



**Magister en Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

Profesora : Carmen Bastidas B.

Alumna : Myriam Pino

Santiago, Abril de 2020



## Índice

I.	Resumen	2
II.	Introducción	3
III.	Marco Teórico	4
IV.	Marco Contextual	12
V.	Diagnóstico Institucional	15
VI.	Análisis de Resultados	29
VII.	Plan de Mejoramiento	31
VIII.	Bibliografía	47

## Resumen

Los establecimientos educacionales son el motor de la educación de calidad integral que merecen nuestros niños, niñas, jóvenes y adultos. Para avanzar en el proceso de mejora de los aprendizajes y de los procesos de gestión internos es necesario que las comunidades educativas cuenten con un “sello propio”, esta que es una invitación a las comunidades para que avancen en un proceso participativo de reflexión.

El dirigir un establecimiento. Es un camino sin fin, un proceso. Siempre hay algo que aprender, o al menos oportunidades de volver a pensar sobre lo aprendido. Entre la teoría expuesta y la teoría en uso hay distancias. No basta con saberlo todo, es necesario aplicar lo sabido y volver una y otra vez a revisar la práctica.

Por consiguiente el presente trabajo de Grado 2, tiene como objetivo profundizar en el diagnóstico Institucional como una herramienta de base inspirada en el análisis y reflexión de lo que ocurre al interior del establecimiento y el Plan de Mejoramiento como instrumento de planificación estratégica. Principal medio que permitirá llegar al lugar proyectado.

Para concretar el uso de estos instrumentos es imperativo contar con equipos directivos que estén en el frente de combate de la gestión. La batalla vale el esfuerzo: la escuela puede ser una magnífica máquina de cambiar vidas. Los buenos equipos directivos cambian historias personales y comunitarias. Solo hace falta no perder aquel impulso, darse cuenta de que esa vocación es un llamado concreto y no una ilusión de tiempos pretéritos.

## Introducción

El trabajo de Grado 2 tiene como objetivo el profundizar en una herramienta fundamental para una organización, como es el Diagnóstico Institucional, y a partir de este construir el Plan de mejoramiento, el cual representa la columna vertebral de cualquier establecimiento. El presente diagnóstico aquí descrito aporta información relevante y de gran importancia; en la detección, caracterización, evaluación e intervención que se realiza a partir de la toma de decisiones, al analizar y reflexionar en relación a las fortalezas y oportunidades de mejora que presenta el establecimiento (mirada interna). Desde este diagnóstico el establecimiento puede mejorar su PEI y posteriormente crear su Plan de Mejoramiento, que va a responder a las inquietudes y necesidades de toda la comunidad educativa que necesitan ser mejoradas para lograr una educación de calidad y equidad, logrando buenos resultados tanto a nivel de curso y como SIMCE, dentro de un contexto educativo, aprendizajes significativos, intelectuales, físicos, emocionales y sociales, para que puedan adaptarse a la rapidez del cambio y al desafío del mundo de hoy, siendo capaces de adquirir herramientas para utilizar destrezas específicas para ser verdaderamente competentes para la vida.

En relación a la metodología empleada, esta no se pudo realizar en forma oportuna, ya que al ingresar a clases en marzo pasaron dos semanas y los establecimientos entraron en receso debido a nuestra contingencia actual. Por consiguiente se pudo realizar dos preguntas que apuntaban justamente a las fortalezas y oportunidades de mejora a algunos docentes vía telefónica. Debido a esta situación se utiliza como herramienta para la realización de este trabajo, el PEI del establecimiento, donde claramente se exponen resultados a nivel curricular, Índice de Vulnerabilidad Escolar, porcentaje de estudiantes prioritarios, resultados según Estándares de Aprendizaje, resultados PSU 4<sup>tos</sup> Medios, etc y se toma en cuenta diversos acompañamientos realizados durante el año 2019.

## **Marco teórico**

La escuela es el centro donde se desarrolla el proceso pedagógico profesional y se establecen las relaciones directas y organizativas entre los participantes del proceso. El hecho de que aspiremos a un profesional cada vez mejor preparado para enfrentar los avances del mundo actual, capaz de reflexionar acerca de su propia práctica cotidiana y transformarla, hace de la propia escuela un elemento dinámico en el sistema de superación del desarrollo profesional. Entonces, el docente debe estar preparado para poder visualizar lo que ocurre no solo en su curso, sino en el establecimiento a nivel interno en forma objetiva.

A la sazón nos cabe configurar la escuela como una organización abierta al aprendizaje que exige cambios y procesos organizativos que la posibiliten, donde el diagnóstico institucional forma parte de su modo cotidiano de funcionar, en un trabajo en comunidad.

El diagnóstico institucional encaja en un modelo de formación e innovación centrado en la escuela, una determinada concepción de los profesores como profesionales reflexivos, que comparten conocimientos en sus contextos naturales de trabajo, y exige ir rediseñando la escuela (con los recursos y apoyos necesarios) como comunidad de aprendizaje para los estudiantes, los profesores y la propia escuela como institución. Estas condiciones organizativas, incluyendo el liderazgo pedagógico, se consideran como el marco de la capacidad de la escuela y como un prerrequisito para unir el desarrollo profesional docente con el desarrollo de la escuela (Thoonen et al., 2012, Slegers, Thoonen et al., 2014).

Como proceso de trabajo, normalmente, la revisión interna basada en la escuela (otra forma similar de autoevaluación) parte de un diagnóstico inicial del establecimiento (evaluación para la mejora) que aporte evidencias de lo que está pasando, para detectar necesidades y problemas que, una vez compartido por el grupo, debe inducir a establecer planes futuros para la acción.

El diagnóstico va así inmersa en el propio proceso de desarrollo institucional. Por eso, como señalan MacBeath et al. (2000) una autoevaluación tiene un propósito de desarrollo institucional a través de la capacidad de la organización para mejorar las escuelas desde dentro, con la participación de todos los actores implicados en los diferentes niveles de aula, escuela y comunidad.

Uno de los objetivos del diagnóstico institucional es, precisamente, desarrollar la capacidad de aprendizaje de la organización, de forma que el desarrollo de esta capacidad para aprender conjuntamente sea una cultura organizativa de confianza, transparencia y clima constructivo. Dentro de este marco organizativo, la autoevaluación está al servicio del desarrollo de una responsabilidad compartida por la mejora conjunta de la escuela (Whalan, 2012).

Ahora bien, si nos centramos en la palabra Diagnóstico proviene del griego *diagnostikós* formado por el prefijo *diá* (a través) y *gnosis* (conocimiento o apto para conocer). En general el término indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación o cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de informaciones, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten describir, analizar y determinar mejor qué es lo que está pasando en la realidad.

Desde esta concepción, nos cabe preguntar ¿por qué es tan importante realizar un diagnóstico?

- Nos permite sistematizar la información sobre las situaciones y problemas de una determinada realidad sobre la que se va actuar.
- Podemos tener claro nuestros objetivos dentro de nuestra planificación a realizar.
- Reconocemos fortalezas, oportunidades de mejora en el establecimiento, a nivel de aula, docentes, familia, comunidad (contexto), estudiantes, formas de gestión del equipo directivo, liderazgo pedagógico del director/a y poder detectar problema/s, que
- son obstaculizadores para los avances en distintos ámbitos del establecimiento.

En síntesis, podemos resumir que el diagnóstico institucional, constituye una fase de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas con la finalidad de encontrar una problemática.

Lo primordial es generar un proceso de análisis y reflexión, donde se reconozcan los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello conlleva.

El diagnóstico comprende un análisis de los tres principales ejes del proceso educativo; institucional, contextual y áulica.

El diagnóstico institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del diagnóstico institucional.

Después de haber recopilado la información que arrojará el diagnóstico institucional, conlleva a desarrollar el Plan de Mejoramiento sobre el modelo educativo en torno a la escuela sea este el proceso de cambio de las condiciones internas de la institución educativa. Como dice el autor: “Las que deben estar centrados en un conjunto reducido pero estratégico de metas, definidas en torno a los aprendizajes de los alumnos, y que las propuestas de mejoramiento deben estar basadas en conocimiento relevante, evidencia científica o experiencia de docentes efectivos” (Fullan, 1991; Hopkins, 1998).

En este sentido se hace explícita la necesidad de formar a los estudiantes para “la participación”, además de que define espacios de participación para otros miembros de la comunidad educativa incluidos los padres; por lo tanto se hace indispensable conceptualizar acerca del concepto de participación, el qué, el cómo, el cuándo. Que a su vez lo convierte en parte importante del proceso de enseñanza aprendizaje, además del reconocimiento del valor de los aportes de estos otros integrantes.

Pero antes de iniciar la confección del Plan de Mejoramiento, es primordial manejar conceptos teóricos como un sustento base de lo que se va a lograr superar dentro del establecimiento como:

- LA EQUIDAD: La Escuela la entendemos como una institución que acoge, estimula y educa a todos y cada uno de sus miembros proporcionándole las posibilidades y oportunidades para que alcancen en igualdad de condiciones las metas educativas que se requieren.
- LA CALIDAD: La permanente disposición de cada uno de los funcionarios que componen la organización escuela, de optimizar sus procesos con el fin de que sus alumnos progresen educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones.

- LA PARTICIPACION: Asegurar la integración activa de cada uno de los miembros de la comunidad educativa en los procesos que desarrolla la escuela, considerando los distintos niveles de participación: consulta, opinión, decisión, ejecución y evaluación.
- LA RESPONSABILIDAD: Asumir profesionalmente en forma individual y colectiva, los efectos de su propia actuación, tanto en procesos como niveles de logros como de no logros.  
En este liceo como en cualquier otro establecimiento, es de naturaleza compleja a la cual la comunidad es la encargada de dar respuesta a múltiples requerimientos.
- EL LIDERAZGO PEGAGÓGICO: Fomentar las capacidades a través de un aprendizaje recíproco e intencionada en comunidad.
- LA GESTIÓN DE CALIDAD: Aseverar la capacidad de crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de una la institución a través de mejoramiento continuo.

El Plan de Mejoramiento, contempla la elaboración de objetivos, metas y estrategias a mediano plazo, las que orientarán cada periodo anual. Este Plan va ligado a la comprensión que tienen los docentes sobre la importancia del plan de mejoramiento y cómo ello llega a fortalecer el quehacer de su rol en la práctica pedagógica, es decir, como el docente percibe el plan de mejoramiento de su institución, cuál es su rol en el desarrollo de dicha actividad y como los hallazgos y el desarrollo del proceso le brindan la posibilidad de potenciar el desarrollo profesional docente, el cual potenciará por ejemplo su ejercicio pedagógico y su rol en la institución.

En este sentido el plan de mejoramiento , es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica.

No cabe duda que el Plan de mejoramiento, es cimiento que un establecimiento debe construir con el convencimiento y la decisión de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, grande o pequeña, rural o urbana, privada o pública.

Sin embargo para lograr construir un Plan de Mejoramiento equitativo, donde quede plasmado el diagnóstico institucional, donde se visualicen claramente sus fortalezas, oportunidades de mejora, visión, misión y sellos educativos, es primordial contar con una gestión de calidad, la cual hoy en día se discute en diferentes ámbitos educativos.

Para la OCDE la educación de calidad es aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta

Hoy se busca la Calidad en educación a toda costa. Pero este concepto proviene del mundo empresarial y tiene relación con la sensación de satisfacción de un cliente por un servicio o producto. En este sentido, frente a los nuevos requerimientos al mundo educacional es que se ha agregado este indicador, el de calidad, como el foco en los procesos y resultados de una organización. Es así como a la tradicional Gestión Escolar se intenta incorporar una tendencia hacia el Liderazgo, entendido como un proceso de influencia ejercido sobre colaboradores para alcanzar ciertas metas y objetivos.

La Gestión de Calidad es el conjunto integral de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de una institución a través de mejoramiento continuo de liderazgo, satisfacción de necesidades de clientes externos (alumnos, padres y apoderados, las fuentes laborales, la sociedad y la economía), desarrollo de las personas en la organización, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución con otras organizaciones, la economía, sociedad y preocupación por el medio ambiente.

En rigor, el mejoramiento continuo es el principio fundamental de la Gestión de Calidad y corresponde a las acciones sistemáticas realizadas en gestión, a través de una planificación estratégica, para optimizar efectividad, eficiencia y exceder consistentemente las expectativas de los clientes externos en términos de los servicios educacionales que ofrece la institución.

Para llevar a cabo este mejoramiento continuo, es necesario contar con un liderazgo pedagógico que tenga propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009). Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje (Ord et al., 2013). Considerando aquello, cabe precisar que en la literatura existen numerosas observaciones a la relación entre los constructos liderazgo y aprendizaje, ya sea desde el punto de vista de los impactos del primero sobre el segundo (Hallinger, 2010; Hallinger & Heck, 2010; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006; Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004; Robinson, 2011; Robinson et al., 2009) o bien al revisar la discusión ideológica sobre los elementos que intervienen en dicha relación (Bush & Glover, 2014; Coughlin & Baird, 2013; Farnsworth, 2015; Goldring, Porter, Murphy, Elliott, & Cravens, 2009; LaPointe-Terosky, 2014; Male & Palaiologou, 2012; Reardon, 2011).

Al respecto cabe precisar que existen dos tipologías cercanas en relación al concepto de liderazgo pedagógico, las cuales, sin embargo, obedecen a tradiciones con objetivos distintos. Efectivamente, de acuerdo a Bush y Glover (2014) las teorías de liderazgo instruccional (instructional leadership) –de origen norteamericano–, han asumido típicamente que el foco crítico de atención de parte de los líderes, es el comportamiento de los docentes y su relación con las actividades que afectan directamente el aprendizaje de los estudiantes. En cambio, en Inglaterra y otros lugares, dicha etiqueta ha sido sustituida por la noción de “liderazgo centrado en el aprendizaje” (learningcentred leadership). El primer concepto se ha relacionado con asegurar la calidad de la enseñanza; el segundo, se ha concentrado en incorporar un amplio espectro de acciones de liderazgo para sostener el aprendizaje y sus resultados.

En Chile, la discusión respecto del liderazgo pedagógico ha cristalizado en los distintos instrumentos de política pública, hacia un enfoque de liderazgo pedagógico. Esto se refleja particularmente en los “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores” (MINEDUC, 2014) y el “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar” (MINEDUC, 2015).

## **Marco contextual**

Este estudio se comienza a realizar en el transcurso de las primeras semanas de marzo del año en curso, tratando de actualizar datos y opiniones de la comunidad escolar, es interrumpido debido a la actual contingencia que azota a nuestro País.

### **Reseña Histórica**

Hace ya 50 años un grupo de educadores, dirigidos por Don Luis Eduardo Salazar Inostroza, dieron vida al sueño de construir un espacio educativo para la comuna, el Liceo de Hombres N° 15 de la Reina “Eugenio María de Hostos”.

Los estudiantes que formaron los primeros cursos recibieron sus clases en algunas salas habilitadas para ello en la Casona Nemesio Antúnez ubicada en Ossandón con Larraín en un entorno rodeado de parcelas.

En marzo de 1963 mediante promulgación de un Decreto Supremo del Ministerio de Educación, se hace entrega del actual local para que funcionara el Liceo N° 15, “Eugenio María de Hostos; establecimiento que, a partir del 3 de mayo, fecha de su aniversario, recibe en sus aulas a gran parte de los niños y adolescentes que viven en el sector.

Nuestro Liceo tiene el privilegio de llevar el nombre del destacado escritor jurista puertorriqueño, también político y educador Eugenio María de Hostos, su vida constituye una enseñanza en todo el amplio sentido del concepto, se trata de una vida de esfuerzo y consecuencia que orienta y modela el quehacer educativo de nuestra institución.

“Sin constancia no hay fomento. Fomentar, como lo da a entender la etimología, es obligarse consigo mismo”, decía Hostos, quien fue autoridad intelectual americana de reconocido mérito.

En nuestro país realizó una influyente tarea, particularmente en materia de educación y política educacional.

Nuestro desafío es plasmar en la acción los valores Hostosianos, entregando educación centrada fundamentalmente en el desarrollo de la persona y la transmisión de valores entre los que destacan el respeto y la responsabilidad personal, permitiendo a nuestros estudiantes lograr sus metas, emprender y trascender para transformar la sociedad de hoy.

### **Síntesis de antecedentes del entorno.**

El liceo está ubicado en la plaza Ossandón, limita con las calles; Simón Bolívar, Echeñique y Príncipe de Gales. A su alrededor se encuentra ubicada el cuerpo de bomberos, 15° aba. Comisaría de carabineros y un cuartel de la PDEI.

En relación a su desarrollo socioeconómico, podemos mencionar que alrededor de un 58 % de las familias beneficiadas del trabajo educativo de la Escuela corresponden a parejas formalizadas en matrimonio civil, con 3 a 4 miembros (50 %) explicándose estos por la pertenencia de los padres al grupo etario adulto joven (entre 20 a 35 años en un 68 %). El jefe de hogar lo representa indistintamente el padre o la madre como proveedor del sustento familiar.

Respecto del nivel educativo de los padres, madres y apoderados arroja que un 58 % ha alcanzado la Educación Media, un 30 % tiene Educación Básica completa y sólo 12 % no ha completado su escolaridad media.

En relación a su entorno nuestro liceo, no presenta mayores dificultades pues está rodeada de diferentes tipos de policías, las cuales han participado en diferentes actividades; ya sea como autoridades propiamente tales y también realizando diferentes charlas sobre: el Bull ying a través de redes sociales, consumo de drogas, acoso sexual, violencia intrafamiliar, etc.

Estas charlas nos han permitido detectar casos de abuso y violencia que han sido trabajadas desde convivencia escolar, y con la supla psicosocial, derivando algunos casos a la OPDE.

Nuestro liceo por ser un establecimiento municipal, cuenta con diversos recursos, ya sean estos humanos, infraestructura, mantenimiento, materiales fungibles, didácticos, etc.

Lo perjudicial de este sistema, es que nos hemos visto entrampados por ejemplo en el reclutamiento de personal, ya que el proceso para que un trabajador/a ingrese al establecimiento es muy largo y muchas veces los postulantes optan por otra fuente laboral. Similar es el tema en relación a las solicitudes de materiales tanto fungibles, como didácticos, ya que estos generalmente llegan muy desfasados de las solicitudes tramitadas.

En relación a la infraestructura hemos tenido que esperar por más de dos años para el arreglo de la cancha principal y el patio de juegos de la enseñanza pre-básica. Uno ha sido financiado por postulación a proyectos del FONDAR y otros con dineros de FAEP 2018.

## **Diagnóstico institucional.**

**Breve presentación del establecimiento:** Liceo Eugenio María de Hostos, ubicado en Echeñique N° 8625, en la comuna de La Reina. RBD 9007-7. Fundado en el año 1963

**Visión:** Buscamos desarrollarnos como comunidad educativa que potencie las diversas habilidades (humanista, científico, artístico, deportiva) de los estudiantes como miembros que sean protagonistas en la transformación de su sociedad

**Misión:** Formar una comunidad educativa inclusiva, abierta al conocimiento y las emociones, que valore la construcción de un sujeto autónomo, crítico, transformador, disciplinar, soñador y en constante diálogo con el medio ambiente.

**Valores y competencias:** Respeto, solidaridad, responsabilidad, compañerismo, humanismo y empatía

### **Aspectos generales:**

- Colegio municipal, laico, Científico Humanista y mixto, con niveles desde Pre - Kínder a 4° Medio. De NT1 a 8° básico, un curso por nivel, de 1° medio a 4° medio.
- Cuenta con programas de Integración Escolar (PIE), programas de JUNAEB (Salud y alimentación escolar), Convivencia escolar
- Matrícula efectiva: 600 estudiantes
- Establecimiento categorizado en Medio bajo en enseñanza básica e Insuficiente en enseñanza media.
- Convenio con la Universidad Mayor (Talento mayor)
- Amplia oferta de talleres extracurriculares y escuela de música
- Laboratorios de ciencias y salas temáticas de música y artes.

### **Antecedentes pedagógicos.**

El liceo, se identifica con un paradigma constructivista que apunta al desarrollo de las competencias necesarias para la construcción de aprendizajes de calidad y metacognición tales como autoaprendizaje, desarrollo del pensamiento, creatividad, participación, indagación, experimentación, reflexión y retroalimentación, a través del núcleo pedagógico.

Semanalmente el equipo directivo en conjunto con los docentes se reúne en sesiones de reflexión y revisión de la gestión en el aula, las buenas prácticas, las estrategias metodológicas, el rendimiento escolar, la evaluación, la retroalimentación, la toma de acuerdos sobre medidas remediales, la generación de programas y proyectos y el desarrollo profesional docente.

### **Diferentes datos que han ayudado a la toma de decisiones y remediales.**

Evolución matrícula desde el 2015 -2019

2015	2016	2017	2018	2019
461	505	473	472	504

Al analizar la evolución de la matrícula comunal 2015 - 2019, se advierte que a partir del 2016 se logra detener la caída de los años anteriores, demostrando una tendencia a la estabilización de estudiantes, produciéndose un leve incremento en 2019 respecto al año anterior.

### **Matrícula Estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE)**

El Programa de Integración Escolar (PIE), es una estrategia inclusiva que pone a disposición recursos humanos y materiales adicionales para proporcionar apoyos y equiparar oportunidades de aprendizaje y participación para todos los estudiantes, especialmente aquellos que presentan necesidades educativas especiales transitorias y permanentes.

La matrícula de estudiantes con necesidades educativas, validados en el programa PIE en 2019 en nuestro Liceo fue de 116 estudiantes, representado en un 23% en relación a la matrícula del establecimiento.

### **Matrícula Estudiantes Prioritarios**

Los/as estudiantes prioritarios son aquellos para quienes la situación socioeconómica de sus hogares puede dificultar sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo (MINEDUC), y, por tanto, requieren apoyos adicionales en pro de su desarrollo en etapa escolar, de acuerdo con los criterios establecidos en la Ley N° 20.248 (Ley SEP) y en la Resolución N° 1283 del 15 de mayo de 2008, mediante la cual se aprueba el Convenio de Igualdad de Oportunidades.

La calidad de alumno/a prioritario/a es determinada anualmente por el Ministerio de Educación. En 2019, la matrícula de estudiantes en esta condición es de un 33.2% en relación de la matrícula total que asciende a un 63.7%.

### **Índice de Vulnerabilidad en Estudiantes de nuestro Establecimiento.**

De acuerdo al Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE), el cual es la condición en donde se produce la interacción de una multiplicidad de factores de riesgo y protectores que ocurren en el ciclo vital de un sujeto, y que se manifiestan en conductas o hechos de mayor o menor riesgo social, económico, psicológico, cultural, ambiental y/o biológico, produciendo una desventaja comparativa entre sujetos, familias y/o comunidades.

Respecto a la población de estudiantes en condición de vulnerabilidad pertenecientes a educación básica y media de nuestro establecimiento, se muestra el comparativo desde el año 2016 al 2019 con la finalidad de visibilizar la realidad actual.

IVE 2016	IVE 2017	IVE 2018	IVE 2019
69.10%	66.70%	70.00%	66.70%

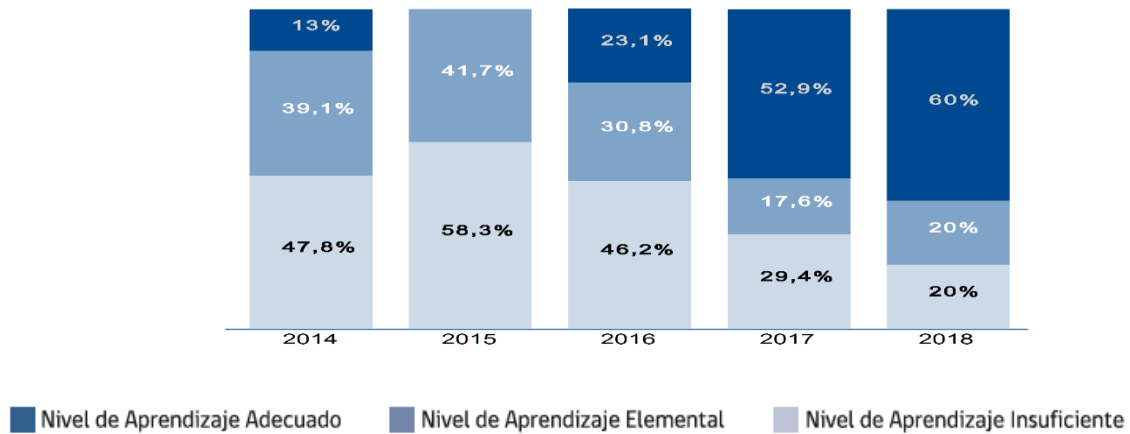
**Análisis:** El Liceo Eugenio María de Hostos muestra una baja en la condición de vulnerabilidad de los estudiantes, ya que el año 2016 presenta un 69%, reduciendo al 66,7% en el año 2019.

### **Resultados SIMCE**

Resultados según Estándares de Aprendizaje Lectura 4° básico 2014-2018

Estos resultados permiten visualizar el porcentaje de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje, lo que posibilita a los docentes y directivos dimensionar la cantidad de estudiantes que logra satisfactoriamente los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículo vigente (nivel Adecuado), la que lo logra parcialmente (nivel Elemental) y la que no logra demostrar consistentemente que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales (nivel Insuficiente) para el periodo evaluado.

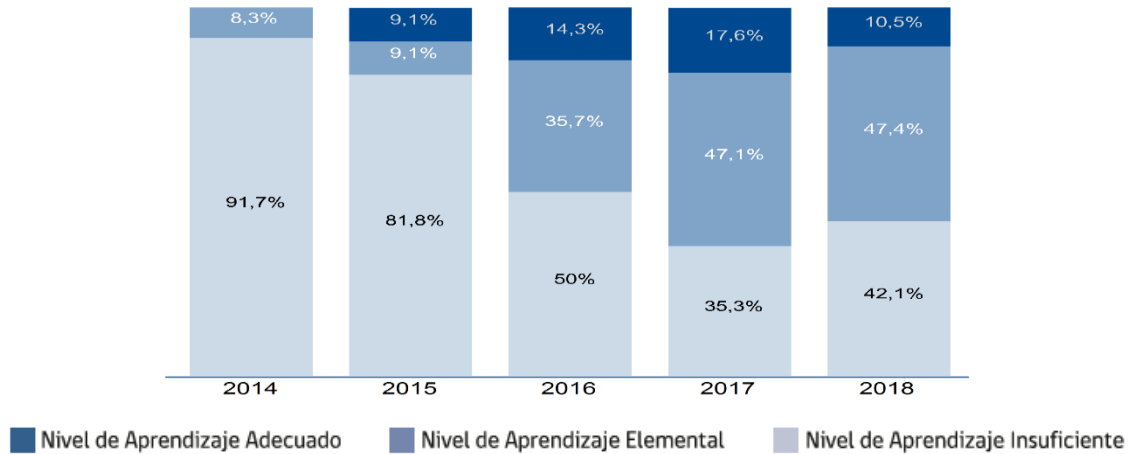
## Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje en Simce



## Resultados según Estándares de Aprendizaje Matemática 4° básico 2014-2018

Estos resultados permiten visualizar el porcentaje de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje, lo que posibilita a los docentes y directivos dimensionar la cantidad de estudiantes que logra satisfactoriamente los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículo vigente (nivel Adecuado), la que lo logra parcialmente (nivel Elemental) y la que no logra demostrar consistentemente que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales (nivel Insuficiente) para el periodo evaluado.

## Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje en Simce



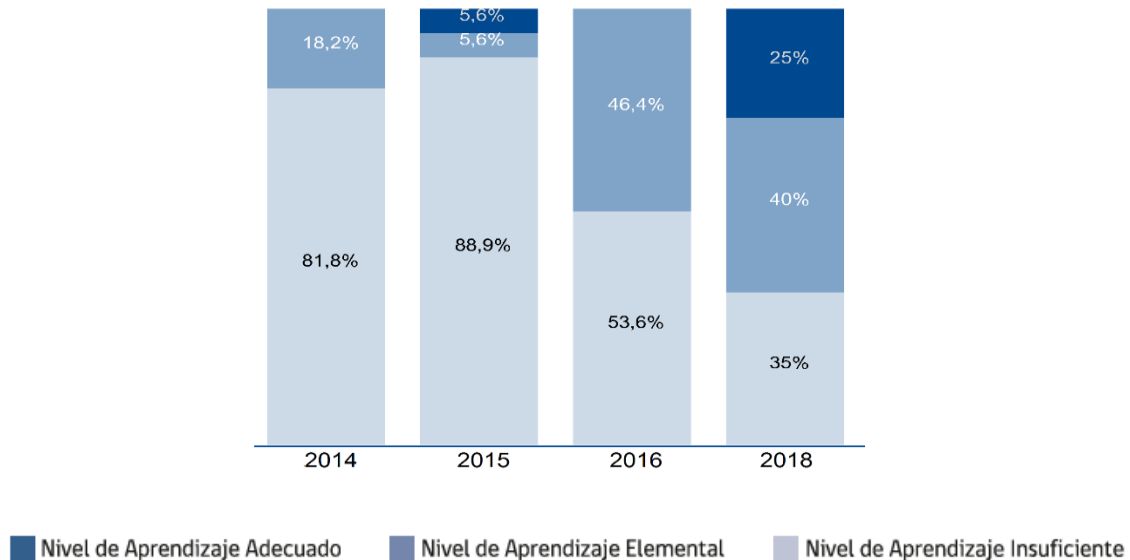
**Análisis:** Respecto a la evolución de resultados 4to básico, los gráficos siguientes permiten visualizar que se ha logrado que, en las tres últimas mediciones, nuestro establecimiento ha incrementado sus resultados sistemáticamente.

### Resultados según Estándares de Aprendizaje Lenguaje y Comunicación: Lectura 6° básico 2013-2018

#### Resultados según Estándares de Aprendizaje

Estos resultados permiten visualizar el porcentaje de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje, lo que posibilita a los docentes y directivos dimensionar la cantidad de estudiantes que logra satisfactoriamente los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículo vigente (nivel Adecuado), la que lo logra parcialmente (nivel Elemental) y la que no logra demostrar consistentemente que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales (nivel Insuficiente) para el periodo evaluado.

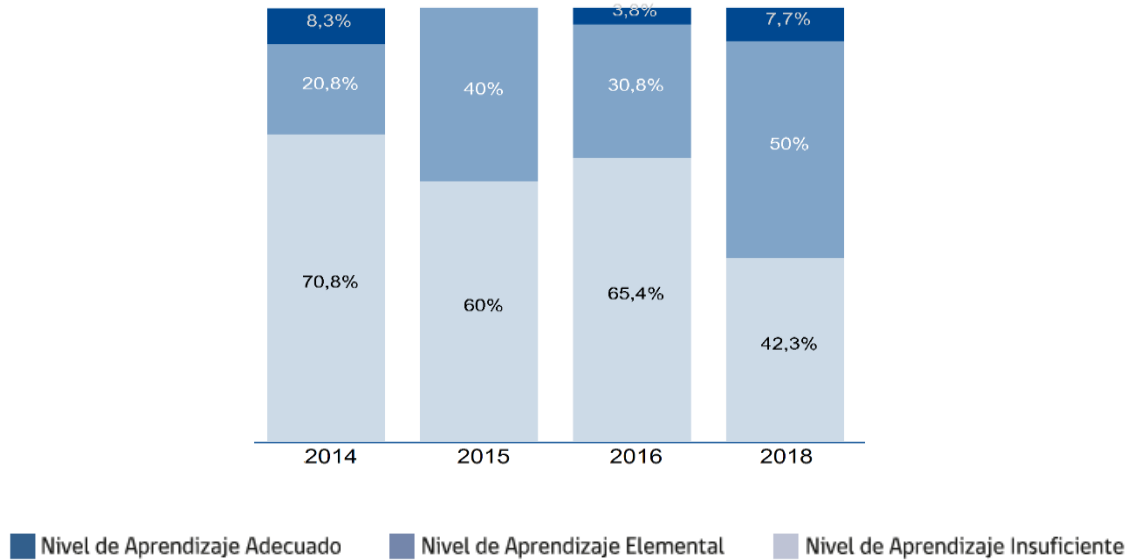
## Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje en Simce



### Resultados según Estándares de Aprendizaje Matemática 6° básico 2013-2018

Estos resultados permiten visualizar el porcentaje de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje, lo que posibilita a los docentes y directivos dimensionar la cantidad de estudiantes que logra satisfactoriamente los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículo vigente (nivel Adecuado), la que lo logra parcialmente (nivel Elemental) y la que no logra demostrar consistentemente que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales (nivel Insuficiente) para el periodo evaluado.

## Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje en Simce



## Resultados Ciencias Naturales

Prueba	Puntaje promedio 2014	Puntaje promedio 2018	Variación 2014 - 2018
Cs. Naturales	227	214	Similar (-13 puntos)

**Análisis:** En relación a los resultados de 6to básico, los gráficos siguientes permiten visualizar que se ha logrado que, en las tres últimas mediciones, nuestro establecimiento ha incrementado sus resultados sistemáticamente. No así en los resultados en ciencias naturales los cuales arrojan un retroceso de 13 puntos.

### Resultados Lengua y Literatura: Lectura II Medio 2018

Puntaje promedio	239
El promedio 2018 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es	Más alto (26 puntos)
El promedio del establecimiento comparado con el promedio nacional de establecimientos de similar grupo socioeconómico es	Más bajo (-20 puntos)

### Resultados Matemática II Medio 2018

Puntaje promedio	239
El promedio 2018 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es	Similar (9 puntos)
El promedio del establecimiento comparado con el promedio nacional de establecimientos de similar grupo socioeconómico es	Más bajo (-42 puntos)

### Resultados Ciencias Naturales II Medio 2018

Puntaje promedio	236
El promedio 2018 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es	Similar (-2 puntos)
El promedio del establecimiento comparado con el promedio nacional de establecimientos de similar grupo socioeconómico es	Más bajo (-19 puntos)

**Análisis:** Con respecto a las mediciones en II medio, se puede observar una importante alza en lenguaje, manteniéndose los resultados en matemática y ciencias.

## Resultados PSU 4<sup>tos</sup> Medios 2018

### PSU Obligatoria de Lenguaje y Com.

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	1	1,82
300 - 349	2	3,64
350 - 399	6	10,91
400 - 449	11	20,00
450 - 499	15	27,27
500 - 549	10	18,18
550 - 599	8	14,55
600 - 649	2	3,64
650 - 699	0	0,00
700 - 749	0	0,00
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

### PSU Obligatoria de Matemática

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	1	1,89
300 - 349	5	9,43
350 - 399	6	11,32
400 - 449	11	20,75
450 - 499	9	16,98
500 - 549	13	24,53
550 - 599	5	9,43
600 - 649	2	3,77
650 - 699	1	1,89
700 - 749	0	0,00
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100,00</b>

### PSU Optativa Hist. Geog. Y C. S.

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	3	9,09
300 - 349	1	3,03
350 - 399	3	9,09
400 - 449	5	15,15
450 - 499	1	3,03
500 - 549	6	18,18
550 - 599	9	27,27
600 - 649	4	12,12
650 - 699	0	0,00
700 - 749	1	3,03
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>

### PSU Optativa de Ciencias

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	0	0,00
300 - 349	1	3,33
350 - 399	1	3,33
400 - 449	8	26,67
450 - 499	7	23,33
500 - 549	8	26,67
550 - 599	3	10,00
600 - 649	2	6,67
650 - 699	0	0,00
700 - 749	0	0,00
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Análisis:** Nuestro establecimiento muestra en rendimiento entre los 400 a 499 puntos en lenguaje como en matemática, no obstante, logra incrementos significativos en los puntajes promedios de Historia y Ciencias, en 2018.

### **Análisis Pedagógico**

Al analizar los promedios de Simce 2018, se observa un alza en el rendimiento general de los niveles evaluados y las asignaturas correspondientes, respecto a la medición anterior, en relación a Matemática en II medio, se destaca un alza importante en lenguaje. Los avances más significativos están en Lectura 4° y 6° Básico.

A su vez, la Agencia de la Calidad organiza al establecimiento de acuerdo al grupo socioeconómico (GSE) de pertenencia para realizar las comparaciones y establecer si existen mejoras en los aprendizajes demostrados en las Pruebas SIMCE. Se considera además si el logro alcanzado por el establecimiento es significativamente más alto, similar o significativamente más bajo, respecto de la evaluación aplicada el año anterior.

Por su parte, el análisis en relación a los niveles de aprendizaje entrega información detallada de los logros de aprendizaje demostrados por los estudiantes, en los distintos niveles, en función de los estándares definidos por el MINEDUC en cada asignatura evaluada. El dato se expresa en porcentaje de estudiantes que logran un desempeño Insuficiente, Elemental o Adecuado en relación a lo esperado para su nivel escolar.

Por otra parte, en relación a la distribución por niveles de aprendizaje, se observa que:

En Lectura la distribución de alumnos por nivel de desempeño se ha ido modificando respecto a años anteriores, observándose una disminución del porcentaje de estudiantes en nivel insuficiente y un importante aumento de éstos en nivel adecuado.

En Matemática, si bien es cierto, a nivel general permanece un importante porcentaje de estudiantes en nivel insuficiente, se observa movilización significativa a niveles superiores de rendimiento.

Respecto al grupo socioeconómico de comparación, nuestro liceo logra resultados similares en ambas asignaturas, pues la diferencia existente no es estadísticamente significativa.

Al realizar el análisis comparativo de los resultados de las dos últimas mediciones se observa que:

- En Lectura, existe un repunte muy significativo en el rendimiento de nuestro liceo, incrementando consistentemente sus puntajes respecto a la medición anterior.
- En Matemática, se logra mejorar el rendimiento de manera significativa, especialmente en II medio.
- Y en Ciencias, se logran un incremento importante, en relación a años anteriores.

La información entregada por la Agencia de la Calidad para este nivel no incorpora el análisis por nivel de aprendizaje, por tanto, no existen datos al respecto.

Al establecer la comparación con el GSE de pertenencia, se visualiza que se obtienen resultados similares o inferiores.

Como estrategias de mejoramiento de los resultados, tanto SIMCE como datos de aprobación, se han impulsado diversas acciones de apoyo, tales como:

- Seguimiento al aprendizaje de los estudiantes (Evaluaciones Comunes)
- Trabajo en Planificador Didáctico, como herramienta pedagógica
- Fomento al desarrollo profesional docente
- Instalación de métodos de la enseñanza de la lecto escritura, entre otros.

## Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS)

Desde el año 2014, se enriquece la Evaluación SIMCE incorporando la medición de aspectos del desarrollo personal y social de los estudiantes, como un aporte que permite ampliar la mirada de calidad y avanzar en el logro de una educación más integral para todos los niños, niñas y jóvenes del país.

La escala en que son medidos estos indicadores varía entre 0 y 100 puntos. En esta escala un valor más cercano al 0 indica un menor nivel de logro y un valor más cercano al 100 indica un mayor logro en el indicador.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en promedio en cada Indicador, desagregados por nivel de enseñanza, considerando evolución 2018:

<b>CATEGORÍA DE DESEMPEÑO</b>	
Ed. Básica	Medio-Bajo
Ed. Media	Insuficiente

### Curso: 4° Básico

<b>Indicador de Desarrollo Personal y Social</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comparación</b>
Autoestima académica y motivación escolar	82	Más alto
Clima de convivencia escolar	75	Similar
Participación y formación ciudadana	81	Similar
Hábitos de vida saludable	70	Similar

### Curso: 6° Básico

<b>Indicador de Desarrollo Personal y Social</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comparación</b>
Autoestima académica y motivación escolar	62	Más Bajo
Clima de convivencia escolar	63	Más Bajo
Participación y formación ciudadana	64	Más Bajo
Hábitos de vida saludable	57	Más Bajo

### Curso: II Medio

<b>Indicador de Desarrollo Personal y Social</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comparación</b>
Autoestima académica y motivación escolar	70	Similar
Clima de convivencia escolar	62	Más Bajo
Participación y formación ciudadana	70	Más Bajo
Hábitos de vida saludable	64	Más Bajo

Al analizar los resultados sobre IDPS, se evidencia que en términos generales éstos se mantienen respecto a la medición anterior, no obstante, es posible visualizar un mejoramiento en lo que respecta a Autoestima académica motivación escolar en 4to básico. Los principales desafíos se detectan respecto al desarrollo de hábitos de vida saludable, que obtiene sistemáticamente los menores logros en los tres niveles evaluados.

## Análisis de resultados.

### Diagnostico Institucional

Dimensiones	Fortalezas	Debilidades
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El liderazgo en el liceo es visible, así como también es visible la preocupación por mejorar.</li> <li>-Entendiendo los resultados adversos del liceo, se pensó, planificó, y puso en práctica un plan de mejora que ya tiene buenos resultados.</li> <li>-Aumento en matricula y asistencia.</li> <li>Buen abordaje de solución de problemas y se propicia un buen ambiente laboral.</li> <li>-El liceo cuenta con un personal que apuesta por la educación y la mejora permanente a través de la obtención de postgrados y capacitaciones para los nuevos desafíos del liceo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar la definición de roles y funciones.</li> <li>-Entregar autonomía en la toma de decisiones.</li> <li>-Mejorar los canales de información</li> <li>-Lograr articulación de los estamentos.</li> <li>-Inclusión de la comunidad</li> <li>-Capacitaciones para docentes y asistentes de la educación</li> <li>-Poca autonomía del liceo para poder gestionar recursos de manera más práctica y menos burocrática.</li> </ul>
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programa de apoyo al desarrollo de los estudiantes (PIE) que apoya en forma personalizada a los estudiantes.</li> <li>-En la gestión se una mayor claridad en la construcción, implementación y evaluación de cada asignatura a través de los planificadores en los que se están trabajando.</li> <li>-Existe una mejora en los acompañamientos al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversificar las metodologías docentes de enseñanza.</li> <li>-No existe cultura de altas expectativas respecto a los estudiantes.</li> <li>-Adoptar otro tipo de evaluación (no solo pruebas)</li> </ul>

	<p>aula, donde ya no se ve tan punitivo, si no que ahora se ve como una instancia formativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplimiento de la planificación.</li> <li>-Diversidad de talleres extra programáticos.</li> </ul>	
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesores con actitud positiva y disposición para hacer una clase.</li> <li>-Arduo trabajo para mejorar la convivencia escolar</li> <li>-Contar con centros de estudiantes participativos en el liceo, elegidos democráticamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inexistencia de vínculos con las estudiantes.</li> <li>-Mejorar la motivación de los profesores hacia sus estudiantes.</li> <li>-Compresión de la comunidad educativa respecto a la convivencia escolar</li> <li>-Participación de los padres y apoderados en actividades del colegio.</li> <li>-Mejorar aún más la disciplina</li> </ul>
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con equipo PIE. (todos los profesionales que se necesitan)</li> <li>-Existen recursos pedagógicos, didácticos y tecnológicos para el desarrollo de las clases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizar el material pedagógico.</li> <li>Recursos financieros insuficientes.</li> </ul>

## Plan de Mejoramiento (Fase Anual)

En función del diagnóstico realizado, se tomarán aquellas fortalezas que se desea que queden instadas en nuestro liceo y las oportunidades de mejora que señalan aquellos aspectos débiles y que son necesarios mejorar para lograr mejorar los resultados de nuestra institución.

Dimensión	Sub dimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Implementar y monitorear el proceso pedagógico de los estudiantes, asegurando la cobertura curricular, planificando, haciendo seguimiento y evaluando los procedimientos en el aula y las estrategias necesarias, para asegurar aprendizajes de calidad de todos los alumnos y alumnas de nuestro liceo, teniendo como sustento el núcleo pedagógico y el trabajo colaborativo.	-Diseñar implementar y evaluar estrategias pedagógicas, metodológicas y didácticas institucionales, en un 80% que favorezca la movilidad en los niveles de aprendizaje de estudiantes focalizando en las asignaturas de Lenguaje, matemática y	Implementación del Índice de inclusión Programación salidas pedagógicas Monitorización de los aprendizajes Retroalimentación a los estudiantes (Decreto n°67 ) Acompañamiento al aula Apropiación curricular Fortalecimiento del Trabajo	Encargado/a de UTP

			<p>ciencias, a través del núcleo de aprendizaje.</p> <p>-Perfeccionamiento del manejo de conceptos, didáctica y estrategias metodológicas, de las distintas disciplinas en los diferentes niveles de enseñanza, a los menos en el 90 % del currículum considerado.</p> <p>- Implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo de planificación y acompañamiento de aula en el 100</p>	<p>colaborativo.</p> <p>Implementación del Núcleo Pedagógico.</p>	
--	--	--	---	---	--

			% de las asignaturas del currículum.		
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderazgo del sostenedor</li> <li>* Liderazgo del director</li> <li>* Planificación y gestión de resultados</li> </ul>	<p>Desarrollar competencias de liderazgo en el Equipo Directivo con foco en lo pedagógico.</p> <p>Elaborar, monitorear y evaluar un Plan Estratégico que considere decisiones oportunas para el cumplimiento de las metas institucionales, desarrollando al mismo tiempo un ambiente de trabajo colaborativo, proactivo y comprometido con dichas metas, promoviendo de esta forma la mejora continua de los resultados de aprendizaje.</p>	<p>-Promover en un 100% el liderazgo pedagógico como herramienta del equipo directivo con la finalidad de potenciar su rol y elevar resultados del establecimiento.</p> <p>- Propender en un 100% que los docentes de ambos ciclos se reúnan en pequeñas comunidades de aprendizaje para desarrollar habilidades que permitan el análisis</p>	<p>Asistir a capacitación del diplomado en liderazgo institucional, dictado por la universidad de Chile.</p> <p>Liceo abierto a la comunidad (externa y/o interna)</p> <p>Reformulación del PEI anual</p> <p>Realización de Diversas actividades propias del establecimiento</p> <p>Implementación</p>	Sostenedor Director/a

			<p>de resultados e incidir en la mejora de los niveles de aprendizaje de sus alumnos, aprovechando de mejor manera el tiempo no lectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematización del 100 % de los resultados pedagógicos, su análisis e interpretación, para la mejora de la toma de decisiones en la gestión educativa.</li> <li>- Aseguramiento, en a los menos un 95 % de la gestión oportuna de los recursos</li> </ul>	<p>del Desarrollo Profesional Docente  Dar a conocer ante consejo escolar resultados de mediciones externas e internas para su análisis</p>	
--	--	--	--	---	--

			comprendidos en el PME y las metas educativas que debe cumplir el establecimiento.		
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formación</li> <li>* Convivencia escolar</li> <li>* Participación y vida democrática</li> </ul>	Desarrollar una política educativa inclusiva al interior del Liceo, que permitirá el pleno desarrollo y expresión de nuestros estudiantes, desde el punto de vista de su formación espiritual, ética, moral, afectiva, física y de buen convivir, promoviendo los Objetivos Transversales y las Actitudes presentes en las Bases Curriculares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar en los docentes y estudiantes competencias para manifestar dominio de estrategias que favorezcan un clima escolar positivo a través de la observación al aula.</li> <li>- Implementar a los menos del 90 % de las actividades contenidas en el sistema diseñado para la participación y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformación del CCEE</li> <li>Conformación del CCPP</li> <li>Levantamiento de información sobre estado de Convivencia escolar</li> <li>Ejecución del Plan anual de convivencia escolar</li> <li>Realización del plan de formación ciudadana.</li> <li>Realización de actividades que</li> </ul>	Encargada/o de Convivencia Escolar

			<p>expresión (democrática, artística, deportiva, social y ambiental) de los estudiantes, en las distintas instancias programadas por el liceo, a través de su CCAA y CCPP.</p> <p>- Organizar en un 100 % las actividades planificadas en relación a la mejora de hábitos de vida saludable, cuidado del medio ambiente, conductas de cuidado personal y de riesgo para asegurar la</p>	<p>propicien el cuidado del medio ambiente.</p>	
--	--	--	---	---	--

			formación integral de nuestros estudiantes.		
Gestión de recursos	<p>* Gestión de los resultados financieros</p> <p>* Gestión de los recursos educativos</p>	<p>Gestionar los recursos humanos, económicos y didácticos para el éxito de la institución, al servicio de aprendizajes de calidad para todos nuestros estudiantes, asegurando la prontitud y efectividad de la gestión frente a las necesidades, y comunicando el desarrollo de estas actividades a toda la Comunidad Educativa</p>	<p>- Mejorar en un 90%, los índices de retención, asistencia y matrícula del establecimiento.</p> <p>- Gestionar en un 90% las acciones necesarias, destinadas a la provisión y buen uso del recurso de material y equipamiento educativo, necesarios para la instalación de los procesos de mejora.</p> <p>- Definir el 100 %</p>	<p>Ejecución</p> <p>Proyectos de reciclaje</p> <p>Capacitación a los asistentes de la educación</p> <p>Capacitación Docente entre pares</p> <p>Aseguramiento de Recurso humano para el logro de los aprendizajes, carga horaria y apoyo el desarrollo de los estudiantes.</p> <p>Mantenimiento y/o reposición desde</p>	Director/a

			de la planta docente para garantizar el logro de los aprendizajes, considerando cargas horarias, funciones, y procedimientos de evaluación y retroalimentación del desempeño del recurso humano.	el sostenedor de equipamiento, recursos tecnológicos didácticos fungible y mobiliario escolar.	
--	--	--	--	--	--

## Instalación de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza

Frente a la necesidad de instalar procesos sistemáticos de mejora que permitan avanzar como institución y entregar a nuestros estudiantes y familias educación de calidad, es que se utiliza el modelo de gestión de la Fundación Chile, considerando las 7 áreas o focos temáticos del modelo, para realizar nuestra planificación estratégica, la cual nos marca la ruta a seguir de nuestro quehacer diaria al interior de nuestro liceo, propiciando la instalación de procesos sistemáticos.



## Planificación Estratégica

Área: <b>Orientación y Liderazgo</b>							
Objetivo Estratégico	Meta	Estrategia	Indicador	Acción	Recurso	Responsable	Medio de verificación
Potenciar canales de comunicación efectivos que permitan alinear a todos los integrantes de la comunidad para el logro de objetivos institucionales	El 75% de los integrantes de la comunidad internaliza y adhiere a los lineamientos de los objetivos institucionales declarados en el PEI	Creación de instancias de participación y difusión para dar a conocer y discutir los roles de los integrantes de la comunidad	Nº de instancias de participación y difusión para dar a conocer roles de los integrantes de la comunidad % funcionarios de que declara conocer sus roles y de los integrantes de la comunidad	<b>Creando comunidad,</b> instalar espacios de participación de todos los estamentos de la unidad educativa para conformar comunidad	Director, equipo de gestión, docentes, asistentes de la educación, administrativos, auxiliares, data, computador, materiales de oficina	Director	Informe de jornadas de participación y difusión de roles de los integrantes de la comunidad educativa

Área: **Relación Familia y Comunidad**

Objetivo Estratégico	Meta	Estrategia	Indicador	Acción	Recurso	Responsable	Medio de verificación
Desarrollar y fortalecer un ambiente de buen trato, a través del trabajo colaborativo, enfocado en el desarrollo de habilidades sociales, entre los distintos estamentos de la comunidad del Liceo Eugenio María de Hostos	El 80% de las acciones, impactan en la mejora del ambiente de buen trato.	Trabajo colaborativo para la resolución pacífica de conflictos entre todos los estamentos de la comunidad	N° de acciones que fomentan del trabajo colaborativo, para promover la resolución pacífica de conflictos % de funcionarios que atienden y resuelven conflictos de manera pacífica	<b>Participación comunidad educativa,</b> Realización de actividades de participación, a través de las cuales se potencie el acercamiento de la comunidad educativa y del establecimiento a las comunidades cercanas <b>Escuela para padres,</b> Realización de talleres que desarrollen habilidades para trabajar con sus hijos	Contratación de servicios de alimentación, contratación servicios logísticos, contratación RRHH, transporte, gastos representación, material fungible, otros	Director y Encargado de Convivencia	Informe de actividades realizadas; Informe de evaluación y/o satisfacción

Área: **Proyecto y Proceso Educativo**

Objetivo Estratégico	Meta	Estrategia	Indicador	Acción	Recurso	Responsable	Medio de verificación
Mejorar las prácticas docentes y estrategias institucionales que favorezcan el desarrollo de habilidades y competencias en los estudiantes en función de los desafíos del curriculum y desarrollo integral de los mismos, a través de programas transversales y acciones fortalecedoras del proceso de enseñanza, entre otros.	85 % de los docentes mejoran sus prácticas y estrategias para favorecer los aprendizajes de los estudiantes	Mejorando prácticas institucionales para el desarrollo integral del estudiante	% de prácticas y estrategias definidas y ejecutadas % de docentes que mejoran sus prácticas en función del desarrollo integral del estudiante.	Plan de desarrollo profesional docente: elaboración, implementación y monitoreo del plan de desarrollo profesional docente que contemple actividades tales como, acompañamiento al aula, revisión de planificaciones, capacitaciones en diversas áreas, trabajo colaborativo, entre otros.	Contratación ATE, Director, Jefe Técnico, computador, internet, impresora, material fungible, material educativo, otros.	Unidad técnica pedagógica	Plan (seguimiento o incorporado, encuestas y análisis ) Informe final

Área: **Competencias del Personal**

Objetivo Estratégico	Meta	Estrategia	Indicador	Acción	Recurso	Responsable	Medio de verificación
Mejorar las competencias de los profesores en planificación, metodología y evaluación para asegurar la conducción efectiva de enseñanza-aprendizaje.	70% de los docentes incorpora elementos definidos institucionalmente en la planificación, metodología y evaluación.	Acompañamiento docente y seguimiento al aprendizaje de los estudiantes	N° planificaciones anuales y mensuales vigentes en plataforma Napsis % de docentes que realiza en clases lo declarado en la planificación	Seguimiento a la planificación curricular: Desde la unidad técnica pedagógica se acompañara a los docentes en la construcción de sus planificaciones, orientándolos a mirar el propósito de cada unidad de trabajo, la habilidad a desarrollar en el estudiantes, el indicador y la coherencia de la evaluación	RR.HH, data, computador y material de oficina	Unidad técnica pedagógica y jefatura de departamentos	Registro de acuerdos de acompañamiento al diseño de la planificación Informe del Seguimiento a la planificación curricular

Área: <b>Cuidado y Bienestar</b>							
Objetivo Estratégico	Meta	Estrategia	Indicador	Acción	Recurso	Responsable	Medio de verificación
Desarrollar y fortalecer un ambiente de buen trato, a través del trabajo colaborativo, enfocado en el desarrollo de habilidades sociales, entre los distintos estamentos de la comunidad del Liceo Eugenio María de Hostos	El 80% de las acciones, impactan en la mejora del ambiente de buen trato	Trabajo colaborativo para la resolución pacífica de conflictos entre todos los estamentos de la comunidad	N° de acciones que fomentan del trabajo colaborativo, para promover la resolución pacífica de conflictos % de funcionarios que atienden y resuelven conflictos de manera pacífica	Mejorando la convivencia escolar, Creación de equipos de trabajo entre los distintos estamentos de la comunidad, para la resolución pacífica de los conflictos (Colectivos, Colaboradores de convivencia, tutorías, talleres y aprendizaje de servicio)	Integrantes de los diferentes estamentos. Dependencias del establecimiento.	Director y Encargado de Convivencia escolar	Plan de trabajo para el buen trato Informe del impacto de trabajo colaborativo en función a la resolución de conflictos

Área: **Administración de los Recursos**

Objetivo Estratégico	Meta	Estrategia	Indicador	Acción	Recurso	Responsable	Medio de verificación
Gestionar la provisión del buen uso del recurso humano, material y equipamiento educativos necesarios para la instalación de los procesos de mejora en el establecimiento, con foco pedagógico y en coherencia con los procedimientos definidos comunalmente	El 75% de los docentes utilizan los recursos materiales en relación a la condición curricular declarada en el instrumento de planificación.	Apoyo al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes desde la adquisición de recursos humanos	% de necesidad de recursos humanos atendidas oportunamente por el sostenedor	Recursos Humanos para Apoyo al desarrollo de los estudiantes Descripción: contratación de técnicos y profesionales no docentes requeridos para atender las necesidades de los alumnos en los ámbitos psicosociales y psicoeducativo.	RR.HH.	Sostenedor	Planilla dotación docente; Informe seguimiento a planes de trabajo departamentos, estudiantes con apoyo escolar, etc; Informe semestral Encargado Convivencia Escolar;

Área: **Resultados**

Objetivo Estratégico	Meta	Estrategia	Indicador	Acción	Recurso	Responsable	Medio de verificación
Instalar la cultura del uso del dato para la toma, que permitan diseñar remediales para mejorar los aprendizajes de los estudiantes	85 % de los docentes utiliza plataforma, analiza los datos para la toma de decisiones	Instalado la cultura del dato	% de docentes que utiliza la plataforma para el uso y análisis del dato para la toma de decisiones	Nombre: Analizando nuestros datos Descripción: Utilización de plataformas (insignia, KIMCHE) de gestión escolar para la sistematización de datos de eficiencia interna	Director, Jefe UTP, Inspector General, personal administrativo, contratación sistema de gestión, capacitación, conexión internet, computadores, impresoras, material fungible, otros.	Director y Unidad técnica	Informe por departamento de asignatura respecto a los resultados por unidades de trabajo

## Bibliografía.

- Barber, M. y Mourshed, M. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Disponible en: <http://www.preal.org/>
- Carbone, R. (2008). *Situación de liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado.
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid: Akal.
- GRANADOS, P.: "El proceso diagnóstico" en J. García Yagüe, *Diagnóstico Pedagógico y técnicas de Orientación*, Madrid, UNES, 1987.
- KAMINSKI, G.: "Taxonomía de los procesos diagnósticos" en K. Pawlik, *Diagnos del diagnóstico*. Barcelona. Herder. 1980.
- Diagnóstico psicológico en Arnold, Eysenck y Meili, *Diccionario de Ciencias de la Educación*, Madrid, Rioduero, 1983.
- Mineduc, (2019) *Orientaciones Plan Mejoramiento Escolar* Santiago, de Chile, división de educación general
- Mineduc, (2019) *Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo* Santiago, Chile  
División de Educación General

- PADEM (2019)  
MUNICIPALIDAD DE LA REINA
- Sobrado, F. (2005). *El diagnóstico educativo en contextos sociales y profesionales*. Revista de Investigación Educativa, vol. 23, núm. 1. Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica. Murcia. España.
- TACK, W.: "El diagnóstico como ayuda para la adopción de decisiones" en K. Pawlik, *Diagnosis del diagnóstico*, Barcelona, Herder, 1979,121-156.
- Unidad de Currículum y Evaluación, Ministerio de Educación (2014) *Estándares Indicativos de Desempeño, Decreto Supremo de Educación N° 73/2014*  
Santiago, Chile
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017) *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio*  
Valparaíso, Chile: LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Mineduc (2015) *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*  
Santiago, Chile  
Maval Ltda.
- Weinstein, J. (2016). *Liderazgo Educativo en la escuela*. Nueve Miradas. Santiago de Chile. Ediciones Universidad Diego Portales