMCE	El 70% de los equipos de aula implementan un trabajo articulado y colaborativo	Los docentes acuerdan el trabajo articulado y colaborativo mediante las horas no lectivas en reuniones específicas.	Coordinador PIE	Actas de acuerdos y estrategias.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable	Medio de verificación
Formación y Convivencia	Formación	Identificar los procesos que mejoren el clima de aula con el fin de establecer criterios formativos comunes dentro de la comunidad educativa	Lograr 3 capacitaciones durante el año a docentes, asistentes de educación y estudiantes.	El establecimiento capacitará en resolución pacífica de conflictos y cultura del buen trato a docentes, asistentes de la educación y estudiantes y se promoverán acciones estratégicas participativas.	Encargado de convivencia escolar	Actas de acuerdos y criterios a implementar
	Convivencia	Evaluar la percepción de la Comunidad Educativa sobre la calidad convivencia al servicio del aprendizaje, mediante la aplicación de encuestas.	Aplicar encuestas en tres momentos diferentes del año escolar	El establecimiento desarrollará un plan de trabajo con sugerencias específicas tras la tabulación y análisis de las encuestas para ser implementadas por la comunidad educativa.	Encargado de convivencia escolar- Inspector General	Resultados tabulados de encuestas
	Participación y vida democrática	Reunir dentro del establecimiento a toda la comunidad educativa en hitos relevantes que permitan la interacción y participación de todos sus integrantes.	Lograr 3 actividades como mínimo durante el año escolar.	El Establecimiento Educativo generará diversas actividades que permitan la participación, reunión, el diálogo, el buen trato, la promoción de hábitos de vida saludable y autocuidado en todos los estamentos, mediante la celebración de hitos relevantes para la comunidad educativa. Aniversario, Feria costumbrista, Festival de la voz, Día del profesor, Fiesta navideña	Encargado de convivencia escolar- Orientador	Bases Generales de la actividad.  Lista de participación

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable	Medio de verificación
Gestión de Recursos	Gestión del personal	Elaborar una pauta de evaluación para el personal docente y administrativo la cual permita arrojar información relevante para la toma de decisiones.	El 90% del personal es evaluado por la Dirección	El Equipo Directivo y Técnico Pedagógico genera y aplica una pauta de evaluación socializada previamente con el sostenedor y funcionarios.	Director	Pauta de evaluación
	Gestión de recursos financieros	Elaborar proyectos contextualizados a las necesidades del establecimiento provenientes de fondos concursables del sector público o privado.	Postular a 3 proyectos concursable anual del sector público o privado.	El administrador contable se encarga de elaborar y gestionar proyectos concursables acompañados y asesorados por profesionales del establecimiento en sus diferentes áreas y bases.	Administrador contable	Cartilla de postulación
	Gestión de recursos educativos.	Promover la conformación de redes de participación y mesas técnicas de trabajo con otros establecimientos educativos y empresas colaboradoras.	Lograr 1 reunión semestral con 3 entidades educativas	El establecimiento creará un consejo asesor empresarial con el funcionamiento pertinente a las necesidades educativas del establecimiento.	Director	Actas de reuniones

## VIII BIBLIOGRAFÍA

Aguayo, J. U.-J. (2017). *Gestión de la implementación curricular*. Concepción, Chile.

Educación, División General de. (13 de mayo de 2019). *División General de Educación*. Recuperado el 29 de marzo de 2020, de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/mbdl-herramientas-para-el-desarrollo-de-los-recursos-personales/>

Educación, M. d. (2014). *Estandares Educativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Santiago de Chile.

Educación, M. d. (2019). *Escolar Mineduc*. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <https://escolar.mineduc.cl/apoyo-asesoria-tecnico-pedagogica/ciclo-mejoramiento-educativo/>

General, D. d. (2019). *Política Nacional de Convivencia Escolar*. Santiago de Chile.

Ministerio de Educación División de Educación General . (2019). *Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos*. Santiago .

Salle, L. T. (2019). *Proyecto educativo Institucional*. La Serena, Chile.