



**ACTA DE SÍNTESIS DE CONSEJO ASESOR LMS**

**TERCERA SESIÓN, 24 DE JULIO, 2024.**

**Consejeros y Consejeras Asistentes a la sesión:**

- Cristián Ibañez (Docente- Consejero Titular)
- Jorge ZUbicuenta (Docente- Consejero Suplente)
- Eugenia Neira (Docente – Consejera Titular)
- Sara Zapata (Docente– Consejera Suplente)
- Amelia Latorre (Estudiante Titular)
- Camilo Valenzuela (Estudiante Suplente)
- Cristina Arenas (Directora PTE – Representante Rectoría U. de Chile)
- Juan Arriagada (Apoderado – Consejero Titular) (\*)
  
- Nicole Faure (Apoderada- Reemplazante)

Equipo Directivo:

- Marcela Bornand (Directora LMS)
- Luis Romanque (Subdirector LMS)
- Dionel Suazo (Jefe Administración y Finanzas LMS)
  
- Eduardo Cepeda (Jefe UTP)

**Invitados:**

Equipo de Sintoniza. Alejandra Nuñez y Cristobal Abedrepo.

**Representantes ausentes:**

- Daniel Johnson (Académico- Director Escuela Experimental Caren- Representante Rectoría U. de Chile)
- Fabian Barros (Apoderado – Consejero Titular) (\*)

**\*Representantes funcionarios del Liceo.**

- Sin representantes en la actualidad.

**TABLA DE LA SESIÓN:**

- 1- Aprobación acta de la sesión
- 2. Avances de la gestión del Primer Semestre:
  - Planificación estratégica: próximas etapas.
  - Proceso interno de revisión de estructura organizacional. Presentación de equipo Sintoniza.
- 3. Presentación de Asamblea de estudiantes.



## 1- Proceso de revisión de estructura interna, definiciones de perfiles de cargo y manual de procedimientos-

**Marcela Bornand:** Directora parte destacando que la Contraloría de la Universidad de Chile identificó en el Informe de Auditoría del periodo 2020-2021, enviado en febrero de 2022, en el apartado de Control Interno, problemas relacionados con la Inexistencia de Manuales de Procedimientos y Descripción de Cargos, aprobado a través de acto administrativo.

Directora subraya que la ausencia de una estructura organizacional clara y formalizada debilita procesos clave como la evaluación docente y funcionaria, así como el reclutamiento y desarrollo de capacidades internas. Mencionó que la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP) de la universidad está informada de este proceso, y en efecto, se han realizado reuniones para articularlo con las políticas actuales de la Universidad.

Se enfatiza la importancia de comprender bien el marco y sentido de este proceso, pues es clave comprender qué no es o qué no busca. ¿Qué busca? La revisión y organización de estructura de la organización laboral contribuye a una gestión actualizada e integrada a los desafíos de la institución, aumenta la eficiencia de la estructura, y busca tener criterios comunes para toda la organización.

¿Qué no busca? Este proceso no implica una evaluación de desempeño, no es un estudio de cargas de trabajo, no es un estudio de remuneraciones, ni tampoco implica una rigidización de la estructura actual.

Finalmente, la Directora presenta a Alejandra, Directora de la Consultora 'Sintoniza', quien presentaría más detalles sobre este proceso, e invitó a los presentes a hacer las consultas correspondientes y aportes para mejorar el proceso.

**Alejandra Núñez – Equipo Sintoniza:** Explicó que el proceso de revisión y formalización de la estructura organizacional del Liceo ya ha comenzado con el equipo de gestión ampliado, apoyado por la consultora Sintoniza, que tiene experiencia en gestión de personas en diversas instituciones, principalmente públicas. Subrayó la importancia de tener roles y estructuras claras para sostener los procesos de gestión de personas, como la evaluación y el reclutamiento. Explicó que el proceso es participativo y busca ajustar la estructura organizacional a los desafíos estratégicos actuales, identificando y resolviendo "zonas grises" en la estructura y los cargos.

Alejandra enfatiza que el levantamiento de los perfiles de cargo se desarrolla con los y las ocupantes del cargo a través de entrevistas, individuales o grupales, según corresponda. En este proceso, se levantarán 20 perfiles de cargo.

Luego del proceso de levantamiento con los y las ocupantes, se necesita validar los cargos con las jefaturas, y mencionó que este proceso incluye la creación de un Manual de Procedimientos de Gestión de Personas, alineado con las políticas de la Universidad de Chile y las normativas exigidas por Contraloría. Finalmente, invitó a los presentes a hacer preguntas y comentarios sobre el proceso en curso.



**Jorge Zubicueta, consejero docente:** Expresó que no estaba seguro si la exposición presentada también se había realizado ante el Consejo General de Profesores, sugiriendo que sería útil hacerlo para anunciar el trabajo en curso. Luego, planteó tres preguntas clave: primero, si se ha considerado una auditoría externa de la Universidad de Chile en el proceso y si se han tomado en cuenta el reglamento orgánico del Liceo, la ley de traspaso y el Estatuto Administrativo, dado el carácter burocrático de la Universidad; segundo, destacó la importancia de la participación del personal en el proceso, preguntando si se ha evaluado si las funciones actuales de los profesores están alineadas con lo que se espera de ellos en el futuro, especialmente en relación con la diversificación de la enseñanza; y tercero, solicitó detalles prácticos sobre la asesoría de la consultora, específicamente cómo se realizó la licitación y cuál es el costo asociado a esta asesoría.

**Alejandra Núñez:** Respondió a las primeras dos preguntas de Jorge, confirmando que, efectivamente, se han solicitado y revisado todos los documentos normativos y orgánicos de la Universidad de Chile para asegurar que la estructura y las políticas de gestión de personas del Liceo estén alineadas con los lineamientos universitarios y de la administración pública. Destacó su experiencia previa asesorando a diferentes facultades de la universidad y organismos públicos, lo que le ha permitido conocer bien las limitaciones y la importancia de esta alineación.

Con relación a la segunda pregunta, Alejandra explicó que durante el levantamiento de cargos se realizan entrevistas a los ocupantes, pero que lo que estos reportan como sus funciones no siempre coincide con lo que se espera oficialmente que hagan. Para asegurar que las descripciones de cargos reflejen las mejores prácticas y expectativas institucionales, se realiza un proceso participativo y validado por las jefaturas, quienes tienen la autoridad para ajustar y completar la descripción del cargo en función de las necesidades futuras. Subrayó que este proceso no es una evaluación de desempeño, sino una herramienta para registrar y alinear las funciones esenciales de cada cargo, permitiendo que las jefaturas incluyan aspectos que los ocupantes actuales no estén considerando pero que sean importantes para el rol.

**Marcela Bornand:** Explicó que la necesidad de revisar y formalizar las descripciones de cargos y manual de procedimiento fue señalada inicialmente por la asesora jurídica del Liceo, en respuesta a observaciones del informe de Contraloría de hace casi dos años (febrero de 2022). Destaca que actualmente existen documentos informales y descripciones de funciones que no están oficialmente validadas, lo que ha llevado a situaciones arbitrarias, como por ejemplo, en la definición de perfiles durante los procesos de contratación. Marcela destacó la importancia de dejar una estructura formal establecida que permita al Liceo avanzar de manera más sólida en otros aspectos vinculación a la estructura de la organización laboral.

Para abordar esta necesidad, consideraron dos opciones: contratar a un psicólogo laboral para el equipo de Recursos Humanos o buscar una consultora especializada. Optaron por la segunda opción para no engrosar la planilla actual del Liceo, y porque un solo profesional tardaría mucho más tiempo en realizar este proceso, que tiene un carácter prioritario. La opción de licitación se descarta por el tiempo que tarda este procedimiento, lo que retrasaría al menos en 6 meses el inicio del proceso, pues se debe contemplar elaboración de términos de referencia, aprobación de la Universidad, publicación y adjudicación. Se opta entonces por opción de trato directo, por el máximo de 100 UTM.



Tras consultar con contactos internos de la Universidad y evaluar otras propuestas, seleccionaron a Sintoniza, una consultora recomendada por su experiencia en estructuras de administración pública y alineada con las necesidades específicas del Liceo. Explicó que Sintoniza ajustó su propuesta presupuestaria y técnica para que se enmarcara en el monto permitido por trato directo, lo que facilitó iniciar el proceso de manera inmediata.

**Jorge Zubicueta:** Expresó su preocupación por asegurar que las descripciones de cargos no solo reflejen las funciones actuales, sino que también proyecten las necesidades futuras del Liceo.

**Marcela Bornand:** Sugirió que las jefaturas, en particular las de ciclo, deben participar en una reflexión estratégica sobre los desafíos pedagógicos y curriculares de los próximos años, para asegurarse de que los cargos estén alineados con los ejes estratégicos del Liceo. Propuso además involucrar a representantes docentes en la revisión y retroalimentación de los cargos más críticos desde una perspectiva pedagógica de desafíos del proyecto educativo. De este modo, se refuerza la validación de los perfiles de cargo, y sus respectivas funciones.

**Eugenia Neira, consejera docente:** Subrayó la importancia de "ordenar la casa" para clarificar quiénes somos, qué estamos haciendo y qué proyectamos en la institución. Sin embargo, expresó su preocupación por las tensiones, dudas y temores que estos procesos pueden generar entre el personal. Eugenia preguntó a Alejandra cómo se ha percibido este tipo de trabajo en otras instituciones educativas, especialmente en términos de si los empleados podrían interpretarlo como una evaluación de su función, lo que podría generar ansiedad sobre la seguridad de sus puestos. Además, cuestionó cómo se está manejando la sensibilización en el Liceo para asegurar que el proceso no sea obstaculizado y que se obtenga la información necesaria de manera clara y transparente para las decisiones futuras.

**Alejandra Núñez:** Reconoció que los procesos de acompañamiento como el que están realizando suelen generar resistencias, muchas veces inconscientes, debido a su complejidad política, más que técnica. Subrayó que, desde el inicio, acordaron con Marcela que el proceso sería socializado lo más posible para minimizar las ansiedades y dudas. Alejandra mencionó que se están realizando espacios de comunicación para explicar claramente qué es y qué no es una descripción de cargo, y para asegurar que todos comprendan que este proceso no es una evaluación de desempeño. También invitó a todos los miembros de la comunidad a levantar sus inquietudes de manera oportuna, destacando la importancia de abordar rápidamente cualquier "ruido" o preocupación que pueda surgir para evitar malentendidos. Alejandra enfatizó que este enfoque es parte de una gestión del cambio que requiere una mayor comunicación, y que están comprometidos a clarificar cualquier duda que aparezca durante el proceso.

**Marcela Bornand:** Explicó que, en la reunión con la Dirección de Gestión de Personal de la Universidad, se destacó la sensibilidad política que generan estos procesos cuando no son bien comunicados o comprendidos, lo que puede llevar a interpretaciones erróneas como que se trata de una reestructuración o que afectará las evaluaciones. Subrayó que el proceso que están implementando no es una evaluación de desempeño, ni un estudio de carga de trabajo o de remuneración, ni que rigidizarían la estructura. En cambio, es un proceso orgánico y estratégico, que debe adaptarse al cambio de contextos y redefinir ciertos cargos cuando sea necesario. Marcela solicitó al consejo orientación y sugerencias sobre cómo comunicar este proceso de la mejor manera posible para evitar malentendidos, y mencionó que se reunirán con la Comisión Local de Recursos Humanos y AFUN para exponer lo



mismo y abordar cualquier duda. Agradeció de antemano las sugerencias para mejorar la comunicación y evitar rumores que puedan generar inquietudes innecesarias.

**Cristina Arenas, consejera Universidad de Chile:** Expresó su agradecimiento por la presentación, felicitando al Liceo por el avance en la implementación del proceso de levantamiento de perfiles de cargos, reconociendo la importancia y el esfuerzo que esto implica. Formuló una consulta sobre el informe mencionado que se entregará respecto a brechas y mejoras, preguntando si se considerará incluir orientaciones para cerrar esas brechas, más allá de la simple definición de perfiles. Cristina sugirió que sería útil pensar en posibles etapas futuras, donde se puedan establecer trayectorias formativas no sólo para los docentes, sino también para el personal administrativo y auxiliar. Además, destacó la importancia de vincular este trabajo con las orientaciones del plan formativo del Liceo, y de hacer converger los procesos actualmente en marcha en la institución.

**Alejandra Núñez:** Explicó que el proceso que están llevando a cabo tiene tres entregables principales: la definición de la estructura organizacional validada por el equipo de gestión ampliado, un listado de cargos que incluye 20 descripciones detalladas, y un informe con propuestas de ajustes y hallazgos tras la revisión de consistencia y coherencia. Alejandra enfatizó que este es solo un primer paso y que probablemente habrá fases futuras para continuar afinando y mejorando el proceso. También mencionó que la tercera parte del proceso incluye la elaboración de un manual de procesos y procedimientos que será definitivo, describiendo claramente los roles y responsabilidades dentro del Liceo. Subrayó la importancia de este trabajo continuo, destacando que permite una mejor selección de personal y asegura que las decisiones se basen en criterios claros y bien definidos, evitando la arbitrariedad. Alejandra concluyó que el proceso, aunque detallado y complejo, es crucial para garantizar que la organización funcione de manera más eficiente y coherente en el futuro.

**Jorge Zubicueta:** Sugirió que, dado lo complejo de la comunidad del Liceo, sería importante que se informe de manera recurrente sobre el progreso del proceso. Propuso que se comunique periódicamente en qué etapa se encuentra el trabajo, cuándo se realizarán las próximas reuniones, y qué se ha logrado hasta el momento. Destacó la importancia de mantener informados no solo a los miembros del Consejo Asesor, sino también a aquellos que puedan estar interesados, como el Consejo Académico, para asegurar que todos estén al tanto de los avances y puedan participar activamente en el proceso.

**Marcela Bornand:** Respondió a la sugerencia de Jorge Zubicueta, señalando que la comunicación sobre el progreso del proceso debería realizarse al menos una vez al mes. Aunque mencionó que esto podría variar, se comprometió a proporcionar actualizaciones periódicas. Además, anunció que la próxima semana se lanzará el boletín "LMS Comunica", similar a los boletines de la universidad, donde se incluirá un apartado específico que informe sobre el estado del proceso, sus avances y próximas etapas. Este boletín, que podría ser mensual o quincenal según las necesidades, servirá como un canal de comunicación continuo para mantener a toda la comunidad informada. Marcela agradeció al equipo de Sintoniza por su tiempo y participación. Se retira Sintoniza.



## **2- Elaboración de Planificación estratégica 2025-2028 y proceso de actualización y fortalecimiento del PEI.**

**Marcela Bornand:** Establece que es crucial comunicar y abrir al Consejo el trabajo vinculado a la gestión estratégica y la planificación participativa a cuatro años. Recordó que, en la sesión anterior, se discutieron algunas sugerencias que fueron incorporadas en la actualización del diseño metodológico. Agradeció al Programa Transversal de Educación (PTE) por su colaboración en la sistematización de la primera jornada de trabajo del 3 de junio, en la cual los funcionarios participaron en talleres para reflexionar sobre las problemáticas, desafíos y prioridades del Liceo en los próximos 4 años.

Marcela informó que en agosto se aplicará una encuesta para estudiantes, apoderados, profesores y funcionarios no docentes, seguida de un encuentro multiestamental el 24 de agosto. Este encuentro reunirá a representantes de cada ciclo para discutir y priorizar los desafíos y áreas de mejora, con el objetivo de establecer objetivos estratégicos e indicadores para un plan de cuatro años. También se organizarán grupos de discusión con ex estudiantes y especialistas en pedagogía y educación, así como con personas clave de la universidad.

Finalmente, Marcela destacó que este proceso de reflexión y planificación culminará en una actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), que ya tiene siete años y necesita adaptarse a los cambios en el mundo y en el aula. Este proceso comenzará a finales de 2024 y se proyectará para el primer semestre de 2025, aprovechando la experiencia previa para asegurar que la actualización sea eficiente y no se prolongue innecesariamente. Marcela pidió que se tome nota del 24 de agosto, día en que se realizará la jornada multiestamental para que lo puedan comunicar a sus estamentos y llamar a la participación.

**Luis Romanque, subdirector:** Expresó su preocupación por la coincidencia del encuentro multiestamental, programado para un sábado, con las actividades del grupo scout, del cual forman parte muchos representantes del estamento estudiantil. Propuso dialogar con el grupo scout para ver la posibilidad de ajustar sus actividades, de manera que los estudiantes que son scouts y delegados de sus cursos puedan participar en la jornada. Subrayó la importancia de que la jornada sea verdaderamente multiestamental, con grupos de diálogo que incluyan de manera efectiva a funcionarios, apoderados y estudiantes.

**Martín Astudillo, presidente de APALMS:** Hizo una consulta sobre la participación de la Asociación de Apoderados en el encuentro multiestamental, preguntando si la selección de representantes seguirá una lógica de incluir a personas de todos los ciclos (desde ciclo 1 hasta ciclo 4) para captar diversas perspectivas. También preguntó si la intención es que cada curso esté representado, lo que implicaría tener un delegado o el presidente de cada curso participando, y si estos representantes recogerán las visiones de sus respectivos cursos. Martín subrayó la importancia de preparar esta visión con anticipación y discutirla con las directivas de los ciclos.

**Marcela Bornand:** Respondió a la consulta de Martín Astudillo, sugiriendo que la participación en el encuentro multiestamental podría no limitarse solo a las directivas de curso. Propuso la posibilidad de elegir representantes especialmente para este evento, con el fin de diversificar la participación. Señaló la importancia de discutir y organizar los detalles en conjunto, para asegurar que la metodología y la estructura por ciclos se respeten, y que los grupos de trabajo sean efectivos. También destacó la necesidad de cuidar criterios como



la paridad de género y la diversidad en las representaciones, para evitar que el grupo sea homogéneo en aspectos como el género o la orientación sexual, asegurando así una muestra más inclusiva y representativa.

**Martín Astudillo:** Señaló que su interés era planificar adecuadamente, dada la proximidad de la fecha del encuentro, y entender cuántos representantes serían necesarios, con el fin de organizarse de manera efectiva.

**Marcela Bornand:** Reafirmó la necesidad de cuidar criterios de diversidad y paridad en la selección de representantes para el encuentro, asegurando que no se concentre en un solo grupo demográfico, y reiteró la importancia de planificar cuidadosamente en conjunto para lograr una participación variada y equitativa. Se compromete una reunión de planificación con APALMS antes del encuentro.

**Camilo Valenzuela, representante de estudiantes:** Sugirió que, para transmitir la información sobre el encuentro multiestamental a los estudiantes, sería útil mencionarlo en la asamblea o comunicárselo a los delegados, aunque aún no se haya definido completamente quiénes serán convocados. Propuso que, en lugar de invitar a todos los delegados de curso, se enfoque en incluir a los colectivos estudiantiles existentes, como el colectivo feminista y el neurocolectivo, que tienen una presencia significativa entre el estudiantado. Camilo enfatizó la importancia de que estos colectivos tengan representación en el proceso, dado su rol estratégico y su diversidad.

**Marcela Bornand:** Apoyó la propuesta de Camilo, confirmando que la inclusión de colectivos como el feminista y otros similares es una excelente idea para asegurar una participación diversa y representativa en el encuentro multiestamental.

**Eugenia Neira:** Preguntó a Marcela si el plazo para el proceso de sistematización y elaboración del documento final es de junio a septiembre, buscando confirmar si ese es el periodo en el que se espera completar y presentar el documento final del proceso.

**Marcela Bornand:** Confirmó que los plazos comprometidos para el proceso de levantamiento son de junio a septiembre, y octubre para el documento final, aunque aclaró que estos representan un "mundo ideal" y que podrían estar sujetos a ajustes según el desarrollo del trabajo. Reconoció la intención de cumplir con ese cronograma, pero también sugirió cierta flexibilidad en los tiempos.

**Nicole Faure, reemplazo de consejero de apoderados:** Quien se presentó como reemplazo de Fabián en el Consejo Asesor, mencionó que lleva aproximadamente 8 años trabajando en innovación educativa. Expresó su duda respecto a los ejes estratégicos que se han mencionado en las presentaciones anteriores. Preguntó si se proporcionará algún material de base para guiar las conversaciones sobre estos ejes estratégicos y si estos ejes se derivan del Proyecto Educativo Institucional (PEI) actual del Liceo, o si provienen de otras fuentes.

**Marcela Bornand:** Explicó que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el norte comunitario del Liceo, pero también destacó que existe un programa de gestión con ciertos énfasis, de donde emergen los ejes estratégicos de gestión. Mencionó que, durante la jornada del 3 de junio, en la que participaron profesores y funcionarios, se trabajó con una metodología basada en estos ejes estratégicos. Los 240 funcionarios se distribuyeron en grupos y trabajaron utilizando la metodología del árbol de problemas para identificar desafíos y áreas prioritarias en cada uno de los cuatro ejes estratégicos. Indicó que tanto las



encuestas como los grupos focales que se realizarán en el futuro estarán diseñados en torno a estos ejes estratégicos, que constituyen la base para la construcción de la metodología de trabajo.

**Nicole Faure:** Preguntó si hay acceso a la información sobre cuáles son los ejes estratégicos específicos que se están utilizando como base para la construcción de la metodología y el trabajo en curso.

**Marcela Bornand:** Confirmó que sí se puede acceder a la información sobre los ejes estratégicos y ofreció compartir el PowerPoint donde están detallados, ya que en el acta anterior no quedaron completamente documentados. Además, explicó que se han desarrollado varias iniciativas estratégicas enfocadas en áreas clave como género, inclusión, convivencia y bienestar, con formaciones específicas para "paradocentes" (asistentes de la educación) y profesores.

Destacó la importancia de que todo el personal, incluidos porteros, choferes y auxiliares, reciba formación en estos temas, no solo para evitar reproducir estereotipos de género y mejorar las relaciones laborales, sino también para manejar situaciones complejas con estudiantes, como la contención de niños desregulados. Mencionó el crecimiento del convenio con el CAPS de la Universidad de Chile, que ha fortalecido la formación en estrategias de apoyo para trabajar con estudiantes autistas.

Marcela también señaló que un grupo motor de 35 personas del colegio, compuesto por equipo de gestión, jefas de ciclo, coordinadores de convivencia escolar, entre otros, iniciará un curso sobre prácticas pedagógicas con enfoque de género y educación sexual integral. Este equipo impulsará estas prácticas en sus respectivos ámbitos, promoviendo una visión común sobre estos temas.

Finalmente, Marcela subrayó que, aunque los cambios no se verán de la noche a la mañana, el enfoque en la formación continua es fundamental para mejorar las prácticas pedagógicas y enfrentar los desafíos actuales en el aula.

**Nicole Faure:** Compartió su preocupación respecto a la falta de claridad en la comunicación hacia los apoderados cuando se realizan cambios abruptos, como la cancelación de clases, debido a sesiones o capacitaciones. Comentó que muchos apoderados, incluyéndose a sí misma, se sienten frustrados por no entender claramente el propósito de estos cambios. Sugirió que la comunicación sea más explícita, explicando no solo que se están realizando acciones para fortalecer el Proyecto Educativo Institucional (PEI), sino también cómo estas acciones específicas están alineadas con los objetivos del PEI y cómo benefician la educación de los estudiantes.

Nicole destacó la importancia de que los apoderados comprendan en qué parte del PEI se están enfocando las acciones, como la implementación de una educación no sexista, y cómo estas iniciativas contribuyen a mejorar la calidad educativa. Argumentó que, si se proporciona esta claridad y se comunica con mayor precisión, es más probable que los apoderados apoyen y acepten mejor las decisiones tomadas por el equipo directivo y docente. Nicole concluyó que esta mayor transparencia en la comunicación podría ayudar a reducir las percepciones negativas y generar un mayor apoyo entre los apoderados.

**Marcela Bornand:** Reconoció la importancia del comentario de Nicole Fauré sobre la necesidad de mejorar la comunicación hacia los apoderados, sobre todo en relación a decisiones vinculadas a lo pedagógico. Es crucial atender y escuchar las debilidades





identificadas en este aspecto. Marcela admitió que, a menudo, se asume que los mensajes se entienden, pero reconoció que es probable que haya una falta de claridad en cómo se comunican los procesos, como el replanteamiento del PEI o la revisión de los principios que lo inspiran. Afirmó que se reforzará la comunicación para asegurar que los apoderados comprendan mejor el propósito de las actividades y cambios realizados.

**Cristina Arenas:** Continuó con la discusión sobre la importancia de mejorar la comunicación, subrayando que no solo debe provenir de la UTP, sino que también es crucial adaptar los mensajes a la audiencia específica a la que se dirigen. Como apoderada y parte del equipo, señaló que, aunque algunas comunicaciones deben ser generales, como los avances en infraestructura o grandes decisiones estratégicas, otras deben estar más segmentadas, dirigiéndose sólo a quienes están directamente implicados, como los docentes y funcionarios en el caso de la implementación de la consultora.

Cristina sugirió que el equipo comunicacional del Liceo debería considerar segmentar las comunicaciones por audiencia, asegurándose de que el propósito y la relevancia de cada mensaje sean claros para quienes lo reciben. Propuso que, en lugar de inundar a toda la comunidad con información extensa, se podrían utilizar formatos más ágiles y accesibles, como un breve informe de gestión por área o incluso un formato de video breve como un TikTok, para mantener a la comunidad informada sin sobrecargar al equipo directivo. Esto permitiría comunicar de manera efectiva los avances y decisiones sin añadir presión adicional al equipo en un contexto de agenda ya intensa.

**Nicole Faure:** Recomendó implementar una matriz de comunicaciones, una herramienta común en la gestión de proyectos, que podría ser muy útil para el Liceo. Explicó que esta estrategia permite definir quiénes son las partes interesadas (como apoderados, docentes, etc.), qué necesitan saber, y cómo se les comunicará. Al incluir esta matriz en el protocolo de comunicación, se facilita la tarea de decidir cómo y qué comunicar a cada grupo de manera eficiente. Por ejemplo, Marcela podría usar un TikTok para comunicarse con los apoderados, si eso resulta ser el método más efectivo, mientras que para los docentes se podría utilizar otra forma. Nicole enfatizó que las matrices de comunicación son útiles para organizar y simplificar el proceso, permitiendo una comunicación clara y dirigida, sin tener que repensar la estrategia cada vez que se toma una decisión.

**Marcela Bornand:** Reconoció que existen debilidades de comunicación en el Liceo, mencionando como ejemplo el proceso de planificación estratégica y la jornada en la que se suspendieron clases. Explicó que, aunque se esforzaron por generar contenido en redes sociales, crear una noticia para la página web y compartir un video resumen, aún enfrentan desafíos en lograr que la información llegue de manera efectiva a toda la comunidad. Marcela sugirió que, a pesar de estos esfuerzos, parece haber una desconexión en cómo se comunica y se recibe la información.

**Se proyecta cápsula** que presenta el proceso de participación para la planificación estratégica desde la web del Liceo. Esto para evidenciar que sí hay recursos comunicativos subidos a la web y a ig, pero que lamentablemente no están llegando a apoderados.

**Marcela Bornand:** Reconoció que, aunque se ha creado una línea comunicacional con cápsulas, noticias y enlaces a redes sociales, esta no está teniendo el efecto deseado. Aceptó que es necesario reconducir la estrategia de comunicación y agradeció las sugerencias de quienes participan, con el fin de mejorar la forma en que se llega a la comunidad. Con esto, concluyó su intervención.



**Cristina Arenas:** Comentó que, aunque no es comunicadora, ha aprendido mucho sobre el tema y observó que la página web, aunque es un buen recurso, no es donde la mayoría de la comunidad busca información. Mencionó que, aunque el video compartido es un buen registro, es probable que tenga más impacto si se apoya en redes sociales, como Instagram, que es más accesible para muchos. También destacó que, aunque WhatsApp no es un canal de comunicación formal, es común que los apoderados se enteren de las cosas a través de esta plataforma. Cristina sugirió que sería útil desarrollar un plan de comunicación que optimice el impacto de los esfuerzos ya realizados, proponiendo que el equipo de comunicaciones presente una propuesta para mejorar la efectividad de la comunicación y llegar mejor a la comunidad.

**Eduardo Cepeda, jefe de UTP:** Comenzó con una autocrítica sobre los flujos de información en el Liceo, reconociendo las dificultades en la comunicación hacia las familias. Mencionó que ha encontrado más éxito en la informalidad de la comunicación, especialmente a través de APALMS y en coordinación con Martín, lo que ha facilitado la difusión de información. Eduardo destacó que, aunque se generan y distribuyen muchas comunicaciones a través de diversos canales, como Schooltrack, redes sociales y cápsulas informativas, existe un problema con la comprensión y recepción de la información por parte de las familias. Expresó su preocupación por la falta de “densidad” en la comprensión de lo que realmente se está movilizándose dentro del Liceo. Señaló que, a pesar de los múltiples esfuerzos por comunicar, siempre habrá personas que no reciban o no busquen activamente la información. Eduardo sugirió que esto no siempre se debe a la falta de acceso a la información, sino a una decisión de no informarse, aunque no lo ve como algo negativo, sino como una realidad a enfrentar en los flujos de comunicación actuales. También mencionó que, aunque ha habido errores en la comunicación, sigue siendo importante encontrar maneras efectivas de llegar a todos.

**Marcela Bornand:** Interrumpió para mencionar que estaban esperando su intervención el estamento estudiantil, por lo que solicitaba avanzar para darles tu turno.

**Cristina Arenas:** Estuvo de acuerdo con los comentarios anteriores sobre la comunicación y la corresponsabilidad de quienes reciben la información. Reconoció que es común que las personas solo lean partes de los correos, lo que puede llevar a malentendidos. Reiteró la importancia de reforzar los canales de comunicación y sugirió que la APALMS, si tiene acceso directo a la información, podría ser un mecanismo eficaz para aclarar dudas y contener preguntas, especialmente en situaciones como la suspensión de clases. Cristina también señaló que la asamblea estudiantil o los representantes podrían desempeñar un papel similar, actuando como un espacio para clarificar y contener cualquier inquietud entre los estudiantes. En resumen, propuso que estos grupos sirvan como refuerzos en la comunicación para asegurar que la información fluya de manera efectiva y alcance a todos los interesados.

**Martín Astudillo:** Como presidente de la APALMS, primero reafirmó su compromiso y el de la asociación en participar activamente en las sesiones, mencionando que la ausencia de apoderados en la sesión anterior fue una excepción debido a cambios en el cronograma. Aseguró que la representación de los apoderados es una prioridad y que están ocupados y preocupados por asegurar su cumplimiento en todas las sesiones.

Martín explicó que, al asumir su rol, una de sus primeras preocupaciones fue mejorar la comunicación dentro de la comunidad de apoderados. Abrió el grupo de difusión de WhatsApp a toda la comunidad, lo que facilitó una comunicación más rápida y efectiva.



También mencionó que la APALMS se encarga de publicar cápsulas, videos y otros contenidos en todas las redes sociales, como hicieron recientemente con el último video compartido por Marcela. Esto ha permitido mantener a la comunidad informada de manera más ágil y participativa.

**Marcela Bornand:** Señaló que la APALMS se encarga de repostear todo el contenido compartido, reconociendo y agradeciendo su apoyo en la difusión de la información a través de las redes sociales y otros canales.

**Martín Astudillo:** Explicó que, además de la información proporcionada por el equipo directivo, la APALMS también se encarga de subir y difundir contenido relacionado con otras actividades, como las realizadas por CUPA y el Conjunto Instrumental. Comentó que, al abrir más canales de comunicación, han logrado mejorar significativamente el alcance de la información, pasando de llegar al 15% de los apoderados a alcanzar entre el 80% y el 90% en la actualidad. Sin embargo, Martín reconoció que aún enfrentan desafíos con algunas directivas que no transmiten la información a sus respectivos apoderados. Para resolver esto, planea solicitar un representante directo para asegurar que la información fluya mejor. Subrayó que la APALMS ha sido un canal de comunicación casi inmediato, resolviendo dudas rápidamente, y expresó su deseo de que esta efectividad en la comunicación continúe con futuras gestiones de la APALMS.

**Marcela Bornand:** Agradeció el trabajo de la APALMS en la difusión de información. Reconoció que la APALMS tiene una mayor cantidad de seguidores en redes sociales y destacó la importancia de fortalecer esa relación de colaboración. Marcela también reflexionó sobre su experiencia trabajando con equipos de comunicación, señalando que a menudo los docentes tienden a comunicar de una manera que solo otros docentes entienden, lo que puede dificultar la comprensión del mensaje para una audiencia más amplia. Mencionó que, aunque se esmeran en mantener la precisión en su comunicación, esto a veces puede alejarse de lo que realmente necesita la audiencia. Esta autocrítica subrayó la necesidad de ajustar la forma en que se comunican los mensajes para que sean más claros y accesibles.

**Nicole Faure:** Comentó que, como apoderada, a menudo la claridad del mensaje depende de cómo se recibe y se lee. Admitió que, aunque ha leído los comunicados, no siempre le ha quedado claro el propósito de ciertas actividades, especialmente en relación con algo tan fundamental como el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Mencionó que sólo después de ver el video de YouTube proyectado recién por la Directora, en el que Marcela explicaba la importancia de las actividades, comprendió mejor su relevancia. Nicole sugirió que sería útil que en los correos o comunicaciones se enfatice claramente que las actividades que se están realizando están directamente relacionadas con el fortalecimiento del PEI, resaltando su importancia. Subrayó que, dado que el PEI es la base del proyecto educativo, es crucial que todos los apoderados tengan claridad sobre su importancia y propósito.

**Sara Zapata, consejera docente:** Reflexionó sobre la responsabilidad en la comunicación, reconociendo que a veces hay un exceso de información que puede abrumar tanto a los apoderados como a los profesores jefes, quienes a menudo son cuestionados por la cantidad de comunicaciones que deben transmitir. Mencionó que la información no solo proviene de la UTP y la subdirección, sino también de los ciclos, profesores jefes, profesores de asignatura y diversas plataformas, lo que contribuye a la sobrecarga. Sara sugirió que es importante tener conciencia de qué comunicaciones son esenciales y deben ser leídas, como los correos del profesor jefe cuando ocurre una situación importante. A pesar de los



esfuerzos por hacer las comunicaciones más cortas y directas, reconoció que aún hay desafíos en este aspecto. Subrayó la necesidad de equilibrar la cantidad de información que se envía, asegurando que lo esencial se comunique de manera clara y efectiva, sin saturar a los destinatarios.

**Marcela Bornand:** Agradeció las recomendaciones sobre la estrategia de comunicación y mencionó que las revisarán con el equipo de comunicaciones. Sin embargo, dado el tiempo limitado y que el punto de la tabla no era la estrategia comunicacional, sugirió que este tema se retome en otra sesión del consejo. A continuación, dio paso a Camilo y a los representantes del estamento estudiantil, destacando la importancia de su participación y organización, y agradeciendo su disposición para compartir sus proyectos y avances.



### **3- Intervención de representantes de la Lista de la Asamblea de Estudiantes.**

**Camilo Valenzuela y Amelia Latorre**, voceros de la asamblea estudiantil, presentaron su proyecto y los avances realizados. Explicaron que, aunque el primer semestre fue lento debido a diversos obstáculos, ahora están trabajando activamente en varias iniciativas para el segundo semestre.

Camilo mencionó que uno de los primeros proyectos es una capacitación que se realizará en El Tabo, donde participarán delegados de cada curso, la lista de la asamblea, profesores asesores, y parte del equipo directivo. Esta capacitación tiene como objetivo formar a los delegados, ayudarles a entender mejor su rol, y mejorar la transmisión de información dentro del estudiantado.

Amelia añadió que, debido a la pandemia y otros factores, el rol de los delegados se ha debilitado, y muchos estudiantes ven el cargo sólo como una oportunidad para perder clases. La capacitación busca corregir esta percepción y fortalecer la participación estudiantil.

Camilo también mencionó la "Feria de Comisiones," un evento destinado a reactivar y organizar comisiones estudiantiles importantes, como la Comisión Ciudadana, la Comisión de Difusión, y la Comisión Básica, que tiene un papel crucial en la comunicación entre la asamblea y los estudiantes más jóvenes.

Amelia y Camilo concluyeron hablando de un proyecto en colaboración con la fundación feminista "Tremendas," integrada por una ex alumna del Liceo, Javiera Huerta. La propuesta del estudiantado en conjunto con Tremendas es enfocarse en la educación sexual y de género, comenzando con los séptimos básicos. Amelia resaltó que la conexión con una ex alumna es especialmente significativa, ya que ofrece una relación más cercana y relevante para los estudiantes actuales, pues conoce el contexto.

**Jorge Zubicueta:** Expresó su satisfacción por la existencia de una directiva estudiantil, destacando la importancia de la formación ciudadana como un componente esencial del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Liceo. Subrayó que el Liceo Manuel de Salas fue pionero en instaurar el Gobierno Estudiantil, por lo que considera fundamental que este trabajo continúe.

Jorge realiza dos consideraciones clave:

1. **Participación en la Reformulación del PEI:** Señaló que el actual PEI incluye conceptos importantes, como inclusión y género, que fueron propuestas ganadas por las directivas estudiantiles anteriores. Dado que se está contemplando una reformulación del PEI, insistió en que la participación estudiantil es crucial en este proceso.
2. **Importancia de la Hora Protegida:** Observó que la "hora protegida" en el colegio no está siendo utilizada de manera efectiva, ya que se dedica a informar a los estudiantes sin que estos presten atención, perdiendo así un espacio valioso para la formación y el intercambio de ideas. Propuso que este tiempo se utilice mejor para abordar las necesidades y opiniones de los estudiantes.



Finalmente, Jorge enfatizó la necesidad de preparar a futuras directivas con anticipación, sugiriendo que la formación de posibles líderes estudiantiles comience en el semestre anterior para asegurar una transición fluida. Destacó que la participación estudiantil es esencial, aunque actualmente está en declive, y confió en que Marcela, junto con Luis y Eduardo, apoyarán activamente el gobierno estudiantil como parte del legado histórico del Liceo Experimental Manuel de Salas.

**Marcela Bornand:** Marcela destacó que la actual asamblea estudiantil es más intergeneracional, lo que considera una estrategia muy valiosa. Señaló que, aunque Camilo está en cuarto año, otros miembros como Amelia, Mati, y Oli pertenecen a cursos más pequeños, incluyendo estudiantes de ciclo 3. Esto es importante porque históricamente, la asamblea se desintegra cuando los estudiantes de cuarto se gradúan, obligando a empezar de nuevo cada año. Marcela valoró positivamente esta diversidad de edades dentro de la asamblea.

**Amelia Latorre:** Confirmó que este enfoque fue deliberado. Explicó que, aunque inicialmente no querían que hubiera tres personas de cuarto año en la directiva, la participación de Sol fue necesaria. Originalmente, solo Camilo y Diego iban a estar en la directiva, ya que querían evitar la situación en la que, al final del año, solo queden dos personas en la directiva, lo que dificulta la gestión. Amelia subrayó que liderar es difícil incluso con seis personas, y mucho más con solo dos, por lo que la decisión de incluir a estudiantes más jóvenes fue pensada estratégicamente para asegurar la continuidad y efectividad de la asamblea.

**Eugenia Neira:** Destacó la importancia del rol que la asamblea estudiantil está desempeñando al liderar un estamento que, en ocasiones, puede sentirse un poco olvidado dentro de las discusiones más centradas en los adultos. Subrayó que la participación activa de los estudiantes es esencial en una institución formativa como el Liceo, y que liderar, motivar y llamar a la participación son tareas fundamentales que los estudiantes están asumiendo.

Eugenia felicitó a los estudiantes por su compromiso, destacando la importancia de retomar elementos históricos del Liceo y proyectarlos hacia el futuro. También reconoció el valioso apoyo de los profesores asesores en este proceso, subrayando que su rol es crucial.

Eugenia animó a los estudiantes a seguir adelante con su proyecto de trabajo, sugiriendo que, aunque puedan enfrentar desafíos y necesiten reformular algunas de sus iniciativas, es importante que sigan adelante y mantengan una comunicación abierta con el consejo. Ofreció el apoyo del consejo en lo que necesiten, reconociendo que el consejo está dispuesto a acompañar y coordinarse con la asamblea en el desarrollo de sus actividades.

Finalmente, Eugenia alentó a los estudiantes a transmitir a sus bases la importancia de las conversaciones del Consejo Asesor, y que aunque el lenguaje y los procesos pueden parecer distintos, es esencial que comprendan y compartan esta información con el resto de la comunidad estudiantil.

**Martín Astudillo:** Compartió su experiencia personal al haber sido presidente de un centro de alumnos durante tres años, relatando cómo en ese tiempo participó en la creación de un gobierno estudiantil que articuló a todos los centros de alumnos de Ñuñoa, incluyendo el Liceo Experimental Manuel de Salas. Este esfuerzo, que coincidió con la Revolución



Pingüina, buscaba visibilizar las razones detrás de las manifestaciones estudiantiles, en lugar de enfocarse únicamente en la destrucción del bien público. Martín mencionó que este proceso involucró hablar con diputados, senadores y expertos para capacitar a los estudiantes sobre la LOCE, y que este trabajo contribuyó a las reformas que existen hoy en día.

Al escuchar a los estudiantes actuales, Martín se identificó con ellos y les expresó su apoyo, reconociendo que liderar en estos espacios es una experiencia que deja una marca duradera. También ofreció el apoyo de la Asociación de Apoderados, recordando que tanto el primer gobierno estudiantil como la primera asociación de apoderados tienen una visión histórica compartida. Finalmente, les deseó la mejor de las suertes y expresó su disposición a colaborar con ellos, destacando su vínculo generacional con la institución.

**Luis Romanque:** Destacó que la asamblea estudiantil tiene la tarea de construir un camino después de un periodo en el que todos estuvieron centrados en sus propias preocupaciones, probablemente debido a los efectos de la pandemia. Señaló que la pandemia dejó secuelas que han impactado la forma en que nos relacionamos, dificultando la comprensión y gestión de nuestras emociones, en un mundo hiperconectado, donde el encuentro personal para perseguir objetivos comunes se ha perdido.

Luis comparó el proceso de la asamblea con la primera parte de la presentación, que trataba sobre "ordenar la casa" y reflexionar sobre dónde estamos y hacia dónde queremos ir. Enfatizó que es importante que los estudiantes se sientan acompañados en su camino y que, como adultos, tienen la misión y la voluntad de apoyarles en su proceso.

Finalmente, Luis hizo una invitación a los estudiantes a que se mantengan en sintonía con sus profesores asesores, sugiriendo que se reúnan periódicamente con ellos. Recalcó que, aunque siempre hay comunicación fluida y los estudiantes pueden acudir a los adultos cuando lo necesiten, es esencial que se conecten con estos profesores, quienes son una herramienta y un apoyo valioso en su desarrollo.

**Eduardo Cepeda:** Alentó a la asamblea estudiantil a tener mucho ánimo en su proceso, reconociendo que están operando en un contexto histórico particular. Mencionó que, en conversaciones anteriores, habían discutido cómo la participación en general, no solo de los estudiantes, sino de toda la sociedad, se ha visto afectada en los últimos años debido a diversos acontecimientos en el país. Eduardo hizo referencia a la idea de una "resaca" o cansancio social que ha impactado la movilización y la participación, lo que podría hacer más difícil su trabajo.

Eduardo enfatiza la importancia de que los estudiantes sean conscientes de este contexto, destacando que su labor es doblemente significativa en un tiempo donde la participación no es tan alta como en generaciones anteriores. Les instó a no ser demasiado duros consigo mismos, animándolos a seguir adelante con entusiasmo, pero siempre teniendo en cuenta la realidad del país en la que están operando.

**Marcela Bornand:** Expresó su agradecimiento a la Asamblea por la disposición mostrada hacia la construcción conjunta.

Marcela destacó que el liceo tiene un compromiso histórico con la formación ciudadana democrática, activa y pluralista, y aseguró que los esfuerzos institucionales siempre estarán



orientados a fortalecer la organización y participación estudiantil. Como ejemplo de este compromiso, mencionó que, para la actividad del viernes (formación de delegadas en el Tabo), el liceo ha dispuesto buses, camionetas, almuerzos, onces, equipos y materiales, todo diseñado para apoyar a los estudiantes. Concluyó reafirmando que la participación no es solo un discurso, sino que requiere esfuerzos concretos e institucionales para revitalizar la organización estudiantil.

**Nicole Faure:** Destacó la importancia del estamento estudiantil en el Liceo, señalando que una de las razones por las cuales decidió inscribir a su hijo en la institución fue el poder, la voz y la agencia que los estudiantes han demostrado frente a las situaciones que enfrenta Chile y el mundo. Resaltó que el papel de los jóvenes es fundamental en la educación actual, ya que son capaces de ser agentes de cambio hoy, no solo en el futuro. Nicole alentó a los estudiantes a no perder nunca ese poder y a continuar fortaleciéndose, reconociendo el impacto positivo que tienen en su comunidad y en otros estudiantes. Habló de la importancia de tendencias educativas como el "aprendizaje-servicio", donde los estudiantes toman un rol clave para beneficiar a otros. Finalizó reafirmando el valor y el potencial del centro de estudiantes y su importancia en la comunidad educativa.

#### 4- Palabras al cierre

**Cristina Arenas:** Informó que este año la dirección del liceo ha estado trabajando en estrecha colaboración con la Universidad de Chile, reconociendo que ambos forman parte de la misma institución. Como parte de este esfuerzo, el liceo postuló al programa de Atracción de Talento Pedagógico de la Universidad de Chile, y que en acuerdo con la Dirección actual, recientemente se les informó que el Manuel de Salas ha sido incorporado para participar en este programa.

Este programa permitirá que las y los estudiantes de tercero medio que se inscriban tengan la oportunidad de ingresar directamente a las carreras de pedagogía en la Universidad de Chile, sin necesidad de cumplir con los puntajes regulares de la PAES, similar a un propedéutico. El programa dura dos años y culmina con un ingreso especial a la universidad en 2027.

Cristina explicó que este programa compromete a la comunidad escolar en múltiples reuniones con apoderados, docentes y estudiantes para promover la inscripción en carreras de pedagogía, en un contexto donde la matrícula en estas carreras ha disminuido a nivel nacional. Mencionó que se trata de un esfuerzo coordinado que incluirá campañas y reuniones durante el primer semestre del próximo año para incentivar la matrícula en pedagogía.

Además, Cristina destacó que este programa es una evolución del PACE Pedagogías, ahora enfocado en la atracción del talento pedagógico y en la promoción de la diversidad en la matrícula de pedagogía.

**Jorge Zubicueta:** Propuso posponer la discusión de su propuesta para la próxima sesión presencial del consejo, ya que considera que es un tema importante que merece suficiente tiempo para ser abordado adecuadamente. También sugirió que en esa sesión el consejo debería estar completo, incluyendo los representantes de funcionarios y el representante externo, quienes aún no han sido seleccionados. Subrayó la importancia de que el consejo esté completo para que pueda funcionar efectivamente.





Jorge también mencionó la necesidad de recuperar el tiempo perdido en los últimos cuatro años, que considera un período de retraso en la gestión del liceo, y enfatizó la importancia de la comunicación en este año de planificación, de cara a los próximos cuatro años. Reiteró que tener el consejo completo será crucial para lograr una mejora significativa en los aspectos pedagógicos del liceo.

**Marcela Bornand:** Agradeció la inclusión del Manuel de Salas en el programa de Atracción de Talento Pedagógico de la Universidad de Chile y destacó la importancia de aprovechar esta oportunidad. Además, propuso realizar una sesión extraordinaria\* el 7 de agosto de manera online para discutir temas específicos, como los avances en infraestructura y equipamiento, la aprobación de fechas de matrícula y la diferenciación de aranceles. Marcela sugirió posponer la discusión de la propuesta de Jorge para la próxima sesión presencial, para permitir una discusión más completa e incluir la participación de un invitado especial.

La directora, Marcela Bornand, cerró la sesión agradeciendo a todos por su compromiso y disposición para trabajar en conjunto, subrayando la relevancia de fortalecer la organización y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

(\*La sesión extraordinaria se canceló, debido a la licencia médica del jefe de Administración y finanzas del Liceo, dado que la presentación de fechas de matrícula y aranceles es realizada por él).

**Fecha cuarta sesión :** 28 de agosto, de 18.30 a 20.30.

**Modalidad:** presencial.

**Tabla de la próxima sesión:**

1. Aprobación y Firma de actas sesión 3.
2. Aniversario del Liceo.
3. Síntesis de avances claves de la gestión.
4. Aprobación de fechas pago anticipado de matrícula (punto pendiente).
5. Sentencia emitida caso Taller de Circo.

PRÓXIMAS SESIONES DEL CONSEJO ASESOR	
Sesión 40	28 de agosto
Sesión 5	25 de septiembre
Aniversario del Liceo	16 de octubre
Sesión 6	23 de octubre
Sesión 7	27 de noviembre