



Trabajo final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación,  
mención Gestión de calidad

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO. LICEO RADOMIRO TOMIC ROMERO, DE LA  
COMUNA DE CALAMA, REGIÓN ANTOFAGASTA**

Nombre del candidato a Magister: Mauricio Araya Avalos

Nombre del tutor guía: Amely Vivas Escalante

Nombre del tutor metodológico: Rocío Rizzo San Martín

JUNIO, 2022



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## ÍNDICE

RESUMÉN .....	3
INTRODUCCIÓN .....	5
MARCO TEÓRICO.....	6
MARCO CONTEXTUAL.....	13
DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.....	15
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	44
PLAN DE MEJORAMIENTO .....	49
BIBLIOGRAFÍA .....	53



Este trabajo va enfocado al desafío que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo, y es que las escuelas, colegios y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva basada en el desarrollo de habilidades que promuevan aprendizajes significativos y la formación integral de todas y todos los estudiantes.

Ahora para enfrentar este problema, debemos enfocarnos también en que el liceo ha debido acoger los problemas actuales que enfrentan nuestros estudiantes, tanto en la parte educativa, socioemocional y de violencia, entre otros. Y para acoger estos problemas es que debemos trabajar en los dos pilares fundamentales para lograr una educación de calidad.

El primero de ellos es el Currículum Nacional, que establece a través del Marco Curricular y las Bases Curriculares, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimiento, garantizando la igualdad y el aprendizaje integral de cada estudiante.

El segundo pilar corresponde al conjunto de normativas educacionales, que donde contempla los planes a desarrollar por el liceo, para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes. Para ello es que se trabaja fuertemente en el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Apoyo a la Inclusión o el Plan de Desarrollo Profesional Docente, que ayudan al profesorado, al desarrollo de una educación inclusiva e intercultural en el establecimiento.

Es por esto que mi objetivo, del trabajo de grado es poder levantar un diagnóstico institucional en el Liceo Radomiro Tomic de la ciudad de Calama, donde nos permita recopilar y sistematizar aspectos y resultados de desempeño en todas las diferentes áreas que forman parte de la gestión institucional (Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos). Y poder finalmente



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

realizar este Plan de Mejoramiento Educativo institucional, dirigido a la mejorar sustancial del liceo, el cual tiene como finalidad trabajarlo en cuatro años, pensando en las dificultades más urgentes de cada año, así como también en las mejoras de las prácticas pedagógicas, logrando de esta manera que el liceo Radomiro Tomic Romero, mejore sus prácticas educativas y resultados académicos.



Para generar nuestro plan de mejoramiento educativo institucional, primero nos enfocamos en las necesidades de nuestros estudiantes y el contexto que en que se encuentra el liceo Radomiro Tomic. En donde se evaluaron las dimensiones del PME de los años anteriores, observando si se cumplieron los objetivos y metas planteados, y a través de este estudio es que observamos que el liceo recibe una muy baja subvención, ya que al tener un 70 por ciento de alumnos extranjeros y manteniendo aún un Rut provisorio, es disminuido el fondo que recibe, por eso es que hay que saber aprovecharlo y distribuirlo de la manera más adecuada para conseguir los logros de aprendizajes de todos sus alumnos y alumnas.

Como objetivo, nos propusimos analizar nuestro PEI, donde las orientaciones del quehacer institucional y pedagógicas, nos permitieran generar la construcción de un nuevo PME, y para esto es que gracias a el estudio realizado de los PME anteriores, el diagnostico institucional y análisis de resultados, esperamos implementar un correcto plan de mejoramiento institucional para trabajarlo en 4 años, y pueda dar respuesta a las necesidades de nuestros estudiantes logrando los aprendizajes significativos, igualdad y educación de calidad para todos los estudiantes.



### **La evaluación de las escuelas y el mejoramiento educativo**

“De la intensidad de la discusión acerca de la educación pública en Chile es clara la necesidad de contar con un sistema educativo capaz de combinar de manera exitosa las necesidades de calidad y equidad”. El MINEDUC y la agencia de educación han generado progresivamente sistemas y mecanismos con los que espera avanzar hacia ese objetivo. Uno de los desafíos que ha tenido mayor relevancia a nivel de sistema educativo es la incorporación de la evaluación, entendida como mecanismo que favorece el mejoramiento de la acción y los resultados.

La Ley 20.529, que define un Sistema nacional de Aseguramiento de la Calidad de la educación escolar, recientemente implementado.

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

#### **Mejoramiento educativo:**

“El concepto de mejoramiento educativo ha favorecido el interés en el cambio en educación, entendido como un proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación, preguntándose acerca de qué tiene que



ocurrir para modificar favorablemente un escenario educativo, considerando variables externas e internas a la escuela, materiales y simbólicas”.

“Las transformaciones del funcionamiento de la escuela y la dinámica del núcleo pedagógico favorecen el mejoramiento cuando cuentan, además, con una condición de sustentabilidad o mejoramiento continuo “.

A partir de esto podemos identificar la necesidad de la escuela por realizar un mejoramiento continuo que logra hacer que la educación sea efectiva y afectiva con cada uno de los estudiantes. El mejoramiento continuo trata de una evaluación continua y una propuesta que realmente realice cambios significativos en la escuela.

Por lo tanto, se puede decir que existe un consenso sobre la importancia del mejoramiento continuo de una escuela. Junto con ello, sus autores referenciales también tienden a concordar respecto de las debilidades o desafíos para su desarrollo y su logro.

#### **En relación con el PME de una escuela:**

En función de la Ley 20.248 (Ley SEP), los establecimientos deben presentar planes de mejoramiento educativo en forma anual, instrumento que posee una importancia clave al momento de planificar y organizar procesos de mejoras educativas, las cuales deben estar centradas en el logro de más y mejores aprendizajes para los y las estudiantes.

En extracto dice la ley lo siguiente: “d) Presentar al Ministerio de Educación y cumplir un Plan de Mejoramiento Educativo elaborado con el director del establecimiento y el resto de la comunidad, que contemple acciones en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar o gestión de recursos en la



escuela, de conformidad a lo dispuesto en el artículo siguiente. Para efectos de esta ley se entenderá que el Plan de Mejoramiento Educativo es el mismo al que se hace referencia en la ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, sin perjuicio de los requisitos de formulación del plan y los efectos en caso de incumplimiento, los que quedarán sujetos a las normas que contempla esta ley. El mencionado Plan deberá ser presentado conjuntamente a la Agencia de Calidad de la Educación.”

### **Modelo de Gestión:**

La pregunta es ahora cual es la ruta a seguir y que parámetros nos pueden ayudar en este camino de mejoramiento.

Para esto el ministerio a través de la creación de la ley 20.248, sobre subvención especial preferencial SEP, ha permitido que los centros educativos de nuestro país desarrollen un PME basado en criterios y dimensiones establecidas a nivel internacional como guía en el proceso de mejoramiento de una institución.

Propone el ministerio un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar que sirve como marco de referencia, como cita (Ahumada, 2010), el cual está basado en experiencias internacionales que dan cuenta, mediante evidencia empírica, de las condiciones necesarias para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados de los establecimientos (Smith y Ngoma-Maema, 2003; Sun, Creemers y De Jong, 2007).

Ese modelo esta entrelazado o debe estar entrelazado con el PEI de cada entidad educativa, ya que es el PME el que ejecuta la misión y visión del Proyecto educativo Institucional, pero adema debe cumplir con las políticas educativas



establecidas, las cuales son 6, además del currículum nacional y la ley general de educación. Tal como lo muestra el siguiente Imagen. (MINEDUC 2019)

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo. (MINEDUC, 2019)

El PME se compone de 2 fases y cada una está conformada por distintas etapas. La Primera Fase consta de 3 sub etapas: Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional, y establecer Objetivos y Metas Estratégicas para ser abordadas durante los 4 años del ciclo de mejora.

La Segunda Fase corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos, mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME. (Mineduc, 2020)

El PME debe dar respuesta a los estándares indicativos de desempeño, los cuales se organizan en 4 dimensiones, referidos al modelo de calidad de la gestión escolar, estos se establecen además en subdimensiones, dentro de las cuales se deben insertar los objetivos y metas estratégicas para cada una de ellas, creando con esto que el resultado de los aprendizajes de los estudiantes no solo corresponda a lo que sucede dentro de la sala de clases sino de la institución educativa.

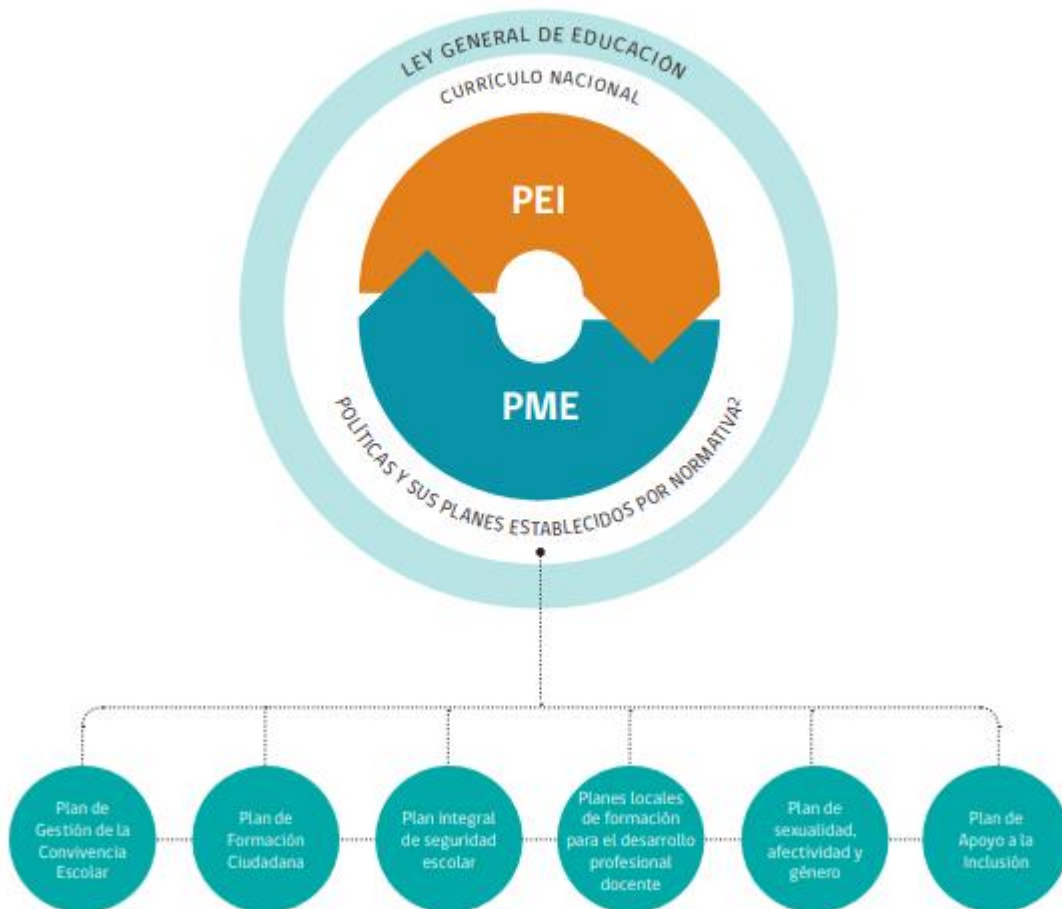


### Modelo de la calidad de la gestión escolar:

Este modelo cuenta con 5 áreas, las 4 primeras son de proceso, y la última es de resultados. El PME se debe desarrollar teniendo en cuenta las 4 de procesos.

Fig. Agencia de la calidad de la educación.

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL



## El Plan de Mejoramiento Educativo (PME):

Es la herramienta de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos.



La Fase Estratégica considera los objetivos que a mediano plazo son desafíos que la comunidad educativa ha definido como prioritarios de abordar para lograr el mejoramiento en sus procesos y resultados.

¿Cuánto hemos avanzado en el logro de los objetivos?

¿Cuál es la brecha entre los objetivos estratégicos y los logros alcanzados?

La planificación anual, ¿contribuye al logro de los objetivos del ciclo de mejoramiento?

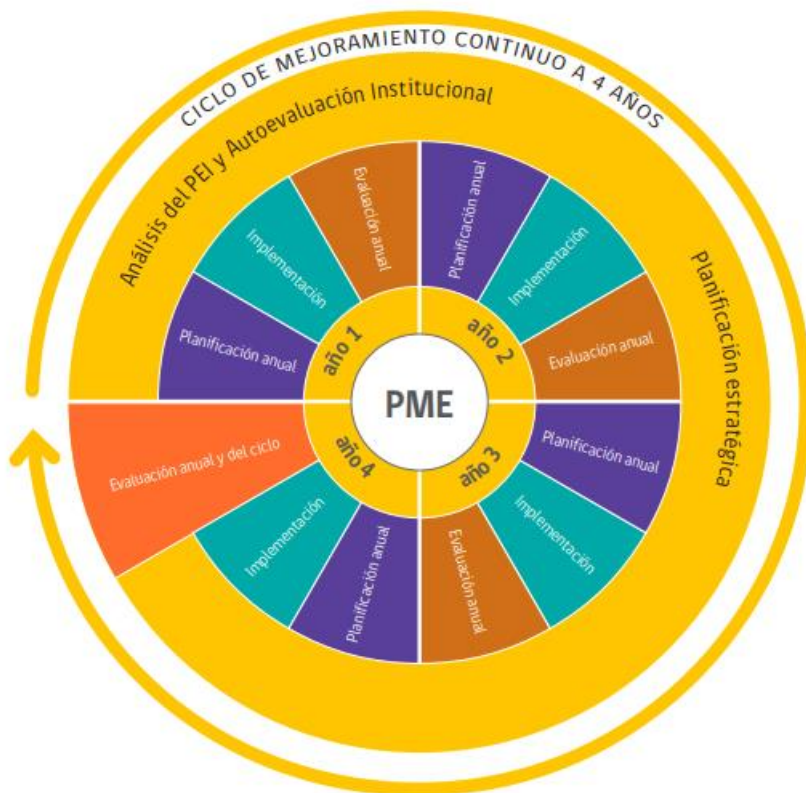


UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## EL CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO A 4 AÑOS

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

Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años



- Relevancia del Proyecto Educativo institucional.
- Construcción de una visión estratégica participativa.
- Análisis sistémico de los procesos y estrategias implementadas a mediano y largo plazo.



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES  
**MARCO CONTEXTUAL**

Su nombre, es en honor al abogado y político que nació en Calama el 7 de mayo de 1914 y muere en Santiago el 3 de enero 1992, siendo Embajador, Diputado, Senador y candidato a la presidencia. Ejerció la docencia en la Universidad Católica de Chile, como profesor de Economía Política y Legislación Social.

El liceo Radomiro Tomic Romero, se abre a la comunidad el 3 de marzo del año 2002 como sede del liceo b – 10 américa de Chuquicamata, adquiriendo su independencia con el nombre de liceo b – 34 “Radomiro Tomic Romero”, mediante resolución exenta n° 460 del 10 de junio del 2004, bajo la dirección del señor Luis Lecaros Araya, hasta el año 2019, para luego el año 2020 asume la dirección del establecimiento la señora Paula Pérez Tapia, hasta la fecha de hoy.

El establecimiento se encuentra ubicado en el pasaje Ramón Freire 3107 de la población Prat, lo cual es una desventaja, ya que al encontrarse en un pasaje es poco visible para la comunidad en general.

Durante el año 2005, egresa la primera generación del establecimiento, con un total de 137 estudiantes, y el año 2014 el liceo es incorporado a la jornada escolar completa, pero debido a que la infraestructura del establecimiento es pequeña y antigua, el establecimiento hoy en día cuenta con solo 8 cursos, dos por nivel de primero a cuarto medio.

En el año 2019 por los bajos resultados en la evaluación SIMCE, el establecimiento, es categorizado como insuficiente y es intervenido por la Agencia de la Calidad de la educación, y por la suspensión de la evaluación SIMCE, por pandemia, no ha logrado salir de esa categorización, aunque se encuentra trabajando con los programas del Mineduc, (escuelas arriba y DIA), los logros



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

académicos aún son bajos en comparación con otros establecimientos de la comuna.

Este liceo al contar con un gran porcentaje de alumnos extranjeros, cuenta con un muy bajo índice de alumnos prioritarios, y este año logra ingresar al establecimiento el equipo PIE, para atender a los alumnos con necesidades educativas especiales.



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Este diagnóstico institucional se realizó en el liceo Radomiro Tomic, de la ciudad de Calama, a través de la siguiente “Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso”, donde se describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

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



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## Análisis de las áreas de proceso

- Área de gestión del currículum

### DIMENSIÓN: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			X	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		X		
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

6. El equipo técnico-pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.		X		
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			X	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			X	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen		X		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.		X		
11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o Prácticas a mejorar.		X		
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de		X		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.		X		

### **DIMENSIÓN: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula**

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones		X		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			X	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.		X		
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		X		
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.		X		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

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



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**DIMENSIÓN: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes**

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			X	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.		X		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			X	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		X		
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.			X	



- **Área Liderazgo Escolar**

**DIMENSIÓN:** Liderazgo del sostenedor

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



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.		X		
---	--	---	--	--

**DIMENSIÓN:** Liderazgo Formativo y Académico del Director

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			X	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		X		
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y		X		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			X	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.		X		
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y		X		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.			X	

**DIMENSIÓN:** Planificación y Gestión de Resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de Planificación junto con el Monitoreo del cumplimiento de las Metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		X		
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		X		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

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

- Área de Convivencia Escolar

**DIMENSIÓN:** Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				<b>X</b>
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			<b>X</b>	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			<b>X</b>	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas			<b>X</b>	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

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

### **DIMENSIÓN:** Convivencia Escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres,			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			X	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

(infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			X	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**DIMENSIÓN:** Participación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		X		
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			X	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			X	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			X	
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.		X		
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.		X		
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.		X		



- **Área de Gestión de Recursos**

**DIMENSIÓN:** Gestión del Recurso Humano

Práctica general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.			X	
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		X		
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		X		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	
--	--	--	---	--

**DIMENSIÓN:** Gestión de Recursos Financieros y Administración

Práctica general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	X			
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		X		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				<b>X</b>
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				<b>X</b>
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			<b>X</b>	
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				<b>X</b>



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**DIMENSIÓN:** Gestión de Recursos Educativos

Práctica general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.		X		
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.		X		
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			<b>X</b>	
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.			<b>X</b>	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Liderazgo.

**Liderazgo del sostenedor:** En este punto podemos apreciar un bajo acompañamiento de parte del sostenedor del establecimiento, no existe un horizonte claro para todas las escuelas o liceos que dependen de esta Corporación, así como la poca comunicación entre el sostenedor y el establecimiento. Incluso también conlleva a no tener una claridad de gestión de recursos dentro de esta corporación por lo tanto la decisión de gestión de recursos no siempre son las que realmente necesita el establecimiento para la mejora continua de los aprendizajes.

**Liderazgo del director:** La directora del establecimiento, a pesar de ser interina, se observa comprometida y busca la mejora continua del liceo. Aunque podría favorecer más el trabajo académico sobre lo artístico, generando metas desafiantes y de altas expectativas hacia sus estudiantes y profesores, promoviendo la participación de los docentes en los objetivos del Proyecto Educativo Institucional, así como también delegar más responsabilidades en su equipo técnico u otros estamentos del equipo directivo y de esa manera poder centrar más sus esfuerzos en otras cosas propias de su cargo.

**Planificación y gestión de recursos:** El establecimiento al tener un proyecto educativo institucional no actualizado, esto hace que el proyecto no tenga una apropiación de cada uno de los actores de la comunidad educativa, y no se sientan



realmente identificados con la misión y visión propias de la escuela. También se debe recalcar que el diagnóstico de este proyecto o PME se realizaron con una mirada lejana de la realidad del liceo y conlleva a que los objetivos del proyecto no se cumplan en su cabalidad.

### **Gestión pedagógica.**

**Gestión curricular:** A pesar de ser un equipo totalmente nuevo, se diagnosticó que el trabajo realizado en el caso de la gestión curricular, se puede ver que el trabajo de gestión y planificación se realizan efectivamente, solo podríamos sugerir nuevas estrategias para que los momentos de planificación no superen a los momentos de creación de material o construcción de clases significativas en el aula.

**Enseñanza y aprendizaje en el aula:** En el caso de la enseñanza y aprendizaje en el aula podemos ver que tenemos puntos muy débiles que se deben tomar en cuenta. Primero la efectividad de las clases impartidas, dado que las evaluaciones externas dan cuenta de que los alumnos no aprenden en su totalidad, esto puede deberse a varios puntos, como por ejemplo que aún se impartan clases con filas de alumnos incentivando la individualización del aprendizaje en vez de aprovechar la colaboración entre estudiantes para que logren sus aprendizajes. También la falta de contextualización y estrategias que sean atractivas para las generaciones actuales. Y Por último hacer la mención de que lograr que los estudiantes adquieran



un método de estudio, o rigurosidad en sus quehaceres ha sido bastante complejo dado que es notoria la falta de estudios independientes en ellos.

**Apoyo al desarrollo del estudiante:** En el apoyo del estudiante, podemos ver que la fuerte participación de los alumnos en los talleres extra programáticos que se brindan en el establecimiento, el desarrollo deportivo y artístico es un fuerte plus que ha venido fortaleciendo el liceo.

Actualmente el foco del desarrollo y apoyo está en reforzar las debilidades académicas de los estudiantes, es por eso que es necesario desarrollar otro tipo de habilidades e intereses que hagan que los estudiantes sientan que pueden lograr más, y para eso debemos centrarnos en el desarrollo de habilidades de los aprendizajes por sobre las habilidades artísticas y/o deportivas.

### **Formación y convivencia.**

**Formación:** En el caso de la formación podemos decir que a pesar de que el proyecto educativo institucional no este actualizado, el trabajo realizado por parte del equipo de orientación genera los espacios para que los alumnos puedan generar actividades transversales a lo académico, además de los talleres que se realizan sobre distintos temas preventivos.



**Convivencia:** En este punto podemos decir, que es el fuerte del liceo, ya que la convivencia siempre se ha tratado en un ambiente de respeto y buen trato, por parte de toda la comunidad educativa, manteniendo un manual de convivencia actualizado, según las necesidades que se vaya presentando, previniendo cualquier tipo de violencia o algún tipo de acoso, ya sea bullying, cyberbullying u otros.

**Participación democrática:** Según el diagnóstico se puede observar que a pesar de volver después de dos años de pandemia, el sentido de pertinencia se ha perdido un poco, pero la participación de los alumnos en actividades como son el centro de alumnos donde representan claramente los intereses de sus compañeros, también la presencia en los consejos escolares junto con los diferentes estamentos donde pueden dar sus ideas y opiniones libremente.

También se encuentra conformado el centro general de padres, que a pesar de ser muy baja la participación, se hace un gran trabajo por parte de los apoderados que lo componen.

### **Gestión de recursos.**

**Gestión del personal:** En el caso de la gestión del personal se puede ver una correcta definición de los cargos y funciones, solo quedaría destacar que falta más empoderamiento de cada uno de los cargos para tener un desarrollo avanzado de este.



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**Gestión de recursos financieros:** El establecimiento cuenta con muy poco recurso financiero, es por esos que en este punto, se hace imperante mantener un orden y ser meticulosos al momento de llevar los gastos, para favorecer la consecución de logros del aprendizaje de sus estudiantes.

A su vez el liceo cuenta con una amplia red de apoyo externa, que les permite subsanar aquellas falencias que no pueden generarse a través de la subvención.

**Gestión de recursos educativos:** Es uno de los puntos débiles de la gestión de recursos, dado que las infraestructuras del establecimiento no están en concordancia total a las necesidades de este. No todas las salas tienen las condiciones necesarias, como son la ventilación necesaria y/o luminosidad adecuada para las clases.

Cuenta con un laboratorio de ciencias, laboratorio de computación y un CRA operativo para el uso de los alumnos, estos se encuentran bien equipados, aunque le falta un poco de actualización tanto a los equipos electrónicos, como al recurso del mismo CRA.



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## PLAN DE MEJORAMIENTO

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Curricular</li> <li>Enseñanza y aprendizaje en el aula</li> <li>Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>	<p>Instalar una cultura de gestión pedagógica presencial y/o remota a través de un monitoreo permanente de la cobertura curricular, los procesos evaluativos y las estrategias metodológicas mediante el análisis y reflexión de las prácticas pedagógicas.</p>	<p>El 80% de los docentes participan en talleres de análisis y reflexión de sus prácticas pedagógicas que apunten a fortalecer la movilidad de los aprendizajes y niveles de logro de los estudiantes.</p>	<p>1. Fortalecimiento de la Práctica Docente. 2. Monitoreo y apoyo a los resultados de aprendizaje. 3. Mejorar los aprendizajes a través de metodologías didácticas</p>	<p>Jefa de Unidad Técnico Pedagógica</p>
Liderazgo	<p>Liderazgo del sostenedor</p> <p>Liderazgo del</p>	<p>Fortalecer el rol directivo y Técnico pedagógico para</p>	<p>Perfeccionar al 90% del equipo directivo y</p>	<p>1. Retroalimentación pedagógica</p>	<p>Directora</p>



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

	director  Planificación y gestión de resultados	contribuir al mejoramiento de las habilidades profesionales del equipo, instaurando un Ambiente comprometido en la detección, desarrollo y mejora de las prácticas docentes de acuerdo al contexto, para apoyar, guiar y retroalimentar	técnico con herramientas de gestión colaborativa, orientadas al apoyo y monitoreo permanente de acompañamiento a los/as docentes en el aula mediante la observación de clases y la retroalimentación de las prácticas pedagógicas.	mediante acompañamiento al aula.  2. Mejora Continua de las Prácticas de Gestión	
Convivencia escolar	Formación  Convivencia escolar	Consolidar la gestión de Convivencia escolar con acciones de apoyo	El 90% de las acciones contenidas en el Plan de Gestión de la Convivencia	1. Acompañamiento y monitoreo psicosocial para toda la	Encargado de Convivencia escolar



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

	Participación y vida democrática	permanente a toda la comunidad educativa, contribuyendo al bienestar y salud mental en momentos de contingencia sanitaria y retorno a clases, contenidas en el Plan de Gestión de la Convivencia escolar.	escolar se desarrollarán de manera efectiva a todos los integrantes de la comunidad educativa, asegurando su contención y bienestar socioemocional.	comunidad educativa. 2. Organización, realización y participación en talleres, academias y eventos extraescolares Internos y externos. 3. Conformación y fortalecimiento del Ceal y CGP. 4. Ceremonia de premiación	
--	----------------------------------	---	---	--	--



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

				a estudiantes, apoderados y docentes destacados de la UE.	
Gestión de recursos	Gestión del Personal.  Gestión de los Resultados Financieros.  Gestión de los Recursos educativos.	Instalar un sistema orientado a la adquisición eficiente de recursos e insumos necesarios para el funcionamiento del establecimiento y que, además, permitan abordar la contingencia sanitaria en tiempos de pandemia.	Lograr que el 90% de los recursos financieros ingresados por Ley SEP sean invertidos en forma eficiente en el cumplimiento de las distintas acciones incorporadas en el PME.	1. Adquisición equipamiento o Apoyo Pedagógico.  2. Seguridad Escolar: Prevención y Autocuidado .	Equipo Gestión     Inspector General



Mineduc, 2022, Orientaciones para el Proceso de Planificación de la Mejora Educativa 2022 en el marco de los desafíos de Reactivación Educativa Integral, recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2022/04/PME-orientaciones-2022.pdf>

Abreu, J. L. (2012). La Relación Entre El Marco Teórico, Las Preguntas de Investigación y Objetivos de la Investigación. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 7(2), 174–186. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93609052&lang=es&site=ehost-live>

De la Vega, L. F. (2015). Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas. Calidad en la educación, 42, 61 – 91. <https://doi.org/10.4067/S0718-5652015000100003>  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=108616158&lang=es&site=ehost-live>

Rojas, Oscar, Vivas Amely y Mota Katihuska. (2020). Procesos investigativos a partir de la inter y la transdisciplinariedad. Revista Impacto Científico, Vol. 15. N°1 Junio 2020. <https://impactocientifico.wordpress.com/2020/06/>

Torres, Y. E. Q. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica1. Educación y Educadores, 21(2), 259–281. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/9067/4869>