



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

**Profesor: Rocío Riffo San Martín**

**Alumno: Luis González Galdames**

**Santiago-Chile, Diciembre del 2020**

## Índice.

<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>5</b>
<b>Marco Contextual.....</b>	<b>14</b>
<b>Diagnóstico Institucional.....</b>	<b>22</b>
<b>Análisis de resultados.....</b>	<b>28</b>
<b>Plan de Mejoramiento.....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>51</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>53</b>

## **Resumen.**

El siguiente trabajo corresponde a la creación de un plan de mejoramiento para optar al magíster de Gestión de Calidad, el plan de mejoramiento se elaborará a partir de los requerimientos del instructivo y pauta de evaluación entregados por la universidad Miguel de Cervantes, su construcción busca, por una parte, demostrar los conocimientos y aprendizajes obtenidos en el transcurso del magister y por otra parte, proponer soluciones a las necesidades que presenta el Liceo Alcalde Sergio González Gutiérrez de la comuna de Pozo Almonte.

En consideración a las dificultades experimentadas el año 2019 (paro de profesores y “estallido social) y el año 2020 (contexto de pandemia) no existe evidencia clara o en algunos casos no hay datos respecto a las diferentes dimensiones consideradas para el diagnóstico, análisis e implementación de las mejoras, por lo que se recurrió a datos de los años 2018, 2019 y 2020, así como también, se fundamentó en bases a hipótesis basadas en la experiencia práctica del trabajo en el establecimiento y así con ello, poder dar cumplimiento al plan de mejoramiento.

## **Introducción.**

Para la elaboración del presente trabajo se desarrolló una metodología basada en el levantamiento de información por medio de documentos oficiales; presentación del Informe de Gestión (2018-2019-2020), Informe de la Agencia de Calidad, Informe de Asesoría Externa CONEXIUM, libros de clases y encuestas.

El objetivo de este trabajo es recopilar los antecedentes necesarios que permitan hacer un plan de mejoramiento escolar que apunte a aplicar remediales en las áreas deficitarias. Los instrumentos creados fueron encuestas con preguntas abiertas y cerradas y gráficos con información relevante.

Entre las técnicas utilizadas está el muestreo de una serie de encuestas digitales que los funcionarios, estudiantes y apoderados fueron respondiendo durante el año, esta información es de gran importancia, debido a que va entregando aportes significativos de los propios actores respecto a cómo perciben el establecimiento, toda vez que permite además concentrarse en los desafíos planteados por medio de estos instrumentos.

## Marco Teórico.

Con las nuevas políticas institucionales aplicadas por parte del Ministerio de Educación en la década de los 90” se producen varios cambios, uno de ellos es que desde 1992 en las escuelas básicas del país y desde 1996 en los liceos de Enseñanza Media se implementaron los proyectos de mejora educativos (PME), dicha implementación viene a instalar en las escuelas nuevos procedimientos, nuevas estrategias y metodologías encaminadas a cumplir un objetivo claramente definido por los diferentes miembros de la institución educativa; estos nuevos procedimientos y su aplicación práctica buscan obtener mejoras en los resultados de la escuela e identificar los nudos críticos por medio de diferentes herramientas para, posteriormente, aplicar las remediales que permitan subsanar las deficiencias. Dentro de este proceso uno de los cambios significativos es que “la escuela debe ser el centro del cambio”, con su doble visión: el camino debe ser liderado por la propia escuela, hay que centrarse en la cultura de la escuela para lograr cambiar la escuela”<sup>1</sup>, ello viene a modificar el enfoque, ya que hasta antes de la reforma implementada por el Ministerio de Educación, era esta entidad que, “desde arriba”, orientaba las directrices de las escuelas, dejando muy pocos espacios de autonomía. En la actualidad, el panorama viene a subsanar esta limitante, es la propia escuela quien construye escuela a partir de sus particularidades socio-culturales, ello invita constantemente a sus miembros a replantearse el tipo de institución que desean construir y con ello se genera un sentido de pertenencia, como plantea Bryk (1999), en las escuelas en que las interacciones entre los docentes son frecuentes y las acciones de ellos son gobernadas por normas compartidas enfocadas en la práctica y mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia una comunidad profesional que se encuentra en mejores condiciones para implementar cambios y desarrollar innovaciones, ya que cuenta con relaciones sociales desarrolladas entre sus miembros, quienes comparten valores y propósitos educativos. En este sentido, la escuela hoy viene a ser el núcleo donde se proyectan las acciones y donde se fortalecen los procesos, este

---

<sup>1</sup> Hargreaves et al 1998, en Murillo J 2003 Pág. 1

cambio de directrices plantea un gran desafío, ya que hoy, la propia escuela es la que debe autoperfeccionarse y perfeccionar a los miembros de la comunidad para que cuenten con las herramientas necesarias para construir la institución idónea que atienda las demandas del proceso educativo integral de sus educandos. En concordancia con lo mencionado anteriormente, la institución debe ser otorgadora de la innovación necesaria para dar cumplimiento a la nueva normativa. A partir de ello se exponen diferentes áreas a trabajar y que guardan relación con las debilidades manifiestas en el establecimiento analizado.

En la actualidad, el proceso educacional ha modificado sus estrategias pedagógicas, y con ello ha dado un giro de 180° grados respecto a cómo enseñar, saliendo del método conductista, donde el estudiante simplemente seguía procedimientos mecanicistas que se orientaban a reforzar la memorización de conocimientos, donde muchos de estos no resultaban ser de importancia para el educando y, además, no permitían ser aplicados en el diario vivir por carecer de sentido de contextualización con la realidad. Hoy la educación busca superar la etapa mencionada anteriormente, con un enfoque constructivista, a través del cual, el estudiante, por medio de procedimientos metodológicos llega al conocimiento a partir de la indagación, análisis, reflexión y contextualización del entorno; para la realización de este nuevo enfoque educativo es necesario que los docentes modifiquen sus estrategias pedagógicas, es decir, que se capaciten en nuevas técnicas que les permitan ser los facilitadores de los procesos de enseñanza-aprendizaje; las estrategias pedagógicas son “aquellas acciones que realiza el maestro con el propósito de facilitar la formación y el aprendizaje de las disciplinas en los estudiantes. Para que no se reduzca a simples técnicas o recetas deben apoyarse en una rica formación teórica de los maestros, pues en la teoría habita la creatividad requerida para acompañar la complejidad del proceso de enseñanza-aprendizaje”.<sup>2</sup> A partir de esta premisa se vuelve una necesidad recurrente que quienes lideran las instituciones observen estas variables y en base a metodologías de levantamiento de información, así como también, del análisis de los reportes que

---

<sup>2</sup> Universidad de Antioquia. *Estrategias pedagógicas*. [Consultado el 20 de octubre de 2020.] [http://docencia.udea.edu.co/educacion/lectura\\_escritura/estrategias.html](http://docencia.udea.edu.co/educacion/lectura_escritura/estrategias.html).

emiten las instituciones externas de fiscalización, asesoramiento y acompañamiento del proceso de aprendizaje en el aula de clases, puedan buscar las soluciones más pertinentes para producir las mejoras esperadas, dicho proceso se verá aún más fortalecido si a la hora de buscar dichas soluciones se involucra a los docentes para construirlas de manera consensuada.

La cultura participativa en la construcción de un proyecto en común significa, independiente del móvil que lo genere, un trabajo construido desde las motivaciones, habilidades y proyecciones individuales que se conectan con el objetivo general trazado por la institución. Para que lo anterior se produzca, necesita de dos componentes esenciales a tener en consideración, claridad en los lineamientos a seguir e involucramiento participativo de las partes implicadas en su diseño, implementación y ejecución, así como también, en su proceso de seguimiento y proyección.

Otro punto de importancia para construir una escuela con sentido de pertenencia y con un proyecto en común es el involucramiento de padres y apoderados en el proceso de enseñanza- aprendizaje, en el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje integral existe evidencia que afirma que si los padres y/o apoderados están presentes en el proceso educativo de sus pupilos, estos logran mejores resultados, ya que al interiorizarse de las estrategias que utiliza el establecimiento para trabajar los conocimientos, actitudes y habilidades de sus pupilos y hacerse parte integral del proceso y su seguimiento, se produce un trabajo colaborativo de gran significancia, ello queda reflejado en la siguiente aseveración “la buena relación entre familia y escuela fue encontrada como una de las quince características de las escuelas efectivas, en un estudio encargado por la UNICEF y realizado el año 2004 en Chile.<sup>3</sup> De ahí que la vinculación sea un eje importante a trabajar ya que “el mejor indicador del éxito de un estudiante es la medida en la que las familias están involucradas en su educación. Al sentir el apoyo de sus padres,

---

<sup>3</sup> Razeto, A. Estrategias para promover la participación de los padres en la educación de sus hijos: el potencial de la visita domiciliaria.

los alumnos se sienten más motivados y desarrollan un amor por el aprendizaje”.<sup>4</sup> Lo anterior, no es un trabajo unidireccional donde la escuela se presenta como el que construye e impone los lineamientos y el apoderado o la familia es un mero receptor pasivo, que acata los requerimientos de la escuela sin ser parte de la construcción de los mismos, sino por el contrario, “los cambios y transformaciones de la sociedad y de las instituciones hacen necesaria una colaboración estrecha entre familia y escuela, por lo que resulta fundamental una mayor y mejor comunicación entre ambas”<sup>5</sup>.

Si bien hay claridad sobre la importancia de cómo padres y apoderados y la familia se involucra en el proceso de enseñanza aprendizaje y la relevancia que tiene en el proceso educativo de los estudiantes, existen factores endógenos que limitan este proceso los cuales están relacionados a diferentes causas, “las exigencias del mundo actual, los estresores que enfrenta producto de su propia vulnerabilidad, las dificultades de los padres para ejercer sus roles parentales, entre otros”.<sup>6</sup> A partir de los planteamientos de Alicia Rezeto, efectivamente hoy, existen factores externos importantes a discutir y considerar, pero también es importante destacar que la escuela no es un ente aislado, o disociado de la realidad de quienes interactúan y son parte integral de ella, por lo que queda plantearse y replantearse la escuela considerando estas variables de la sociedad, para que a partir de ello esta institución, ocupe el lugar que le corresponde en la sociedad, no como unidad desvinculada o desconectada, donde por sí sola dará solución a las problemáticas que se le presentan; la escuela se vuelve significativa cuando “exige el conocimiento del medio en el que viven los alumnos, así como la representación de éste en la vida escolar. Estos principios son inspiradores de numerosas intervenciones y tienen como una de sus concreciones más importantes favorecer la participación de

---

<sup>4</sup> Delgado, P. La importancia de la participación de los padres en la enseñanza Octubre 21, 2019 Edu News RSS.

<sup>5</sup> Formación docente y cultura participativa del centro educativo: claves para favorecer la participación familia-escuela. (23 e3 diciembre 2014) Publicado: dic 23, 2014 DOI: <https://doi.org/10.15581/004.27.153-168>

<sup>6</sup> Razeto, A. Estrategias para promover la participación de los padres en la educación de sus hijos: el potencial de la visita domiciliaria.

las familias en la vida escolar. Y no sólo ésta por sí misma, sino por lo que representa de que la familia sienta como propia la escuela –evitando lo que X. Bonal (2003) ha llamado «la alteridad familiar respecto a la escuela»<sup>7</sup>.

Si bien, el Ministerio de Educación ha propuesto un plan de trabajo con los padres y apoderados, la mayoría de los establecimientos trabajan en base a los tres primeros niveles expuestos a continuación “Informativo, que establece la información clara y precisa que deben tener los padres y apoderados respecto a sus hijos; Colaborativo, que se refiere a la cooperación de padres, madres y apoderados en actividades de la escuela, y, Consultivo, para este nivel se requiere la implementación en la escuela o en el Centro de Padres y Apoderados de procesos de consulta sobre diversos temas” espacios que generalmente son trabajados en los establecimientos, pero cuando se plantea “los niveles de mayor participación [donde] se considera la Toma de decisiones en relación a objetivos, acciones y recursos”<sup>8</sup>, la escuela no implementa los espacios de participación, situación que obedece a diferentes causas entre las que se puede mencionar las pocas herramientas técnicas de los funcionarios para hacer frente a los desafíos de construcción de escuela a partir de la sociabilización y consensos; otra causa está relacionada con la dimensión sociológica de la sociedad, donde se evidencia una baja participación, es decir, no existen procesos relevantes en Chile de participación práctica y más bien los procesos democráticos se reducen a las urnas cada cuatro años, esto ha generado una disociación entre política y ciudadanía y con ello, la pérdida de oportunidades prácticas de ejercer la participación, cuestión que se extrapola a las esferas más cercanas donde interactúan las personas, produciéndose una reproducción y sub-reproducción de estas prácticas.

Por último, se suma el temor que existe en las personas que lideran los establecimientos y en los docentes a incluir a los nuevos actores, ya que los

---

<sup>7</sup> Garreta, J. (2008). La participación de las familias en la escuela pública. Las asociaciones de madres y padres del alumnado. Madrid: Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE) y Confederación Española de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos (CEAPA).

<sup>8</sup> Muñoz, G. (2011a). La democracia y la participación en la escuela: ¿cuánto se ha avanzado desde las normativas para promover la participación escolar? *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 112

consideran agentes externos, poniendo un fuerte énfasis, que al no ser personas ligadas al área de educación o no contar con estudios en esta área no están facultados para aportar en el proceso de formación institucional de sus pupilos, para superar esta dicotomía se debe buscar nuevos lineamientos que compatibilicen estos pre-supuestos culturales arraigados en la escuela, los que necesitan de al menos dos premisas, la primera, que los padres y apoderados son agentes intrínsecos de la educación de sus hijos; la segunda, la escuela no puede dar respuestas por sí sola a todas las demandas que implica el proceso de enseñanza-aprendizaje de los educandos. Haciendo eco a lo anterior, respecto de “la participación familiar, el punto de mira no debe centrarse en las diferencias que existen entre los procesos educativos que desempeñan cada una de estas instituciones, sino en aquello que las une. Somos conscientes de que la educación familiar presenta características diferentes a la escolar; la primera, comparte rasgos de la educación informal (no planificada, centrada en experiencias, apoyadas en el saber común, etc.), mientras que la segunda, se define en lo formal (planificada, centrada en el conocimiento científico-académico, avalada por una formación profesional y especializada, etc.)”.<sup>9</sup> Si consideramos este punto, nos damos cuenta que ambos componentes son indisolubles. Dado que uno aporta lo que el otro no puede aportar y que su vinculación es, sin duda, lo que lleva de mejor manera a cumplir con el objetivo de formación integral necesaria para salir de esa fase “primitiva” o de disyuntiva sobre que uno tiene la razón por sobre el otro, cuando lo que debiese ocurrir es que ambos sectores busquen en conjunto un bien o fin en común y que la mejor forma de lograrlo es aunando fuerzas, ideas y trabajo en conjunto.

La última materia a abordar corresponde a la Participación y vida democrática, entraremos en uno de los nudos más críticos en el sistema educacional, que corresponde a la participación de los estudiantes como agentes activos de su proceso educativo integral y de preparación para ser ciudadanos

---

<sup>9</sup> García, M.P., Gomariz, M.A., Hernández, M.A. y Parra, J. (2010). La comunicación entre la familia y el centro educativo, desde la percepción de los padres y madres de los alumnos. *Educatio Siglo XXI*, 159

comprometidos con los procesos democráticos, ante ello, lo primero es dejar en la palestra esta afirmación que viene a introducir este subtema, la escuela se ha caracterizado por una cultura que proviene de una tradición autoritaria (Foucault, 1995), si partimos de esta afirmación, nos situamos en un escenario donde la escuela está diseñada para funcionar, en una línea opuesta a lo que la mayoría de los jóvenes demandan hoy en la sociedad chilena, ello implica, en la realidad, salir de los lineamientos tradicionales y volcarse a nuevos paradigmas enfocados en la distribución del poder la participación y los consensos, tarea compleja por la poca experiencia de los docentes y la reticencia a incluir a los estudiantes en un proceso real de construcción, situación ligada a varias causas ya expuestas en el acápite sobre la participación de los padres y apoderados analizada anteriormente, sin embargo, a pesar de estas limitantes, es importante también exponer que ello no quita el hecho de que se presenta una gran oportunidad de construir nuevos espacios y propuestas metodológicas para trabajar en un frente común, donde se interrelacionen los diferentes aportes y miradas de todos los agentes que conviven en la escuela.

En la Ley General de Educación se define la participación como un espacio donde “los miembros de la comunidad educativa tienen derechos a ser informados y participar en el proceso educativo en conformidad a la normativa vigente” (LGE, 2009:4). Desde la institucionalidad se consolida una participación de tipo informativa en todas las organizaciones. Esto implica, en el caso de los Consejos Escolares y Centro de Padres y Apoderados, una contradicción con las normativas específicas que los regulan y que buscan desarrollar distintos niveles de participación, proponiendo llegar a un carácter resolutivo y de control de la eficacia. En lugar de ello, se tiende a restringir el rol a “decidir sobre pequeñas cosas” que finalmente, no deciden nada, dando la sensación de ejercer un poder inexistente”.<sup>10</sup> Lo que generalmente se ve en los establecimientos es que se preocupan de la forma más que del fondo, lo que los lleva cumplir con la documentación administrativa donde

---

<sup>10</sup> Muñoz, 2010). Muñoz, G. (2011a). La democracia y la participación en la escuela: ¿cuánto se ha avanzado desde las normativas para promover la participación escolar? *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 121.

se muestra una serie de evidencias que intentan demostrar que en dicho establecimiento se promueve y practica la participación y vida democrática, aunque dichas acciones no tengan gran repercusión en el proceso de formación integral de los estudiantes, puesto que “para sustentar un sistema democrático dentro de las escuelas o en otros espacios no basta con declararlos participativos; se requiere de transformaciones culturales profundas y arraigadas en los sujetos, lo que implica compartir una construcción intersubjetiva de lo que significa vivir la democracia como sistema de vida”.<sup>11</sup> Las transformaciones culturales deben ser llevadas a cabo como política institucional por los líderes, donde se entreguen espacios efectivos de participación, que a partir de la experiencia se vayan arraigando las nuevas prácticas en la escuela, pero lo que ocurre en muchas “escuelas, liceos y colegios [es que] otorgan un amplio espacio de discrecionalidad a los sostenedores para fomentar u obviar la educación ciudadana. No es que esta normativa permita la existencia de distintos proyectos escolares de educación ciudadana; sino que, más bien, permite que algunas escuelas no realicen ninguna educación ciudadana”<sup>12</sup>, si bien existe la normativa, no es rigurosa su fiscalización, situación que en las escuelas o liceos permite aplicar diferentes prácticas para limitar o reducir estos espacios a meros formalismos consultivos, simplemente a restricciones institucionales implícitas o explícitas que se instalan por parte del sostenedor o cuerpo directivo, quienes no brindarían los espacios para el debate y la exposición de ideas entre los estudiantes. En la actualidad, este es uno de los impedimentos más importante, reconocido por muchos docentes, que ven inhibida su posibilidad de generar espacios democráticos junto a los estudiantes o que los propios estudiantes por iniciativa propia propongan temáticas para tratar en plenarios, debates o propuestas concretas para mejorar la escuela, una vez se supere esta obstaculización por parte de quienes lideran las escuelas, “el foco debiera iniciarse

---

<sup>11</sup> Maturana, 1997; Ayuste, 2006).Muñoz, G. (2011b). Representación simbólica de los consejos escolares como estrategia para democratizar la cultura escolar: una lectura interpretativa desde la voz de los sujetos sociales. *Estudios Pedagógicos*, <https://doi.org/10.4067/S0718-07052011000100002>.

<sup>12</sup> Mardones, R. (2015). El paradigma de la educación ciudadana en Chile: una política pública inconclusa. En C. Cox y J. Castillo (Eds.), *Aprendizaje de la ciudadanía. Contextos, experiencias y resultados* (pp. 579). Santiago de Chile, Chile: Ediciones UC.

en el trabajo de equipo entre docentes, administrativos y estudiantes, en donde prime, la identidad local de la común-unidad, sustentada en la solidaridad, la tolerancia, el respeto y la libertad, valores básicos para educar en democracia”<sup>13</sup>. Sin duda, los estudiantes tienen mucho que decir sobre su establecimiento, ya que pasan gran parte de su tiempo en ellos y conocen de primera fuente sus fortalezas y debilidades, lo que permite que junto a docentes, funcionarios y apoderados sean los más idóneos para producir los cambios que lleven a mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje integral de la escuela.

---

<sup>13</sup> Redon, S. (2010). La escuela como espacio de ciudadanía. *Estudios Pedagógicos*, 36(2), 213-239. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052010000200013>

## **Marco Contextual.**

### **Reseña Histórica:**

Nuestra Unidad Educativa tiene sus orígenes en la ex oficina salitrera “Victoria” en el año 1965 y se creó para satisfacer las necesidades de educación de los jóvenes pampinos. Al cerrar en 1979 la ex oficina salitrera Victoria, este Liceo se trasladó a la localidad de Pozo Almonte, ubicándose en lo que era la ex - Escuela Mixta N° 30, en calle Estación, entre la calle Balmaceda y la calle Libertad. Constaba de un Séptimo, un Octavo Básico y un Primero Medio.

A finales del año 1983, un gran incendio destruye las dependencias del Liceo y por las gestiones realizadas por el Alcalde de la época, don Sergio González Gutiérrez, cuyo nombre lleva nuestra Unidad Educativa, otras autoridades y la comunidad de Pozo Almonte, se construye un nuevo liceo en lo que es su actual ubicación, calle Arica N° 454. En 1986, se inicia la Jornada de Educación de Adultos, que en la actualidad se denomina Jornada de Educación de Jóvenes y Adultos, de acuerdo a los lineamientos actuales del MINEDUC.

Visualizando las nuevas necesidades educativas de nuestros educandos, en el año 1989 se crean las especialidades de Mecánica en Combustión Interna y Secretariado con Mención en Computación.

En el año 2010 comienza a funcionar un equipo de apoyo pedagógico (PIE) para atender estudiantes con necesidades educativas especiales.

El año 2011 se comenzó a trabajar en el programa “Mejor Liceo Técnico Profesional”, patrocinado por BHP Billiton Pampa Norte – Cerro Colorado y ejecutado por Fundación Chile. Esto se traduce en un programa de formación para profesores en planificación y evaluación 2012 - 2016.

También a partir de septiembre del 2013 se empieza a ejecutar el programa de formación para nuestros estudiantes “Yo Puedo” cuyo objetivo es fortalecer su formación para la vida laboral a través del desarrollo de las competencias blandas. Programa finalizado el 2016.

Implementación de equipo biopsicosocial en el año 2013, a partir de una reestructuración interna del establecimiento.

En noviembre del año 2017 se firma un convenio entre la Fundación Educacional Collahuasi y Cormudespa para implementar en nuestro liceo un programa de trabajo colaborativo denominado "Plan de Apoyo al liceo ASGG". Con una extensión hasta el 2021:

Este Plan de Apoyo tiene como objetivo general i) mejorar las capacidades internas del establecimiento; ii) fortalecer el desarrollo de competencias básicas y transversales de los estudiantes; y iii) actualizar una oferta formativa técnica pertinente y de calidad, con el propósito de transformar en un mediano plazo al liceo en una plataforma para el desarrollo de talento humano territorial.

El año 2017 se implementa, por medio del taller de Medio Ambiente, un invernadero de agricultura orgánica, que tiene como objetivo experimentar, aprender y practicar la agricultura alternativa (agricultores locales), así como también, promover prácticas de auto sustentabilidad alimentaria, cuidado del medio ambiente y autogestión de recursos.

### **Logros en la Trayectoria del Establecimiento:**

#### **Liderazgo;**

Delegación de funciones en actores intermedios al liderazgo del director, representados en el equipo de gestión creado el año 2011, esta acción permitió diversificar la participación en la toma de decisiones, involucrando nuevas ideas y acciones que van en beneficio del cumplimiento del PEI. Además, generó confianza en las experticias de un equipo técnico donde, su eje central, promueve la proactividad y liderazgo de sus miembros.

La implementación de una cultura sistémica del proceso educativo y las prácticas pedagógicas, contribuyó a la creación de bases de datos que permitió identificar falencias y debilidades, así como también, buscar diferentes estrategias de mejora; este proceso sistémico le ha permitido al equipo técnico y docentes

reflexionar en torno a las prácticas pedagógicas a partir de información comparativa, convirtiéndose en un material relevante para la toma de decisiones y su proyección. Instauración de una política institucional para mejorar el ambiente laboral colaborativo y que se refleja en un compromiso en las tareas educativas, esta práctica ha propiciado un mejor ambiente entre la comunidad educativa, lo que a su vez ha incidido positivamente en el ambiente adecuado para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **Gestión Pedagógica;**

La consolidación de prácticas institucionalizadas de planificación curricular, evaluación, y metodologías de aprendizaje, a partir de asesoría externa (Fundación Chile) y propuestas emanadas del equipo técnico pedagógico y docentes del liceo desarrolladas entre el 2012 y 2016, lo anterior se traduce en una mayor coordinación y aplicación de los objetivos de las bases curriculares, toda vez que permite obtener información relevante del proceso para su posterior reflexión y aplicación de remediales.

Implementación del programa PIE el año 2010, conformado por diferentes profesionales para apoyar las prácticas pedagógicas, levantar información relevante y ajustar material a partir de las necesidades específicas de los estudiantes, lo anterior ha permitido atender la diversidad, promover la inclusión y contar con un equipo de apoyo estratégico en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Creación de los coordinadores de departamentos en el año 2018, liderados por docentes de las diferentes asignaturas, acción que fue elaborada e implementada por la unidad técnica pedagógica en un proceso de innovación interno, dicha innovación permitió desarrollar trabajo colaborativo entre pares y unificar criterios de trabajo, demostrando una organización efectiva y eficaz en el desempeño de las labores pedagógicas.

### **Formación y Convivencia;**

Conformación de equipo Biopsicosocial en el año 2013, para atender necesidades socio-afectivas de nuestros estudiantes, mediar en los diferentes

conflictos que se generan dentro de la comunidad educativa y promover prácticas de sana convivencia entre los estudiantes, esto ha permitido orientar una planificación anual focalizada a atender las diferentes necesidades socio-afectivas, parentales y económicas de nuestros estudiantes, esta acción ha permitido generar trabajos complementarios y de gran aporte a los objetivos del PEI por medio de visitas domiciliarias, entrevistas con apoderados y alumnos, informes de procesos de estudiantes para presentar en instituciones públicas según necesidades de los demandantes.

Implementación, a partir de planificación anual, de charlas vocacionales, de instituciones universitarias, CFT y de las redes de apoyo local, convirtiéndose en herramientas de apoyo para que nuestros estudiantes tomen decisiones de manera informada y responsable.

### **Gestión de Recursos:**

La implementación de herramientas de evaluación y autoevaluación de todos los funcionarios incorporada a partir del año 2015, proceso que ha permitido levantar información para reflexionar de forma colectiva e individual sobre las diferentes prácticas institucionales, permitiendo con ello, elevar los recursos humanos del liceo por medio de la proactividad, y autosuperación de sus miembros. Además, dicha evaluación permite enfocar la toma de decisiones, a partir de información técnica, respecto a desvinculación de personal y distribuir carga horaria del siguiente año escolar.

El establecimiento cuenta con una elaboración de presupuesto y rendición de cuentas en función de las necesidades detectadas en la planificación anual, que es debidamente trabajada siguiendo los parámetros de la ley presupuestaria en instituciones públicas. Entregando con ello operatividad funcional a los diferentes requerimientos institucionales, lo anterior ha permitido en la práctica contar con recursos pedagógicos e insumos propios del trabajo administrativo-pedagógico.

## **Dificultades en la Trayectoria del Establecimiento:**

### **Liderazgo;**

Alta tecnificación y burocratización institucional del proceso educativo, además de un excesivo control vertical, lo que genera una baja participación en la toma de decisiones (elaboración del presupuesto, actividades extracurriculares, entre otras) de parte de los diferentes actores, lo anterior, tiene una alta repercusión sobre el sentido de pertenencia de la comunidad educativa con su establecimiento, su vinculación real con el PEI y una cultura de participación.

Un débil protocolo de acciones, con roles claramente establecidos, que favorezcan la comunicación y la articulación eficiente entre las diferentes áreas del liceo, lo anterior ha demostrado en la práctica, dificultades para desarrollar el trabajo administrativo y genera desacuerdos, dobles instrucciones, desinformación y descoordinación entre las redes internas, privando con ello, la optimización de recursos y personal en el proceso educativo.

### **Gestión Pedagógica;**

Escasas instancias de participación real en relación a las prácticas pedagógicas y sus implicancias en el proceso de enseñanza-aprendizaje, si bien se ha creado una estructuración institucional de planificaciones desde el área técnica pedagógica a partir de capacitaciones e iniciativas de la misma, no se ha logrado en lo sustancial crear espacios de participación real de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes profesionales del PIE. Lo anterior es producto de la verticalidad y centralismo en la toma de decisiones.

Limitada oferta curricular de carreras técnicas acorde a las necesidades del sector productivo local y regional que permitan un plus o valor agregado a nuestros estudiantes a la hora de ingresar al mundo laboral, lo anterior se ve dificultado por el espacio físico del liceo y nulas políticas internas y/o locales en pro de hacer un estudio de mercado que posicione nuevas carreras técnicas, extendiendo la oferta interna. Si bien se han generado algunas instancias de debate, estas se han visto diluidas por no contar con una planificación estratégica basada en estudios serios

que le entreguen proyección en la comuna. Además de no existir una readecuación de las actuales especialidades basadas en reflexiones de la demanda productiva local.

### **Formación y Convivencia;**

Una débil vinculación de padres y apoderados que se involucren en el proceso educacional de sus pupilos, lo anterior es producto –al menos- de dos factores, el primero es de carácter exógeno ligado al actual sistema del trabajo de los padres y apoderados que absorbe la mayor cantidad de tiempo y energías disociándolos involuntariamente de la vinculación con el establecimiento, el segundo es de carácter endógeno ligado a infructuosas o mal diseñadas estrategias para atraer a los padres y apoderados por medio de actividades significativas o de interés de los mismos, que les permita involucrarse activamente con el establecimiento y el proceso educativo de sus educandos.

Débiles acciones que contribuyan a la participación efectiva de los estudiantes en la toma de decisiones sobre áreas estratégicas de su establecimiento (currículo, didáctica, talleres extraescolares, recreación), resaltando un marcado centralismo institucional, lo que termina convirtiendo a nuestros estudiantes en meros receptores de lo que la institucionalidad les puede ofrecer, esta debilidad interna, genera estudiantes disociados y sin sentido de pertenencia hacia su liceo, además de nulas herramientas para la participación y contribución del entorno.

Débil proceso de democratización interna, que se traduce en procesos mecanicistas institucionalizados, donde la participación real se diluye en documentación formal que no aborda un trabajo de base con miras a formar estudiantes crítico-reflexivos que puedan contribuir activamente en los deberes cívicos que la sociedad exige en la actualidad.

### **Gestión de Recursos;**

Procesos de capacitación impuestos desde la institucionalidad que no son consensuados previamente a partir de las demandas de los docentes y asistentes

de la educación, lo que se traduce en capacitaciones irrelevantes, descontextualizadas o disociadas de los requerimientos del personal y, conlleva a una pérdida importante de tiempo y recursos económicos no cumpliendo así con el objetivo de los mismos.

Gestión insuficiente de infraestructura acorde a las necesidades y requerimientos del liceo, la que se ve diluida por una mala planificación interna, una excesiva burocracia del sostenedor, equipo político local y limitaciones presupuestarias, lo anterior genera dos problemas, por una parte el hacinamiento en las aulas de clases lo que obstaculiza el proceso de enseñanza-aprendizaje, y por otra, hacinamiento en los espacios comunes del personal lo cual disminuye el desarrollo armónico dentro del espacio de trabajo.

### **Antecedentes Geográficos, Socioeconómicos y Culturales:**

Nuestro Liceo se encuentra ubicado en la Provincia del Tamarugal, específicamente en la comuna de Pozo Almonte. Esta comuna fue creada por Decreto Ley N° 1.582 de Octubre de 1970 y como capital comunal fue designada la localidad del mismo nombre, que a partir del año 2008 pasa a ser la capital de la provincia del Tamarugal. La capital comunal y provincial, Pozo Almonte, está ubicada geográficamente en la Depresión Intermedia a 1.050 m.s.n.m. y a 55 kms. de la ciudad de Iquique, capital regional. Limita por el Norte con la comuna de Huara; por el Este, con la comuna de Pica; por el Sur, con la Segunda Región de Antofagasta; y por el Oeste, con la comuna de Alto Hospicio.

Geográficamente, se encuentra ubicada, casi en su totalidad, en la Depresión Intermedia, en el sector denominado "Pampa del Tamarugal", pero tiene superficies en la Cordillera de la Costa y en la Pre cordillera de la Cordillera de los Andes. Su altura oscila entre los 900 a 2700 m.s.n.m. y su superficie es de 13.775 km.2, la más extensa de la región.

Las principales actividades económicas de la comuna de Pozo Almonte son: la minería metálica; Cobre en Compañía Minera BHp Billiton Pampa Norte, Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi, Teck quebrada Blanca. También existe la minería no metálica; sales y yodo en mineras Cosayach y Soquimich. Otras

actividades económicas relevantes son la agricultura, la ganadería, el turismo y los servicios públicos.

Cuenta con una gran diversidad de grupos étnicos (Aymaras y Quechuas) e inmigración de los países de la región (Bolivianos, Peruanos, Colombianos y Venezolanos), además presenta una gran cantidad de población “flotante” (principalmente zona Central y Sur de Chile), que llega a la zona, producto de la actividad minera, lo que genera un microcosmos sociocultural de gran potencialidad y proyección.

## Diagnóstico Institucional.

### **Dimensión: Gestión Pedagógica.**

#### **Áreas eficientes:**

El liceo muestra una consolidación de prácticas institucionalizadas de planificación curricular, evaluación, y metodologías de aprendizaje, a partir de asesoría externa (Fundación Chile) y propuestas emanadas del equipo técnico pedagógico y docentes del liceo, desarrolladas entre el 2012 y 2016, lo anterior se traduce en una mayor coordinación y aplicación de los objetivos de las bases curriculares, toda vez que permite obtener información relevante del proceso para su posterior reflexión y aplicación de remediales.

Implementación del programa PIE el año 2010, conformado por diferentes profesionales para apoyar las prácticas pedagógicas, levantar información relevante y ajustar material a partir de las necesidades específicas de los estudiantes, lo anterior ha permitido atender la diversidad, promover la inclusión y contar con un equipo de apoyo estratégico en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Creación de los coordinadores de departamentos en el año 2018, liderados por docentes de las diferentes asignaturas, acción que fue elaborada e implementada por la unidad técnica pedagógica en un proceso de innovación interno, dicha innovación permitió desarrollar trabajo colaborativo entre pares y unificar criterios de trabajo, demostrando una organización efectiva y eficaz en el desempeño de las labores pedagógicas.

#### **Áreas susceptibles de mejorar:**

Según el reporte de la agencia de calidad referente a observación de clases para el año 2019, se advierte que las dimensiones Organización de la clase y Ambiente para el aprendizaje evidencian un mayor nivel de desarrollo. No obstante, en la dimensión Estrategias pedagógicas se advierten elementos menos desarrollados, particularmente en relación al desarrollo de habilidades de

orden superior, al proceso de retroalimentación y a las conexiones con la vida cotidiana de los alumnos.

**Dimensión: Liderazgo.**

**Áreas eficientes:**

Se identifica una delegación de funciones en actores intermedios al liderazgo del director, representados en el equipo de gestión creado el año 2011, esta acción permitió diversificar la participación en la toma de decisiones, involucrando nuevas ideas y acciones que van en beneficio del cumplimiento del PEI. Además, generó confianza en las experticias de un equipo técnico donde, su eje central, promueve altas expectativas, proactividad y liderazgo de sus miembros.

La implementación de una cultura sistémica y de altas expectativas del proceso educativo y las prácticas pedagógicas, contribuyó a la creación de bases de datos que permitió identificar falencias y debilidades, así como también, buscar diferentes estrategias de mejora; este proceso sistémico le ha permitido al equipo técnico y docentes reflexionar en torno a las prácticas pedagógicas a partir de información comparativa, convirtiéndose en un material relevante para la toma de decisiones y su proyección.

Instauración de una política institucional para mejorar el ambiente laboral colaborativo y que se refleja en un compromiso en las tareas educativas, esta práctica ha propiciado un mejor ambiente entre la comunidad educativa, lo que a su vez ha incidido positivamente en el ambiente adecuado para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Áreas susceptibles de mejorar:**

Es posible evidenciar una alta burocratización institucional del proceso educativo, además de un excesivo control vertical, lo que genera una baja participación en la toma de decisiones (elaboración del presupuesto, actividades extracurriculares, entre otras). Lo anterior, tiene una alta repercusión sobre el

sentido de pertenencia de la comunidad educativa con su establecimiento, su vinculación real con el PEI y una cultura de participación.

La comunicación dentro de cualquier institución es fundamental para generar los protocolos, procedimientos y acciones que le permitan un buen funcionamiento, en este sentido el liceo presenta un débil protocolo de acciones, con roles claramente establecidos, que favorezcan la comunicación y la articulación eficiente entre los diferentes áreas del liceo, lo anterior ha demostrado en la práctica, dificultades para desarrollar el trabajo administrativo y generado desacuerdos, dobles instrucciones, desinformación y descoordinación entre las redes internas, privando con ello, la optimización de recursos y personal en el proceso educativo.

#### **Dimensión: Formación y Convivencia.**

##### **Áreas eficientes:**

Conformación de equipo Biopsicosocial en el año 2013, para atender necesidades socio-afectivas de nuestros estudiantes, mediar en los diferentes conflictos que se generan dentro de la comunidad educativa y promover prácticas de sana convivencia entre los estudiantes, esto ha permitido orientar una planificación anual focalizada a atender los diferentes necesidades socio-afectivas, parentales y económicas de nuestros estudiantes, esta acción ha permitido generar trabajos complementarios y de gran aporte a los objetivos del PEI por medio de visitas domiciliarias, entrevistas con apoderados y alumnos, informes de procesos de estudiantes para presentar en instituciones públicas según necesidades de los demandantes.

Implementación, a partir de planificación anual, de charlas vocacionales, de instituciones universitarias, CFT y de las redes de apoyo local, convirtiéndose en herramientas de apoyo para que nuestros estudiantes tomen decisiones de manera informada y responsable.

##### **Áreas susceptibles de mejorar:**

En el proceso de enseñanza-aprendizajes de nuestros estudiantes es crucial el acompañamiento y rol protagónico que tiene su énfasis en el compromiso de los padres y apoderados, en este sentido es posible evidenciar una débil vinculación de padres y apoderados que se involucran en el proceso educacional de sus pupilos, lo anterior es producto –al menos- de dos factores, el primero es de carácter exógeno ligado al actual sistema de trabajo de los padres y apoderados que absorbe la mayor cantidad de tiempo y energías disociándolos involuntariamente de la vinculación con el establecimiento; el segundo es de carácter endógeno ligado a infructuosas o mal diseñadas estrategias para atraer a los padres y apoderados por medio de actividades significativas o de interés de los mismos, que les permita involucrarse activamente con el establecimiento y el proceso educativo de sus educandos.

Uno de los lineamientos del Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad es la participación y vida democrática, sin embargo, el liceo muestra una débil acción que impide que estos dos aspectos se traduzcan en una efectiva forma de participación en áreas estratégicas del establecimiento (currículo opcional, didáctica, instrumentos de levantamiento de aprendizajes, talleres extraescolares, recreación), por el contrario, se evidencia un marcado centralismo institucional, lo que termina convirtiendo a nuestros estudiantes en meros receptores de lo que la institucionalidad les puede ofrecer, esta debilidad interna, genera estudiantes disociados y sin sentido de pertenencia hacia su liceo, además de entregarles nulas herramientas para la participación y contribución del entorno. Esto se traduce en un débil proceso de democratización interna, que se plasma en acciones mecanicistas, donde la participación real se diluye en documentación formal que no aborda un trabajo de base, con miras a formar estudiantes crítico-reflexivos que aporten en la construcción efectiva de su institución y que, además, los prepare para contribuir activamente en los deberes cívicos que la sociedad exige en la actualidad.

**Dimensión: Gestión de Recursos.****Áreas eficientes:**

La implementación de herramientas de evaluación y autoevaluación de todos los funcionarios incorporadas a partir del año 2015, es un proceso que ha permitido levantar información para reflexionar de forma colectiva e individual sobre las diferentes prácticas institucionales, permitiendo con ello, elevar los recursos humanos del liceo por medio de la proactividad, y la autosuperación de sus miembros. Además, dicha evaluación permite enfocar la toma de decisiones, a partir de información técnica, respecto a desvinculación de personal y distribuir carga horaria del siguiente año escolar.

El establecimiento cuenta con una elaboración de presupuesto y rendición de cuentas en función de las necesidades detectadas en la planificación anual, que es debidamente trabajada siguiendo los parámetros de la ley presupuestaria en instituciones públicas. Entregando con ello operatividad funcional a los diferentes requerimientos institucionales, lo anterior ha permitido en la práctica contar con recursos pedagógicos e insumos propios del trabajo administrativo-pedagógico que apuntan a cumplir con el PEI.

**Áreas susceptibles de mejorar:**

El contexto actual de pandemia implicó la utilización de herramientas digitales para abordar los desafíos de cumplir con las actividades pedagógicas y, con ello, lograr que los estudiantes obtuvieran los conocimientos del nivel académico que les tocaba cursar, sin embargo, en la práctica se demostró una deficiencia asociada a la insuficiente capacitación sobre herramientas tecnológicas para realizar las actividades académicas, donde se observa una débil experticia y articulación para desarrollar clases virtuales, lo que llevó a optar por abordar los objetivos de aprendizaje por medio de guías, con una escasa estrategia pedagógica en la retroalimentación hacia los estudiantes que lo requerían. La situación mencionada anteriormente se refleja en la baja participación y compromiso por parte de los estudiantes, situación que deja a los docentes, al final del año electivo 2020, aplicando diferentes acciones de tipo

persuasivas, no planificadas o previstas, para lograr que los estudiantes expresen los conocimientos mínimos, por medio de guías, para aprobar las asignaturas priorizadas por el establecimiento.

## Análisis de Resultados.

### **Dimensión: Gestión Pedagógica.**

#### **Fortalezas:**

Respecto a la planificación curricular institucionalizada, se puede evidenciar un logro del 100% de las planificaciones en las diferentes asignaturas, con un alto compromiso por parte de los docentes del establecimiento, esto permite tener claramente definidas las propuestas pedagógicas a desarrollar, independientemente de la modificación de la planta docente, puesto que su sistematización entrega lineamientos claros para abordar los aprendizajes. Lo anterior, ha permitido abordar áreas más específicas como las tablas de especificaciones, instrumentos que permiten medir los aprendizajes de los estudiantes, basados en comparaciones técnicas que apuntan a la triangulación de objetivos de aprendizaje, además es importante destacar la articulación de este proceso que permite retroalimentar las áreas deficientes para constantemente proponer mejoras.

El Programa de Integración Escolar (PIE) ha permitido atender las necesidades educativas especiales de nuestros estudiantes convirtiéndose en un eje vertebral del trabajo pedagógico (Anexos N°1). Al momento de su creación (2011) el equipo PIE contaba con dos integrantes un psicopedagogo (44 horas) y un Psicólogo (22 horas), en la actualidad cuenta con 15 integrantes; una coordinadora (44 horas), dos psicólogos (44 horas c/u), seis psicopedagogos (44 horas c/u), dos profesores diferenciales (44 horas c/u), un kinesiólogo (10 horas) y dos tutores (44 horas c/u), el aumento significativo de funcionarios demuestra, por una parte, la importancia que el establecimiento le entrega a la inclusión y, por otra parte, su compromiso con el aprendizaje integral de nuestros estudiantes. De la matrícula total para el año 2019 que corresponde a 708 estudiantes el programa de integración atiende a 103 por plataforma y 13 por apoyos pedagógicos, obteniendo un 97% de estudiantes aprobados, ello es posible debido a que existe un trabajo colaborativo de 72 horas semanales las que son

distribuidas en 36 docentes de diferentes asignaturas y especialidades, logrando un trabajo detallado para atender las necesidades de los educandos.

Uno de los mayores aciertos en la gestión pedagógica es el otorgamiento de horas para los coordinadores de departamentos. En el año 2017, los coordinadores cuentan con 10 horas semanales, donde abordan la gestión pedagógica, interactuando con sus docentes de especialidad y efectuando una retroalimentación constante para la mejora del ámbito pedagógico y la réplica de las buenas prácticas; acciones que se desarrollan diariamente y en las reuniones programadas con su equipo, además, tienen reuniones semanales con la Unidad Técnica Pedagógica (UTP), donde reflexionan con los otros coordinadores sobre sus aciertos y dificultades, lo que les permite enriquecerse mutuamente, además de acompañamiento al aula (Anexos N°2) durante el año lo que permite mejorar las prácticas pedagógicas. Por último, coordinan las diferentes actividades del departamento en las actividades extracurriculares permitiendo obtener aprendizajes a partir de un trabajo técnico y planificado.

**Debilidades:**

Una de las áreas de mejora corresponde a la enseñanza de aprendizajes en el aula, donde es posible apreciar en las pautas de acompañamiento de aula una deficiencia en las estrategias pedagógicas que utilizan los docentes para el proceso de enseñanza aprendizaje, situación que ha implicado de parte del establecimiento diferentes esfuerzos para capacitar a los docentes en áreas como el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) a pesar de este trabajo, es posible determinar que esta área sigue siendo uno de los nudos críticos, si bien se dan las dimensiones del ambiente propicio para el aprendizaje y el adecuado trato basado en el respeto, la dimensión de estrategias pedagógicas presenta deficiencias, debido a que este año no se pudo observar clases presenciales se toma como respaldo la última evaluación interna (2018-2019) de acompañamiento al aula donde solo un 38% de los docentes observados muestran un buen manejo en esta dimensión, además, se incorporan las observaciones realizadas por la Agencia de Calidad

(Anexo N° 3) donde se expone una serie de indicaciones. Uno de los primeros nudos críticos se refiere a que la mayoría de los docentes observados no relacionan los contenidos con elementos de la vida cotidiana de los estudiantes, lo anterior, es de gran importancia, puesto que, por medio de este ejercicio, los estudiantes contextualizan y asimilan los aprendizajes para utilizarlos en la vida cotidiana, produciéndose el aprendizaje significativo. Un segundo nudo crítico observado, es que la mayoría de los profesores no desarrollan estrategias para verificar el desempeño alcanzado por los estudiantes en las clases, lo que no permite obtener evidencia sobre el nivel de aprendizaje y dominio adquirido por los educandos. Por último, en ninguna de las clases observadas se aprecia que los profesores propongan actividades que fomenten el planteamiento de preguntas, el uso de información relevante y el desarrollo de argumentos; esta última observación es una deficiencia transversal, si se considera que estas acciones no observadas en clases corresponden a habilidades de nivel superior, se puede deducir que los docentes no cuentan con herramientas metodológicas para incorporar elementos didácticos que favorezcan un aprendizaje constructivista y susceptible de ser aplicado en la vida diaria de los estudiantes. Si sumamos a lo anterior, los nuevos desafíos que implicó la realización de clases a distancia, donde se observaron varias deficiencias en el uso de TIC,s, es un área que amerita un plan de trabajo que permita subsanar estas falencias.

**Dimensión: Liderazgo.**

**Fortalezas:**

El equipo de gestión se reúne una vez por semana cuatro horas, instancia donde el director informa las acciones a desarrollar en el transcurso de la semana e información relevante, luego de su intervención cada uno de sus miembros (11) exponen las acciones llevadas a cabo por el equipo que tiene a su cargo y presenta los resultados, en caso de suscitarse dificultades en su accionar, las presenta al equipo para recibir propuestas, esta forma de trabajo permite a todos los miembros del equipo de gestión intervenir y aportar en las diferentes áreas de

gestión institucional, lográndose un alto consenso en la toma de decisiones. Se verifica por medio de planificación anual el 100% de las reuniones.

En la implementación de una cultura sistémica de altas expectativas del proceso educativo y prácticas pedagógicas, se logra la implementación de apoyo al trabajo de aula a partir de visitas de los miembros del equipo de gestión, coordinadores de departamento, coordinadores de especialidad y entre pares lográndose un 90% de visitas para el año 2019, instancia que permite una retroalimentación personalizada, identificando buenas prácticas pedagógicas y proponiendo mejoras en áreas deficientes, esta acción genera un proceso sistémico y permanente. Para complementar lo anterior, se cuenta con asesoría externa (ATE Conexium), institución que trabaja con los diferentes departamentos, entregándoles herramientas pedagógicas, estas instancias son permanentes y responden a una planificación anual lográndose el 100% de la planificación.

En lo que respecta a la política institucional para mejorar el ambiente laboral se implementó, con recursos SEP, el año 2019, horas de autocuidado, donde los funcionarios del establecimiento dedican estas horas para hacer actividades de recreación y esparcimiento, logrando con ello mejorar las relaciones de convivencia dentro del equipo, el año 2019 se logró el 100 % de las horas de autocuidado.

**Debilidades:**

Es conocido por todos que mientras más vinculado se encuentran los integrantes de un equipo en la construcción del proyecto educativo, mayor va a ser su compromiso en sacar adelante las diferentes actividades, en este sentido, en el liceo se puede evidenciar que existe una toma de decisiones de carácter vertical; lo anterior, tiene diferentes explicaciones siendo la principal la falta de tiempo para reunir a todos los miembros involucrados y debatir sobre las acciones que permitan mejorar el plan de trabajo de la institución. Una segunda causa es la falta de interés de parte de los miembros para hacerse parte del proceso de construcción del proyecto educativo, ello porque al no tener experiencia práctica

en la construcción participativa prefieren automarginarse. Lo recién expuesto genera una repercusión negativa, ya que algunos miembros del equipo desconocen las diferentes funciones y acciones a implementar, constatándose acciones paralelas y trabajo sectorizados que rompen o limitan la unificación de fuerzas en un objetivo en común. Referente a lo anterior, esto quedó evidenciado en la jornada de reflexión realizada al término del año lectivo 2019 por el Equipo de Gestión del Liceo, donde del 100% de los funcionarios un 53% indicó no sentirse incorporado en las decisiones que se toman en el establecimiento, por otra parte, un 48% de funcionarios mencionó no tener claridad de las diferentes acciones que lleva a cabo el liceo, y, por último un 40% de los funcionarios expresó no conocer en su totalidad el PEI.

En lo referente a falta de protocolos y comunicación efectiva, el establecimiento ha implementado diferentes acciones que se traducen en el uso de diferentes plataformas digitales para articular el trabajo institucional, sin embargo, estas han sido insuficientes, evidenciando un desorden en los procesos, lo que se constituye en el principal problema a superar, los canales de comunicación efectivos. Este indicador de gestión ha sido uno de los peores evaluados por los funcionarios, en el trabajo de reflexión desarrollado al final del año electivo 2019. Del total de los funcionarios encuestados solo un 38% expuso contar con canales adecuados de comunicación, mientras que un 78% declaró tener confusión respecto a procedimientos claros; esta deficiencia es una constante en la gestión, por lo menos, en lo que se refiere a los últimos cuatro años y se presenta como una de las principales problemáticas, si bien se han efectuado acciones para mejorar esta situación, estas han sido infructuosas. Uno de los motivos a que se atribuye su fracaso es que las acciones implementadas corresponden a iniciativas de proactividad basadas en ensayo y error por parte del equipo de gestión, sin que hasta la fecha se desarrolle un estudio externo basado en metodologías sistematizadas que permitan levantar información para saber dónde se encuentran los nudos críticos y así apuntar a sus remediales, fundamentándose en información clara.

**Dimensión: Formación y Convivencia.****Fortalezas:**

A partir de la creación del equipo Biopsicosocial se han implementado una serie de acciones que han logrado avances significativos que se exponen a continuación; articulación con el programa PACE que permite que un 25% de estudiantes logre, bajo esta modalidad, ingresar a la educación superior con un apoyo durante su primer año, si bien es posible evidenciar este aporte, su capacidad respecto a la matrícula de los participantes es baja; otra área de trabajo que ha permitido un trabajo personalizado es el programa de tutorías implementado en el año 2016, este programa permite un acompañamiento constante de los profesores jefes a sus estudiantes de jefatura contando con 3 horas semanales para desarrollar esta actividad, lo anterior, ha permitido a los docentes detectar situaciones que repercuten en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes y hacer las derivaciones al equipo biopsicosocial para atender estos casos y con ello subsanar estas dificultades; una tercera área de trabajo es la estimulación emocional y el reconocimiento que se desarrollan en el transcurso del año por medio de diferentes actividades planificadas anualmente, estas actividades han mejorado el clima de convivencia escolar, así como también, el autoestima de los estudiantes.

Respecto de las charlas vocacionales (Anexo N°4) existen diferentes acciones que permiten a los estudiantes acceder a información para la continuidad de estudios. Referente al área Humanista Científico y Técnico Profesional existe el plan de apoyo del PACE que hace intervenciones programadas durante el año, donde se prepara a los estudiantes para la continuidad de estudio, programa que se extiende al primer año de universidad; por otra parte, existe una planificación anual de charlas vocacionales impartidas por universidades y exestudiantes que comentan sus experiencias en la educación superior, así como también la feria vocacional, donde se presentan diferentes universidades y CFT que presentan las carreras a los estudiantes. Respecto de las especialidades técnicas existen cambios de escenario

pedagógico donde los estudiantes visitan instituciones públicas y empresas para conocer desde la práctica el funcionamiento de las áreas de trabajo, lo que les permite tomar decisiones a partir de las observaciones y charlas que reciben de las diferentes instituciones.

**Debilidades:**

Referente a la vinculación de padres y apoderados en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes y a la vinculación con el proyecto educativo institucional que se manifiesta, es un área que presenta bajos índices, lo anterior puede ser evidenciado en las reuniones de apoderados (Anexos N° 2) donde se expone, en un lapso de cuatro años los siguientes porcentajes respecto de la participación de padres y apoderados en las reuniones realizadas por el establecimiento. El año 2017 el porcentaje corresponde a 54.8; el año 2018 a 54.4; el año 2019, a 51.5 (el cual presenta falta de información por paro docente y “estallido social”), y el año 2020 el porcentaje corresponde a 43,8 (este porcentaje corresponde a reuniones por medio de la plataforma zoom en contexto de pandemia), el detalle anterior, permite evidenciar que, respecto a los últimos cuatro años considerados, el promedio de asistencia de los padres y apoderados a las reuniones corresponde a 51,1 por ciento, lo que muestra una participación deficiente, esta situación, tiene una repercusión negativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, ya que la ausencia de sus padres, no permite generar las articulaciones, redes e involucramiento de los mismos, factores tan necesarios para contribuir al mejoramiento de los aprendizajes. Se suma a lo anterior, una baja participación de los apoderados en las actividades extracurriculares (consejos extraordinarios, rendición de cuentas, elaboración de plan de mejoramiento, efemérides, entre otros) desarrolladas por el liceo, de lo que se puede deducir un bajo sentido de pertenencia con el PEI. Referente a este tema se puede mencionar, que si bien no existen datos cuantificables, los apoderados optan por participar en actividades extracurriculares realizadas en los establecimientos de educación básica donde están sus otros hijos o pupilos, dejando en segunda prioridad asistir a actividades del liceo, dado que consideran

que sus pupilos de la enseñanza media tienen una mejor capacidad de organización respecto a los estudiantes más pequeños, por otra parte, el liceo lleva, ya hace algunos años, implementando estrategias que incorporen a padres y apoderados en diferentes actividades relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje y la formación integral de sus estudiantes, pero estas medidas no han dado los frutos esperados. Los motivos que dificultan esta ausencia tienen su origen en las siguientes áreas, la primera, que se hace evidente, es que muchos de los padres y apoderados tienen horarios que no les permiten participar de estas actividades, ya que se encuentran en horario de trabajo, se suma a lo anterior, que delegan exclusivamente en los funcionarios del establecimiento la responsabilidad de la formación de sus pupilos; y, por último, el establecimiento no ha podido generar espacios alternativos de participación donde los padres y apoderados se incentiven a asistir al liceo y, además, se sientan parte del mismo.

Respecto a la participación democrática de los estudiantes es un área que ha sido trabajada en el liceo a partir de diferentes iniciativas (reconocimiento entre pares, elecciones de centros general de estudiantes, directiva de cursos, entre otros), pero dichas acciones no han logrado resultados que demuestren un impacto significativo en la práctica. En relación a este tema el establecimiento enfrenta un gran desafío, debido a que la dinámica de los estudiantes y de la juventud en general, reclama más espacios de participación, debate y consenso, situación que se agudizó después del nuevo contexto social experimentado por el país a fines 2019. En este sentido, el establecimiento no ha logrado conectar esta práctica, respecto a este tema se puede mencionar dos causales, la primera, está relacionada con el poco o nulo dominio por parte del liceo de generar espacios reales de participación, donde los estudiantes perciban que su contribución en acciones, ideas, y proyección como parte importante de la comunidad educativa son incorporadas; la segunda, está relacionada a la reticencia cultural que existe por partes de la institución y los funcionarios a ceder espacios de participación efectiva que permita a los educandos contribuir con ideas que aporten a la mejora, así como también, que sean escuchadas sus sugerencias y dudas y que, además,

estas sean incorporadas, lo que generaría a la larga un sentido de pertenencia y compromiso con el liceo. A partir de lo mencionado, se expondrán algunos antecedentes que confirman esta tendencia, de los tres años analizados no se logra encontrar evidencia que apunte a plenarios desarrollados por el establecimiento para recoger las diferentes inquietudes, sugerencias o actividades que a los estudiantes les gustaría que fueran incorporadas en su formación integral, por otra parte, no es posible obtener evidencia de iniciativas estudiantiles trabajadas por los estudiantes (proyectos, actividades culturales, participación de planes de mejoramiento, entre otros), por último. no existe evidencia que demuestre la creación de liderazgos positivos que sean referentes para sus pares.

#### **Dimensión: Gestión de Recursos.**

##### **Fortalezas:**

Referente a las herramientas de evaluación y autoevaluación, este proceso se realiza de manera semestral, instancia en que los funcionarios son retroalimentados por el equipo directivo respecto de su evaluación, reconociendo sus logros y proponiendo mejoras en las áreas deficientes, este instrumento también es utilizado para asegurar la planta de funcionarios para el siguiente año, respecto a la evidencia es posible exponer que para el año 2019 un 54% logra la categoría de competente, un 30% logra la categoría de destacado y un 16% logra la categoría de básico, finalmente, respecto a esta acción en el año 2020 se están creando los perfiles para cada área y sub-áreas, ello con el objetivo de optimizar los instrumentos de medición y aplicar las remediales que permitan mejorar el recurso humano del establecimiento, así como también, proyectar las diferentes capacitaciones de los funcionarios.

En lo referente a la elaboración de presupuesto y rendición de cuentas, existe en el establecimiento desde el año 2018 un área de proyectos y gestión de recursos que trabaja enfocado a cumplir las metas del PEI y PME, inyectando recursos en los diferentes objetivos estratégicos declarados, lo que se ha traducido, en la práctica, en un trabajo altamente técnico y planificado, recibiendo

indicaciones positivas por parte de la Agencia de Calidad y el MINEDUC, ello se ha visto altamente favorecido por la autonomía que ha entregado la Corporación (CORMUDESPA) al Liceo para gestionar sus propios recursos y apuntar con ello a un eficiente sistema.

**Debilidades:**

Respecto a las herramientas tecnológicas se puede exponer lo siguiente, una vez comenzado el contexto de pandemia, el Liceo pudo advertir que no contaba con los recursos y capital humano para hacer frente a lo que implicaba impartir clases vía remota, si bien en un comienzo, no se tenía claridad de cuanto iba a durar esta modalidad, que estaba supeditada al contexto sanitario, ya en los primeros meses de iniciado el año escolar se avizoraba una prolongación producto de la agudización de la pandemia y la aplicación de la cuarentena. Conforme avanzó el tiempo, el establecimiento, sin tener lineamientos claros desde el Ministerio de Educación, decidió implementar un plan de trabajo interno, para ello efectuó una encuesta (digital) y un diagnóstico, que arrojó las siguientes conclusiones: el Liceo no cuenta con una plataforma consensuada para la realización de clases en línea, el establecimiento no cuenta con una línea de trabajo virtual que este dentro de las políticas institucionales, los docentes no cuentan con capacitación apropiada que les permita enfrentar estos nuevos desafíos con las competencias y habilidades que ello implica para el óptimo desarrollo de las clases. En este punto es importante mencionar que, como ya se expuso detalladamente en la dimensión de gestión pedagógica, los reparos que hacía la Agencia de Calidad sobre la falta de estrategias pedagógicas, se vieron incrementados, si las llevamos al plano virtual. Por último, el establecimiento no cuenta con bases de datos de material digital susceptible de ser utilizado en contextos que sobresalen de las prácticas habituales (presencial), por lo tanto, carece de proyección en este sentido. Todo lo expuesto anteriormente dejó en evidencia que la gestión de personal y gestión de recursos educativos presentaba fuertes deficiencias, situación que en la práctica llevó a tomar la decisión de trabajar con los estudiantes en base a guías, donde estos las desarrollaban en su

domicilio y luego el profesor les hacia una retroalimentación utilizando los medios que mejor dominaba (correos electrónicos, WhatsApp, Zoom, entre otros).

## Plan de Mejoramiento.

### Dimensión Objetivo Meta:

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
Gestión pedagógica	Desarrollar actividades que permitan mejorar las prácticas pedagógicas, promoviendo la proactividad, articulación y trabajo colaborativo consensuado.	Lograr la participación del 100% de los docentes. Obtener material base mejorado en todos los departamentos y especialidades.
Liderazgo	Instaurar una política institucional de participación, donde se obtengan sólidos y eficientes canales de participación.	Lograr que el 100% de los funcionarios participen de las actividades y construcción de acciones del liceo. Diseñar e implementar un protocolo claro y preciso sobre los canales de comunicación. Dejar operativa una plataforma oficial de comunicación.
Convivencia escolar	Diseñar un plan anual donde se promueva la vida democrática, la participación en base al respeto que incluya las diferentes particularidades de sus	Aumentar en 2 puntos los resultados de los indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) en la subdimensión de Participación y Vida democrática.

	integrantes donde los padres, apoderados y estudiantes sean el eje principal.	Lograr un 80% de participación de padres y apoderados.
Gestión de recursos	Gestionar capacitación atingente a los requerimientos del nuevo contexto de pandemia.	Lograr a lo menos dos capacitaciones externas en recursos TIC,s. Lograr que el 100% de los docentes manejen Recurso TIC,s.

**Dimensión Subdimensión Objetivo Meta Acción Responsable:**

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Implementar acciones que permitan a los docentes adquirir estrategias pedagógicas de orden superior para ser aplicadas en el aula, por medio de capacitación externa, capacitación	Gestionar dos capacitaciones externas anuales, basadas en estrategias pedagógicas. Lograr cuatro capacitaciones entre pares anuales. Exponer cuatro	Planificar en calendario anual espacios para desarrollar capacitación en estrategias pedagógicas enfocadas en sistema DUA y ABP. Pedir de forma voluntaria a docentes	Unidad Técnica Pedagógica

		entre pares y acompañamiento de aula	experiencias de aula exitosa en el año. Lograr, a lo menos, dos acompañantes de aula por docente en el año.	que cuenten con experiencias pedagógicas exitosas, que expongan sus clases a los demás docentes para intercambiar conocimientos y promover el trabajo colaborativo. Enfocar acompañamiento de aula (presencial o virtual) enfocado en mejorar las estrategias pedagógicas.	
Liderazgo	Gestión del director	Planificar acciones que permitan promover la	Lograr que el 100% de los funcionarios participe en	Incluir en la planificación anual una carta Gantt	Equipo de Gestión.

		participación de los diferentes estamentos del establecimiento en la toma de decisiones, a partir de reuniones, encuestas y trabajos grupales.	las diferentes actividades. Lograr que el 100% de los funcionarios desarrollen las encuestas.	con diferentes acciones que involucren a los diferentes estamentos en la creación de acciones y trabajo consensuado. Efectuar dos ampliados por semestre, donde se expongan los ejes de trabajar, incentivando la participación en la construcción de las actividades, promoviendo la	
--	--	--	---	---	--

				<p>proactividad y el trabajo colaborativo. Generar espacios de sociabilización del PEI, de tal manera que todos los funcionarios tengan claridad de su contenido y la importancia que reviste para la gestión del establecimiento.</p>	
Liderazgo	Gestión del director	Proyectar un plan de trabajo que permita mejorar los canales de comunicación, en el ámbito interno, así	Incorporar durante el primer semestre un sociólogo. Obtener un informe detallado de las fortalezas y	Derivar a un sociólogo la función de levantar información que permita evidenciar los nudos críticos referentes a	Director.

		<p>como también, hacia la comunidad, logrando con ello una comunicación fluida y asertiva.</p>	<p>debilidades respecto de la comunicación. Efectuar capacitación en el segundo semestre sobre los nudos críticos en lo referente a comunicación. Definir, de manera consensuada, la plataforma oficial que va ser utilizada en el proceso de comunicación interno y externo, basados en la</p>	<p>los canales de comunicación internos y externos del liceo. Efectuar un informe a partir de la información levantada sobre los canales de comunicación, donde se planteen las remediales a incorporar. Sociabilizar la información con los miembros de la comunidad educativa para que propongan remediales. Contratar plataformas</p>	
--	--	--	---	--	--

			información recopilada.	de comunicación y capacitar a los diferentes estamentos a partir de las conclusiones de todos los pasos trabajados anteriormente.	
Convivencia escolar	Participación y vida democrática	Programar actividades donde se involucre a los padres y apoderados para que se hagan parte del PEI, participen activamente del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes	Lograr involucrar un 80% de participación de apoderados en las reuniones institucionales. Lograr un 60% de vinculación de los padres y apoderados en	Lograr instaurar un programa anual de actividades junto al Centro de Padres y Apoderados, que conste de cuatro actividades por semestre, estas actividades serán	Encargado de convivencia escolar.

		<p>y generen sentido de pertenencia con el liceo.</p>	<p>actividades extracurriculares.</p>	<p>elegidas por los apoderados junto a la asesoría del equipo biopsicosocial.</p> <p>Trabajar dos proyectos por semestre que involucren a los apoderados y que vayan en beneficio de los estudiantes del liceo, dichos proyectos podrán concretarse a través de fondos internos o, por medio de la postulación a</p>	
--	--	---	---------------------------------------	--	--

				instituciones externas.	
Convivencia escolar	Participación y vida democrática	Desarrollar un plan de trabajo que promueva la participación democrática de los estudiantes en las diferentes actividades del colegio, mediante un plan de ciudadanía y formación cívica, donde los estudiantes se vuelvan los principales protagonistas de su formación.	Aumentar en 2 puntos los resultados de los indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) en la subdimensión de Participación y Vida democrática. Se espera que en el transcurso del año escolar se apliquen, a lo menos, cinco acciones elaboradas por los estudiantes. Dichas	A partir de una encuesta se van a canalizar las diferentes actividades que los estudiantes deseen desarrollar. El encargado de convivencia junto al centro de estudiante y subcentro de estudiantes elaboraran una carta Gantt, donde proyectaran el plan de trabajo. Las actividades	Encargado de convivencia escolar.

			acciones deberán contar con pautas de seguimiento, las cuales deberán estar disponibles para su revisión.	estarán dirigidas por los propios estudiantes. Se desarrollara n dos plenarios, uno en el primer semestre y otro en el segundo semestre, donde los estudiantes expondrán las temáticas a trabajar y además incorporar las actividades que sus compañeros quieran realizar.	
Gestión de recursos	Gestión de personal.	Contratar plataforma virtual para	Contratar plataforma digital.	Por medio de un consejo de	Director Unidad técnico

	Gestión de recursos educativos.	desarrollar clases a distancia y capacitar a los docentes en técnicas sobre uso de medios digitales (aulas virtuales), poniendo un marcado énfasis en estrategias pedagógicas .	Capacitar al 100% de los docentes en el uso de herramientas digitales. Incorporar sistema de base de recursos didácticos digitales.	docentes consensuar la plataforma digital a utilizar. Desarrollar diferentes instancias de capacitación externas en el transcurso del primer semestre. Implementar diferentes espacios donde los docentes puedan compartir sus experiencias exitosas en aulas virtuales.	pedagógica.
--	---------------------------------	---	---	--	-------------

## Bibliografía.

Hargreaves et al 1998, en Murillo J 2003 Pág. 1

Universidad de Antioquia. *Estrategias pedagógicas*. [Consultado el 20 de octubre de 2020.] [http://docencia.udea.edu.co/educacion/lectura\\_escritura/estrategias.html](http://docencia.udea.edu.co/educacion/lectura_escritura/estrategias.html).

Razeto, A. Estrategias para promover la participación de los padres en la educación de sus hijos: el potencial de la visita domiciliaria.

Delgado, P. La importancia de la participación de los padres en la enseñanza Octubre 21, 2019 Edu News RSS.

Formación docente y cultura participativa del centro educativo: claves para favorecer la participación familia-escuela. (23 e3 diciembre 2014) Publicado: dic 23, 2014 DOI: <https://doi.org/10.15581/004.27.153-168>

Razeto, A. Estrategias para promover la participación de los padres en la educación de sus hijos: el potencial de la visita domiciliaria.

Garreta, J. (2008). La participación de las familias en la escuela pública. Las asociaciones de madres y padres del alumnado. Madrid: Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE) y Confederación Española de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos (CEAPA).

Muñoz, G. (2011a). La democracia y la participación en la escuela: ¿cuánto se ha avanzado desde las normativas para promover la participación escolar? *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 112

García, M.P., Gomariz, M.A., Hernández, M.A. y Parra, J. (2010). La comunicación entre la familia y el centro educativo, desde la percepción de los padres y madres de los alumnos. *Educatio Siglo XXI*, 159

Muñoz, 2010). Muñoz, G. (2011a). La democracia y la participación en la escuela: ¿cuánto se ha avanzado desde las normativas para promover la participación escolar? *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 121.

Maturana, 1997; Ayuste, 2006). Muñoz, G. (2011b). Representación simbólica de los consejos escolares como estrategia para democratizar la cultura escolar: una lectura interpretativa desde la voz de los sujetos sociales. *Estudios Pedagógicos*, <https://doi.org/10.4067/S0718-07052011000100002>.

Mardones, R. (2015). El paradigma de la educación ciudadana en Chile: una política pública inconclusa. En C. Cox y J. Castillo (Eds.), *Aprendizaje de la ciudadanía. Contextos, experiencias y resultados* (pp. 579). Santiago de Chile, Chile: Ediciones UC.

Redon, S. (2010). La escuela como espacio de ciudadanía. *Estudios Pedagógicos*, 36(2), 213-239. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052010000200013>

Informe de la Agencia de Calidad (2019)

## Anexos.

## Anexo N° 1



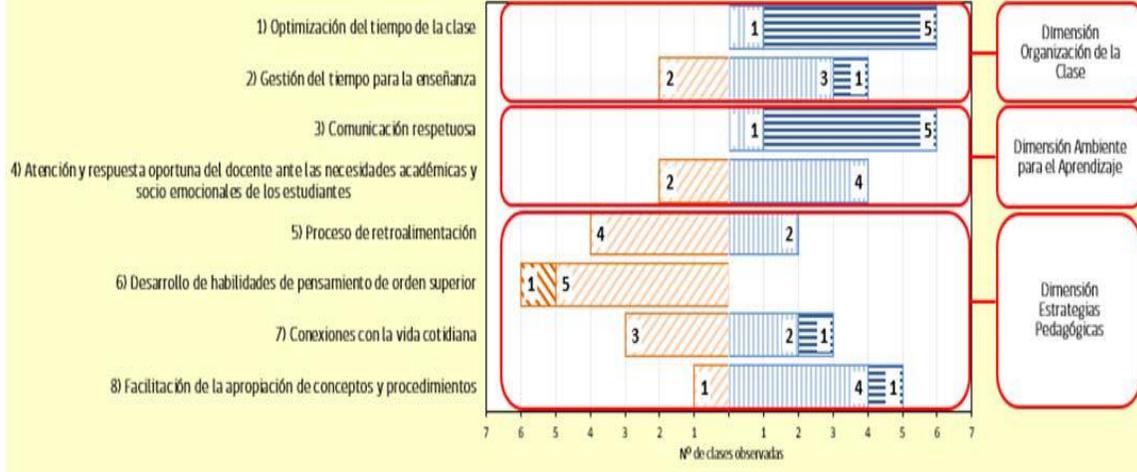
## Anexo N° 2

ACOMPAÑAMIENTO AL AULA COMPARATIVO  
2017 & 2018

AÑOS	2017	2018
VISITAS AL AULA	44	75

**Anexo N° 3**

Comportamiento General de los Indicadores

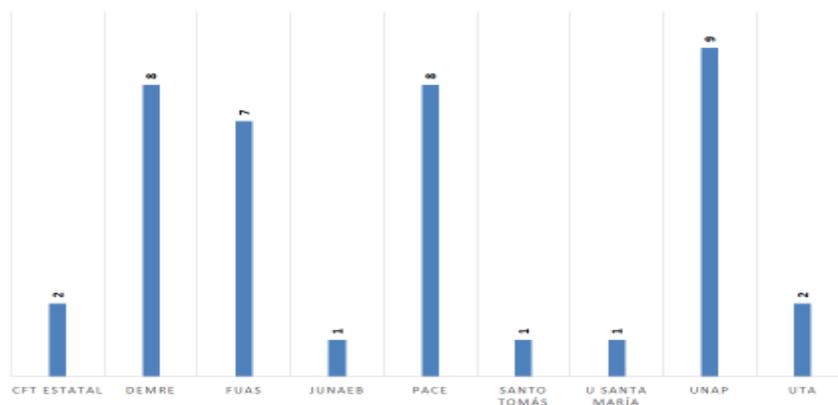


Niveles de Desarrollo



## Anexo N° 4

## ACTIVIDADES VOCACIONALES POR INSTITUCIÓN AÑO 2020



## Anexo N° 5

## ASISTENCIA PROMEDIO DE APODERADOS A REUNIONES.

MES	2017	2018	2019	2020
Marzo	55,9	54,9	54,6	
Abril		62,2	53,2	
Mayo	62,6	62,5	50,0	40,6
Junio	54,0	53,5		
Julio				
Agosto	54,1	56,2		43,8
Septiembre		41,5	48,5	
Octubre	52,1	50,9		47,0
Noviembre	50,0	53,9		
Total	54,8	54,4	51,5	43,8

\*Se considera que para el año 2020 las reuniones fueron por medio de plataforma digital (Zoom).

