



## **Magíster En Educación Mención**

### **Gestión de Calidad**

### **Trabajo De Grado II**

## **Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo**

### **Liceo Técnico Profesional Antonio Varas de la Barra**

PROFESOR guía:

**Pedro Enrique Rosales Villarroel**

Alumna:

**Nely Concevida Sánchez Álvarez**

**Santiago - Chile, agosto de 2018**

## ÍNDICE

1	ABSTRAC	5
2	INTRODUCCIÓN	7
3	MARCO TEÓRICO	9
3.1	Aplicación del Modelo	9
3.2	Sentido y Orientación del Modelo	9
3.3	Funcionalidad del Modelo	12
4	COMPONENTES ESTRUCTURALES DEL MODELO	14
4.1	Áreas y Dimensiones	14
4.2	Ámbitos y Criterios	16
4.2.1	Liderazgo	16
4.2.2	Gestión Curricular	18
4.2.3	Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	18
4.2.4	Área de Recursos	19
4.2.5	Área de Resultados	20
4.2.6	Áreas y Dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar	21
4.3	Componentes del Modelo	22
4.3.1	Elementos de Gestión	22
4.3.2	Evidencias	22
4.3.3	Medios de Verificación	22
4.4	Métodos de evaluación	23
4.4.1	Niveles de Evaluación de las Áreas de Proceso	23
4.4.2	Método de Resultados	26
4.4.3	Niveles de Evaluación del Área de Resultados	27

4.5	Procesos del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar (SACGE)	30
4.5.1	Autoevaluación Institucional	30
4.5.2	Planificación del Mejoramiento	31
4.5.3	Cuenta Pública a la Comunidad	34
5	DIMENSIONADO DEL ESTABLECIMIENTO	35
5.1	Contextualización	35
5.2	Antecedentes Históricos de la Escuela	39
5.3	Proyecto Educativo Institucional (Reflexión y análisis)	41
5.3.1	Visión	42
5.3.2	Misión	42
5.3.3	Sellos Educativos y Vinculación PEI – PME	42
5.3.4	Organigrama del Establecimiento	45
5.4	Resultados educativos	46
5.4.1	Simce 2° Medio	46
5.4.2	Análisis de Resultados Simce	46
5.4.3	Resultados PSU	47
5.4.4	Análisis de los Resultados PSU	47
5.6	Eficiencia Interna	48
5.6.1	Evolución de la matrícula:	48
5.6.2	Porcentaje (%) asistencia media anual	48
6	ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL POR ÁREA	49
6.1	Área Liderazgo	49
6.2	Área Gestión Curricular	49

6.3	Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	49
6.4	Área Gestión de Recursos	50
7	DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES	51
7.1	Área Liderazgo	51
7.2	Área Gestión Curricular	53
7.3	Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	54
7.4	Área Gestión de Recursos	56
8	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	58
8.1	Análisis y Evaluación del cumplimiento de los objetivos y acciones de las Áreas de Proceso	58
8.2	Análisis y registro de las fortalezas y debilidades institucionales y pedagógicas por área de proceso y de resultados	59
9	PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO	64
9.1	Área Liderazgo	64
9.2	Área Gestión Curricular	68
9.3	Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	72
9.4	Área Gestión de Recursos	75
9.5	Indicadores para análisis de evaluación PME	78
9.5.1	Área Liderazgo	78
9.5.2	Área Gestión Curricular	79
9.5.3	Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	80
9.5.4	Área Gestión de Recursos	81
	BIBLIOGRAFÍA	82

## 1. ABSTRACT - RESUMEN

La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país.

En este contexto, en Chile la Reforma Educacional tiene como uno de sus propósitos centrales que las escuelas, colegios y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes, sin exclusión ni discriminaciones arbitrarias.

Por lo tanto, es primordial promover en las organizaciones escolares procesos sistemáticos y planificados de cambio educativo, como adecuaciones en la organización escolar, fortalecimiento de las estrategias de enseñanza – aprendizaje, desarrollo de las capacidades de sus docentes, mayor foco de la gestión directiva en los procesos pedagógicos, mejoramiento de las actividades en el marco de la jornada escolar completa - abriendo espacios para la cultura, el deporte y la recreación en el establecimiento educacional-, y potenciando las estrategias para fortalecer la convivencia y vida democrática, entre otras varias opciones.

En este sentido el Plan de mejoramiento Educativo (PME) se torna una herramienta central que permite ordenar los procesos e iniciativas al interior de cada comunidad educativa, con el objetivo de entregar posibilidades para que los estudiantes reciban una educación de calidad, complementando los aprendizajes

tradicionales del currículum con otras actividades permitiendo que cada establecimiento pueda alcanzar lo declarado en su PEI, a través de la definición de objetivos, metas y acciones coherentes con su horizonte formativo y educativo.

## 2. INTRODUCCIÓN

Los cambios que impulsa la Reforma Educacional se sustentan en el entendido que la educación es un derecho social garantizado por el Estado, por tanto, debe atender a todos los niños, jóvenes y adultos brindando igualdad de oportunidades en el contexto de la construcción de una sociedad justa y democrática. En este marco, se requiere que el sistema educativo promueva el mejoramiento sostenido de los procesos educativos con el propósito de alcanzar la calidad educativa integral, teniendo a la base principios como la inclusión y la interculturalidad, entre otros.

Es deber del Estado a través del Ministerio de Educación, como órgano rector el sistema, diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico pedagógico para los establecimientos educacionales, con el fin de fomentar el desarrollo de sus capacidades técnicas, educativas y sus procesos de mejoramiento continuo, brindando apoyo, orientaciones, instrumentos y asesorías a los establecimientos educacionales para que elaboren e implementen sus Planes de Mejoramiento Educativo (Ley 20.529, SAC).

Por lo tanto, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.

El trabajo que se presenta a continuación corresponde a la elaboración del Diagnóstico Institucional del Liceo Politécnico Antonio Varas de la Barra y posterior diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo basado en el **Modelo de Calidad de la Gestión Escolar**, propuesto por el Ministerio de Educación y siguiendo el

proceso del **Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)**. Para efectos de este trabajo solo se considerarán las 4 áreas de proceso con sus 12 dimensiones.

### 3. MARCO TEÓRICO

El Ministerio de Educación a partir de su experiencia y las investigaciones realizadas en el campo de la gestión escolar, ha desarrollado el **Modelo de Calidad de la Gestión Escolar**, modelo que apunta a generar las capacidades necesarias para que cada escuela se transforme en un centro de calidad y efectividad a partir de su propia identidad.

#### 3.1 Aplicación del Modelo

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar es la base sobre la que se desarrolla el **Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)**, proceso que promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando un circuito de mejoramiento continuo a través de un Diagnóstico Institucional en base al Modelo de Calidad, la Planificación y Ejecución de mejoras en los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico y la Cuenta Pública de avances y desafíos pendientes relacionados con el mejoramiento educativo del establecimiento.

#### 3.2 Sentido y Orientación del Modelo

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), tiende a desarrollar procesos de mejoramiento continuo que permiten lograr más y mejores aprendizajes en los estudiantes.

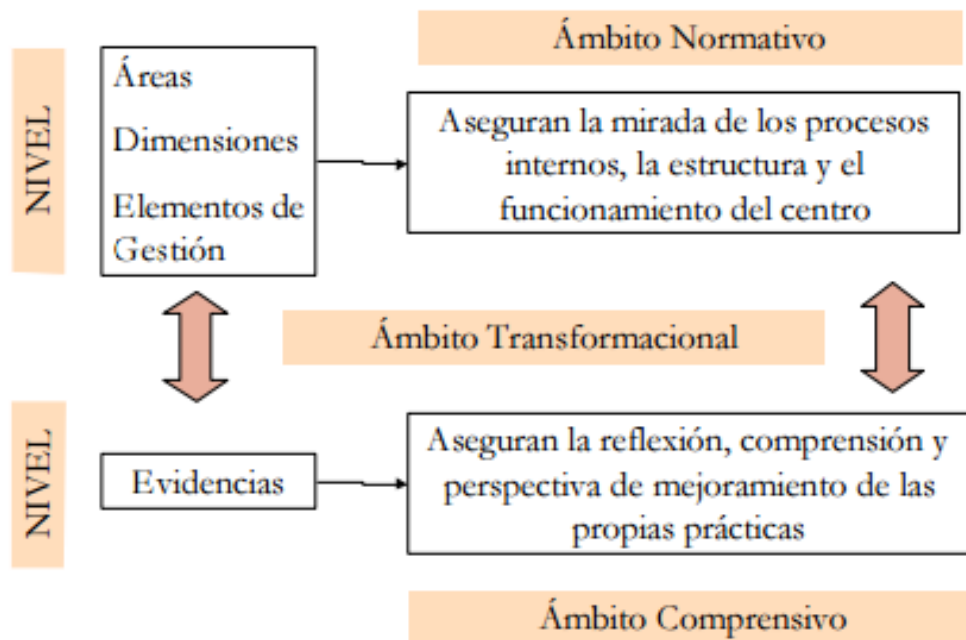
Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

- No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, porque identifica procesos que debieran estar presentes en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.
- No es prescriptivo, es decir, no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Solo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.
- Identificar los procesos significativos posibles de abordar desde la práctica de cada establecimiento reconociendo, valorando y promoviendo la diversidad de los establecimientos para aplicarlos a su contexto, cultura e historia particular.
- Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar la calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanentes.
- La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a las estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.

- Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados.
- Promover la responsabilización de los actores de la comunidad escolar respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.

### 3.3 Funcionalidad del Modelo

Antes de dar cuenta de la serie de desagregaciones descriptivas que definen el Modelo, es necesario destacar que su diseño contempla una triple funcionalidad, como se aprecia en la figura a continuación.



En primer lugar, este modelo contiene una **función normativa**, en tanto propone un marco de calidad para los procesos de gestión del establecimiento, que le permitan generar las condiciones más apropiadas para obtener resultados de calidad con sus estudiantes.

En segundo lugar, comprende una **función comprensiva** que garantiza no sólo la claridad respecto a las metas que se deben alcanzar (estándares), sino particularmente de los posibles recorridos de mejoramiento y la factibilidad institucional de emprenderlos.

Finalmente, implica una **función transformacional** que se concreta en la disposición permanente de los miembros de la comunidad educativa a evaluar, proyectar e implementar acciones de mejoramiento de su gestión.

## 4. COMPONENTES ESTRUCTURALES DEL MODELO

Los componentes estructurales del Modelo son:

### 4.1 Áreas y Dimensiones

El Modelo de Gestión Escolar se compone de Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión.

Las **Áreas** son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional y son de dos tipos: procesos y resultados.

El Modelo de Calidad propone cinco áreas de las cuales cuatro son de **proceso**:

**Gestión Curricular**, que es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional, el área de **Liderazgo**, que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa, el área de **Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**, y el área de **Recursos**, que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos y un área de Resultados, que acusa el impacto de las áreas ya mencionadas.

Cada área se encuentra desagregada a través de un total de 15 **Dimensiones** que expresan el contenido técnico del área en forma desagregada. Cada dimensión alude a un proceso general y contenidos relevantes de la gestión institucional y pedagógica. Cada dimensión está compuesta por una serie de

prácticas que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión.

Las Áreas de **Procesos** se dan en el plano de las **Prácticas de Gestión** y estas se entienden como la forma de trabajo que debe ser asumida por toda la comunidad escolar incluido el sostenedor, para que, desde el quehacer cotidiano se desarrolle y potencie el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes, desde una perspectiva integral para brindar mejores oportunidades. Se expresa en mecanismos, metodologías, estrategias y/o procedimientos.

El Área de **Resultados** se da en el plano de los datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, que dan cuenta del resultado de los aprendizajes, de los logros institucionales y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.

El modelo está conformado por las siguientes áreas:

- a) Liderazgo (Proceso).
- b) Gestión Curricular (Proceso).
- c) Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes (Proceso).
- d) Recursos (Proceso).
- e) Resultados. (Resultado)

## 4.2 Ámbitos y Criterios

### 4.2.1 Liderazgo

El área de Liderazgo comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de 4 dimensiones:

- **Visión Estratégica y Planificación**

Prácticas de planificación realizadas en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.

- **Conducción**

Prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

- **Alianzas Estratégicas**

Prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuyan al logro de sus objetivos y metas institucionales.

- **Información y Análisis**

Prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, la toma de decisiones y rendición de la cuenta pública

#### **4.2.3 Gestión Curricular**

El área de Gestión Curricular involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Las cuatro dimensiones de esta área son:

- **Organización Curricular**

Son todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el Marco Curricular como con las Bases Curriculares (Educación Parvularia) atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes.

- **Preparación de la Enseñanza**

Prácticas realizadas en el establecimiento educacional que aseguran la organización, el análisis y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.

- **Acción Docente en el Aula**

Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

- **Evaluación de la Implementación Curricular**

Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.

#### **4.2.3 Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**

En esta área convergen las acciones que se realizan en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales de los actores de la comunidad educativa y promover la convivencia de los mismos favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

Las dos dimensiones que componen esta área son:

- **Convivencia Escolar**

Prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se dé en un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes.

- **Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes**

Incluye las acciones realizadas en el establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de todos los estudiantes.

#### **4.2.4 Área de Recursos**

El área de Recursos envuelve la totalidad de las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar tanto el desarrollo de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de las dos siguientes dimensiones:

- **Recursos Humanos**

Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional que procuran el desarrollo profesional del personal docente y asistente de educación en coherencia con el logro de metas institucionales.

- **Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.**

Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar la utilización eficiente tanto de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura en función del logro de objetivos y metas institucionales.

- **Procesos de Soporte y Servicios.**

Prácticas del establecimiento educacional para asegurar sistemas de soporte y servicios que requieren el logro de objetivos y metas institucionales.

#### **4.2.5 Área de Resultados**

El área de Resultados abarca los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales.

Esta área se compone de tres dimensiones, las que corresponden a:

- **Logros de Aprendizaje**

Datos del establecimiento educacional referidos a niveles de logro de los aprendizajes establecidos en el Marco Curricular.

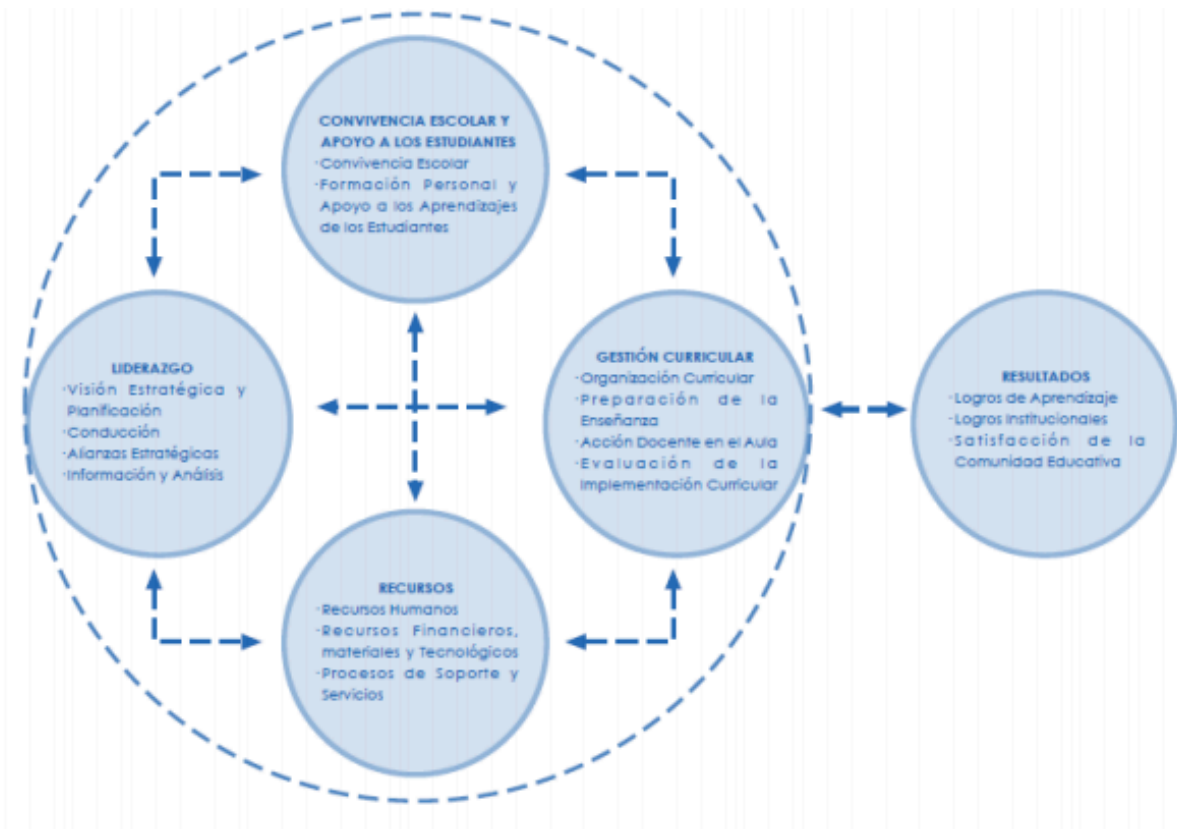
- **Logros Institucionales**

Datos del establecimiento referidos al logro de metas institucionales.

- **Satisfacción de la Comunidad Educativa**

Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.

#### 4.2.6 Áreas y Dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar



## **4.3 Componentes del Modelo**

### **4.3.1 Elementos de Gestión**

Los Elementos de Gestión son contenidos específicos que operacionalizan la dimensión e interrogan sobre la práctica del establecimiento educacional. La Guía contiene 57 Elementos de Gestión.

### **4.3.2 Evidencias**

La Evidencia es una descripción escrita y explícita de la práctica del establecimiento educacional que responde a la interrogante planteada por el elemento de gestión.

### **4.3.3 Medios de Verificación**

Los Medios de Verificación son fuente de información que permite sustentar la evidencia que el establecimiento educacional presenta. Entre los medios de verificación se encuentran: PEI, Reglamento de Convivencia, Reglamento de Evaluación, Libro de Clases, planificaciones, encuestas, actas de reuniones, bases de datos, entre otros.

## 4.4 Métodos de Evaluación

Existen dos métodos para evaluar las Áreas:

- **Método de Práctica–Despliegue**

Aplicable a las áreas de procesos: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes y Recursos.

La unidad de análisis del método práctica-despliegue es la práctica del establecimiento educacional. El concepto de Despliegue es la propiedad de la práctica, entendida como su capacidad para abarcar los contenidos relevantes de un elemento de gestión.

- **Método de Resultados**

Aplicable al Área de Resultados: Resultados.

### 4.4.1 Niveles de Evaluación de las Áreas de Proceso

Los niveles de evaluación de la práctica se expresan de dos maneras:

- Puntaje: 0, 1, 2, 3, 4, 5.
- Nivel: describe cada uno de los puntajes.

Con ambas expresiones se construye la escala de evaluación de la práctica.

PUNTAJE	NIVEL	DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN
0	No hay práctica	Existen solo datos anecdóticos. No ha método, proceso o procedimiento específico que se realice sistemáticamente.
1	Práctica sistemática de despliegue parcial	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. La práctica tiene un despliegue parcial porque abarca solo algunos contenidos relevantes del elemento de gestión (no involucra a todos los contenidos relevantes)
2	Práctica sistemática de despliegue total	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión.
3	Práctica sistemática de despliegue total y orientada a los resultados.	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión. La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.
4	Práctica sistemática con despliegue total y orientado a los resultados, evaluada y mejorada.	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión. La práctica está orientada a resultados porque contiene metas. La práctica incorpora su evaluación como parte de un proceso de mejoramiento continuo. Debe demostrar que ha evolucionado positivamente en el tiempo.
5	Práctica efectiva	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente.

PUNTAJE	NIVEL	DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN
		<p>La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión.</p> <p>La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.</p> <p>La práctica incorpora su evaluación como parte de un proceso de mejoramiento continuo. Debe demostrar que ha evolucionado positivamente en el tiempo.</p> <p>La práctica de gestión ha demostrado resultados de alta calidad de acuerdo a las metas establecidas. Es decir, se puede demostrar con datos que ha generado los resultados esperados.</p>

#### 4.4.2 Método de Resultados

La unidad de análisis del método de resultados son los datos que existen o produce el establecimiento educacional. Para poder aplicar este método es necesario tener datos y estos a la vez deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Los datos deben referir a niveles de logros o indicadores de los elementos de gestión.
- Los datos deben ser presentados en series de tiempo. Se entiende por series de tiempo el conjunto de datos registrados durante períodos consecutivos en el tiempo (tres o más).
- Los datos deben permitir establecer tendencias. Entendida como el movimiento de la serie de tiempo.

- Los datos deben permitir comparaciones. Entendida como el contraste de los registros de datos de un establecimiento con los registros de datos de otros establecimientos.

Por lo tanto, el método de resultados no describe prácticas, sino que solicita datos, los que deben cumplir con las condiciones descritas.

#### **4.4.3 Niveles de Evaluación del Área de Resultados**

Los niveles de evaluación de los resultados se expresan de dos maneras.

- Puntaje: 0, 1, 2, 3, 4, 5.
- Nivel: describe cada uno de los puntajes

Con ambas expresiones se construye la escala de evaluación de los resultados.

<b>PUNTAJE</b>	<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN</b>
0	No hay datos	No hay datos Teniendo datos estos son insuficientes para mostrar tendencia.
1	Se reportan series de datos que muestran tendencia	Hay datos. Las series de tiempo muestran tendencia.
2	Se reportan series de tiempo, en su mayoría tendencia positiva.	Hay datos Las series de tiempo muestran, en su mayoría, tendencias y su dirección es positiva, se está mejorando sostenidamente.
3	Se reportan series de tiempo con tendencia positiva en el 80% de ellas.	Hay datos. Las series de tiempo muestran tendencia y su dirección es positiva en el 80% de dichas series, se está mejorando sostenidamente.
4	Se reportan series de tiempo con tendencias positivas y comparadas con otros iguales no es favorable	Hay datos. Las series de tiempo muestran tendencia y su dirección es positiva en el 80% de dichas series, se está mejorando sostenidamente. Al compararse con otros establecimientos de iguales características dicha comparación no es favorable.
5	Se reportan series de tiempo con tendencias positivas y comparadas con otros iguales es favorable	Hay datos. Las series de tiempo muestran tendencia y su dirección es positiva en el 80% de dichas series, se está mejorando sostenidamente. Al compararse con otros establecimientos de iguales características dicha comparación es favorable.

## **4.5 Procesos del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar (SACGE)**

Los establecimientos educacionales que se incorporan al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), deben realizar los siguientes procesos:

- Proceso de Autoevaluación Institucional.
- Proceso de Planificación del Mejoramiento.
- Proceso de Cuenta Pública a la Comunidad.

### **4.5.1 Autoevaluación Institucional**

Paso inicial del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) y su propósito de obtener un diagnóstico que permita determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que la escuela o liceo realiza cotidianamente. Además, permite identificar ámbitos que pudieran ser entendidos como oportunidades para el mejoramiento de su propia gestión escolar.

Se construye a partir del análisis de los resultados educativos (SIMCE, PSU, en el caso de la Educación media y porcentaje de titulación de la formación Técnico profesional, en las escuelas con párvulos se consideran los resultados de los núcleos de aprendizaje y en las escuelas rurales multigrado que no rinden SIMCE se consideran los resultados de aprendizaje de los estudiantes reflejados en las calificaciones obtenidas por firmas en forma semestral), de los resultados de aprendizaje (evaluaciones asociadas a diversas asignaturas) y de los resultados

de eficiencia interna (retiro, renitencia y aprobación). Una vez hecho este análisis, identificando las problemáticas que obstaculizan el progreso de los resultados, se inicia la etapa de las prácticas institucionales y pedagógicas.

#### **4.5.2 Planificación del Mejoramiento**

La autoevaluación tiene dos resultados: el primero, proveer de un diagnóstico de la realidad institucional y el segundo, iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de los procesos que se desarrollan en la escuela, para alcanzar niveles de calidad en los aprendizajes de los estudiantes.

Es por esta razón que la autoevaluación se entiende como un sistema de mejoramiento continuo pues no implica acciones aisladas sino que la producción de un círculo virtuoso que se inicia con la reflexión interna de docentes, directivos, sostenedores y estudiantes, para avanzar en acciones de mejora.

El Plan de Mejoramiento, es el instrumento que debiera recoger y articular todas las acciones prioritarias que el establecimiento emprenderá para mejorar aquellos procesos institucionales que tendrán mayor impacto en las prácticas vinculadas con los resultados y con el logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, detectados mediante la Autoevaluación. Cada Elemento de Gestión seleccionado como prioritario, o la articulación de algunos de ellos, demandará una serie de acciones precisas y específicas, que escalonadas en el tiempo, estarán orientadas a mejorar los procesos de gestión del establecimiento. Es importante destacar que estas acciones pueden perfectamente irradiar a un conjunto de Elementos de Gestión, y por tanto varios Elementos de Gestión se vean implicados en una acción de mejora. Cada acción o conjunto de acciones deben tener asignando claramente, un cronograma, responsables, indicadores, recursos y modalidades de obtención, necesarios para

desarrollarlas. Es responsabilidad del equipo de gestión directiva diseñar el Plan de Mejoramiento, en conjunto con otros actores relevantes, que tendrán responsabilidad en las acciones definidas.

1. Fase en donde se diseñan, planifican, ejecutan y evalúan acciones que permitan instalar o mejorar las prácticas, en los ámbitos que se han priorizado y que posibiliten los cambios que el establecimiento necesita para optimizar sus sistemas de gestión y mejorar sus resultados.

Se definen metas de resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna.

El Plan de mejoramiento educativo implica para el establecimiento educacional:

- Disponer de diagnósticos y evaluaciones de las prácticas institucionales y pedagógicas y de los aprendizajes, que den cuenta del estado inicial y el nivel de logro de los aprendizajes asociados.
- Comprometer objetivos esperados para el logro de las metas posibles de alcanzar en un corto o mediano plazo.
- Planificar acciones para fortalecer prácticas institucionales y pedagógicas.
- Priorizar las prácticas institucionales y pedagógicas, que apunten directamente a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Establecer monitoreo y seguimiento, permitiendo definir los aprendizajes logrados y los ajustes necesarios.

En este contexto, es fundamental generar compromisos compartidos de los diversos actores del establecimiento educacional, en torno a los propósitos de mejoramiento; acordar una planificación referida a metas y productos asociados a

aprendizajes e identificar necesidades y demandas de apoyo externo, que pueden ser cubiertas a través de asesoría técnica ministerial, de los equipos técnicos del sostenedor y/o asistencia técnica educativa externa.

Para apoyar y fortalecer este proceso, es necesario generar un estilo de liderazgo que permita una reflexión crítica en todos los estamentos del establecimiento acerca de sus prácticas y resultados. El liderazgo, por naturaleza y estructura, está depositado en el Equipo de Gestión Directivo del establecimiento, pues son ellos los principales responsables de la organización, y de su mejoramiento. Sin embargo, un buen líder se destaca por la capacidad de involucrar a otros en las tareas y logro de objetivos institucionales. En este sentido, se requiere potenciar los liderazgos existentes, para fortalecer el aprendizaje institucional en base al mejoramiento continuo de las prácticas educacionales.

Este Plan de Mejoramiento tendrá un horizonte de dos a tres años, tiempo estimado suficiente para dar cuenta de avances y logro en las mejoras priorizadas. Durante este tiempo se realizará un monitoreo anual, a través de indicadores, que vayan dando cuenta de los avances alcanzados respecto de los objetivos específicos definidos, para detectar a tiempo los efectos que tendrán las actividades desplegadas en el Plan de Mejoramiento. De esta forma, cada actividad o conjunto de actividades, programa o proyecto que afectan un Elemento de Gestión, y que persiguen determinados objetivos, define sus respectivos indicadores de proceso y resultados.

### **4.5.3 Cuenta Pública a la Comunidad**

Fase final del modelo cuyo objetivo es transparentar los avances, dificultades y desafíos de mejoramiento que se han registrado a partir de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo.

Es un mecanismo anual a través del cual se informa a la comunidad educativa, de los avances y resultados del establecimiento, posibilitando que éstos puedan estar informados sobre los procesos educativos en los que los estudiantes están involucrados y apoyar las iniciativas del establecimiento para mejorar los resultados y logros que van obteniéndose. La Cuenta Pública permitirá entregar información a la comunidad educativa sobre el Plan de Mejoramiento y sobre los resultados del año.

La Cuenta Pública debe estructurarse a partir de la información recogida a través del proceso de Seguimiento y por lo tanto dar cuenta clara del nivel de logro alcanzado, medido a través de los Indicadores de Proceso durante la implementación del Plan, y de los Indicadores de Resultados al finalizar la ejecución del Plan de Mejoramiento.

## 5. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

### 5.1 Contextualización

El Liceo Técnico-Profesional “Antonio Varas de la Barra”, RBD 7-8 es un establecimiento dependiente del Departamento de Administración Educación Municipal de la Ilustre Municipalidad de Arica. Se encuentra ubicado en la Región Arica y Parinacota, Comuna Arica, su dirección es Avenida Loa 2200, Población Chile, Correo Electrónico antonio.varas@sermearica.cl. Teléfono 58 2 382085.

Se caracteriza por impartir una educación por el desarrollo de la equidad y calidad para la vida de los estudiantes, para el trabajo en un ambiente de integración e inclusión, con clima de seguridad y tranquilidad. Considerando el éxito como el resultado de rigor. Atiende a jóvenes de primero a cuarto medio con jornada escolar completa, con las siguientes carreras técnico profesional nivel medio:

#### GASTRONOMÍA, MENCIÓN COCINA

Profesionales de Área Técnica y de servicio que ejecuta con habilidad operacional culinaria, para crear y elaborar platos de la cocina nacional e internacional, como también productos de panadería y pastelería y su atención de comedores.

#### ELECTRICIDAD

Forma un profesional técnico de nivel medio en los procesos de instalación, reparación y mantención de sistemas eléctricos de redes de alumbrado domiciliario y de alta tensión.

#### ADMINISTRACIÓN

Profesional que aplica las teorías y técnicas de administración de empresas, economía y marketing, contabilidad general, leyes laborales, sociales y tributarias, matemática financiera, sistemas computacionales, técnicas de comunicación y organización de archivos.

## SERVICIOS DE TURISMO

La carrera técnico nivel medio en turismo se orienta para apoyar la gestión turística pública y privada, ejecutando actividades que aportan al posicionamiento de los destinos turísticos de la zona y a mercados turísticos internacionales.

## PROGRAMACIÓN.

El técnico de programación es un profesional capacitado para construir sistemas basados en plataformas internet con el apoyo de bases de datos, incorporando diseño y construcción de aplicaciones informáticas.

## ELECTRÓNICA

Profesional que maneja y aplica conocimientos de electricidad, electrónica e informática en sistemas de montaje y operaciones de equipos electrónicos, así como también en procesos de instalación y reposición de circuitos de alumbrado y redes computacionales. imparte las carreras.

Los recursos económicos que cuenta el Liceo Técnico-Profesional “Antonio Varas de la Barra” son los provenientes de la subvención General, subvención escolar preferente, FAEP, Subvención de mantención, subvención Pro retención, entre otros recursos, proyectos y fondos que otorga el estado a través del Ministerio de Educación.

Cuenta con una matrícula total asciende a 1.370 alumnos y alumnas, en los niveles de 1 medio a cuarto medio, de los cuales el 60.5% son prioritarios, el 45.8% son preferentes. De esta manera el nivel de vulnerabilidad asciende al 96% según el IVE 2017, sumado a carencias sociales y culturales en la mayoría de las familias, siendo el tercer quintil promedio de la institución.

Para la atención de los 1.370 estudiantes, se cuenta con 09 Docentes Directivos, 70 Docentes, 35 Asistentes de la Educación, 22 funcionarios SEP y 39 Profesionales del Equipo de Integración Escolar PIE. Su Director, concurso Ley 20.501 desde el año 2014, es don Fermín Balbino Burgos Córdova.

El Liceo Técnico Profesional Antonio Varas de la Barra, dispone de la mejor infraestructura y equipamiento, de acuerdo a estándares del Ministerio de Educación. Cuenta con profesionales calificados a cargo del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como también con los materiales didácticos e implementos para que los talleres que ofrece el establecimiento sean realmente un aporte a la formación del estudiante. Sus principales características son:

### **Salas de clases interactivas**

El proceso Enseñanza Aprendizaje requiere utilizar variadas estrategias para atender los distintos estilos cognitivos de los estudiantes. Las salas de clases disponen de pizarra blanca, proyector multimedia y mobiliario adecuado.

### **Laboratorio de Computación**

El establecimiento cuenta con tres salas de computación equipado con 120 notebooks en casilleros individuales y conexión a Internet. Proyector multimedia, equipo de sonido, siendo los espacios amplios y cómodos con buena iluminación.

### **Talleres de Especialidad**

Los talleres de las distintas especialidades que imparte el establecimiento, están equipados de acuerdo al requerimiento de cada especialidad para que los estudiantes puedan desenvolverse bien en sus prácticas profesionales.

### **Centro de Recurso para el Aprendizaje**

El CRA, un lugar cómodo, limpio, iluminado que invita al alumnado a estudiar y propiciar la lectura silenciosa sostenida. Se ubica a la entrada del Liceo extremo izquierdo, libre de ruidos molestos, mesón atención, escaparates que permiten visualizar libros y materiales de estudios en general

### **Gimnasio**

El Liceo cuenta con un amplio y moderno gimnasio que dispone de graderías retráctiles con una capacidad aproximada de 400 personas, marcador electrónico, aire acondicionado frío o caliente, camarines, piso flotante y buena iluminación. El gimnasio permite desarrollar actividades deportivas: fútbol, básquetbol, voleibol, hándbol, actividades culturales: obras de teatro, show artísticos y celebraciones.

### **Comedor**

El comedor es un espacio acogedor, limpio, iluminado y espacioso para que los estudiantes puedan no solo hacer colación sino crear un ambiente de diálogo y convivencia necesario para la Jornada Escolar Completa. Cuenta con mesa – comedor para grupos de cuatro alumnos/ as, servicio de microondas.

## **5.2 Antecedentes Históricos del Liceo Técnico-Profesional “Antonio Varas de la Barra”**

En 1971 nace como Anexo del Liceo de Hombres N° 1. Posteriormente por Decreto N° 12584 del 04 de Mayo de 1973, pasa a ser Liceo de Hombres N° 3. Desde sus inicios tanto el cuerpo de profesores, personal administrativo y de servicios como los padres, apoderados y alumnos, se han caracterizado por realizar un trabajo conjunto participativo, creativo y con un alto sentido de solidaridad. Posteriormente en 1982, al ser traspasado al Servicio Municipal de Educación, por Decreto N°9769 pasa a denominarse Liceo B N°4 "Antonio Varas de la Barra".

Son muchos los profesionales de renombre que han egresado de nuestro Liceo, como también ha sido destacada la participación de profesores y funcionarios en general, tanto en el área pedagógica como en la parte artístico – cultural, participando en Exposiciones de Pintura y Artesanía, Concursos Literarios y Diseño de Proyectos Educativos.

Entre los años 1985 y 1987 se dio la oportunidad de crear Planes Electivos orientados a la vida del trabajo y al área artística, nuestro Liceo formuló y aplicó 58 Programas, que dieron respuesta a las necesidades económicas de muchos jóvenes de escasos recursos, que conforman la gran mayoría de nuestros educandos. Estos programas fueron, posteriormente, la base para crear las primeras Especialidades Técnico – Profesionales. Uno de los aportes significativo del Liceo, tanto es para el desarrollo de la localidad como de la región y del país, fue la transformación de Liceo Humanístico – Científico en Liceo Polivalente, en el año 1991, dos años antes que en Chile se iniciara dicho proceso. Nuestro Liceo, con el apoyo de la Intendencia (FNDR), con el esfuerzo de los señores Padres y Apoderados, con el aporte normativo del Departamento Provincial de Educación y, especialmente, con el trabajo de los Profesores del establecimiento, esa vez se

crearon los Planes y Programas de Estudio de las Especialidades de Corte y Confección, con mención Diseño, Programación en Computación y Secretariado Administrativo, con mención Computación; dando satisfacción y creando expectativas de un mejor futuro a cientos de jóvenes de escasos recursos que hasta entonces egresaban de Enseñanza Media, sin posibilidades de continuar estudios superiores y/o incorporarse con éxito a la vida social y laboral de la Región.

Posteriormente, el año 1993, por medio de un Proyecto de Habilitación se da inicio a la Especialidad de Hotelería mención Gastronomía, el año 1994 se implementa la especialidad de Construcción Habitacional.

En Octubre de 1997 fue nombrado por el Ministerio de Educación como Liceo Politécnico "Antonio Varas de la Barra"; ese mismo año se adjudica el Proyecto Montegrando "Equidad un Gesto Humano para un futuro Digno" el que tenía por objeto de mejorar la calidad y equidad en la educación de nuestros alumnos. Además, en 1997 se postula y adjudica el Proyecto de Formación Profesional Dual en la Especialidad de Construcción Habitacional. En el 1999 postula y se adjudica el Proyecto Profesional Dual en la especialidad de Hotelería con mención en Gastronomía.

Con la entrada en vigencia de la Reforma Educacional el Liceo comienza a impartir las especialidades de: Secretariado, Administración, Edificación, Servicios de Alimentación Colectiva, Vestuario. Manteniendo la Formación Dual en las especialidades de Construcción Habitacional y Servicios de Alimentación Colectiva.

El año 2000 se comienza a impartir la Especialidad de Electrónica y finalmente el año 2006 se inicia la especialidad de Atención Social y Recreativa. Las especialidades que hoy se imparten en el establecimiento son:

1. Gastronomía, mención cocina

2. Electricidad
3. Administración
4. Servicios de turismo
5. Programación
6. Electrónica

Todas las especialidades, pueden ofrecer a nuestros alumnos una infraestructura e implementación moderna, haciendo posible el principio de equidad del Supremo Gobierno.

### **5.3 Proyecto Educativo Institucional (Reflexión y análisis)**

El Liceo técnico profesional Antonio Varas de la Barra, trabajo con la comunidad escolar en una Jornada de análisis PEI realizada el 28 de octubre de 2016, en donde se concluye como una Institución Educativa que prepondera el trabajo en equipo, que convive en la diversidad étnica, cultural y social y valora las diferencias. Su trabajo se ve fortalecido por la participación y compromiso de la Comunidad Escolar. Es un liceo que se potencia con un gran trabajo redes, empresas y otros de la ciudad y región. Ha declarado como fin principal la formación y preparación de sus estudiantes (competencias) para enfrentar el mundo del trabajo y cimentar el éxito personal y social desarrollando la capacidad de resiliencia y crear sus proyectos de vida, basado en una cultura de altas expectativas.

La comunidad educativa del establecimiento siente como propios los principios y valores que se expresan en nuestro PEI

El PEI planteado está dando cuenta de los anhelos y sueños de nuestra comunidad educativa, por esto se está junto a los alumnos construyendo sus proyectos de vida.

### 5.3.1 Visión

El Liceo Antonio Varas de la Barra de Arica es una institución educacional que trabaja en un ambiente de clima organizacional sano, involucrando a todos los estamentos de esta Unidad Educativa; entregando una educación en su diversidad, formando personas proactivas, honestas, emprendedoras, eficientes, adaptables a los cambios e innovaciones tecnológicas, respetuosos con la vida y el desarrollo del país, generando en los jóvenes competencias intelectuales, técnicas y valóricas que le aseguren a los egresados ser profesionales creativos, responsables y exitosos participantes como agentes de cambios en el desarrollo económico, social y cultural de nuestra comunidad, región y país; accediendo a empleos calificados y/o continuar estudios post-secundarios..

### 5.3.2 Misión

Entregar una educación de calidad a todos los alumnos y alumnas, creando las condiciones para que sean personas dignas, con valores y principios; competentes y capaces de adaptarse a los cambios del mundo, preparando técnicos con una sólida formación profesional e integral; comprometidos, responsables, solidarios, en el contexto de una vida democrática y participativa, capacitados técnicamente para insertarse al mundo actual y a las exigencias del sector productivo con creatividad e innovación y/o continuar estudios superiores.

### 5.3.3 Sellos Educativos y Vinculación PEI – PME

Sello(s) educativo(s)	Principios formativos	Valores y Competencias	Dimensión del Modelo de calidad s	Sub-dimensión(es) asociadas
Educación de calidad	Desarrollo Profesional Docente. Alumno protagonista de su proceso de aprendizaje.	Aprender a ser responsable asumiendo compromisos propios y con los demás. Escucha activa	• Gestión pedagógica	• Gestión curricular • Enseñanza y

		<p>Aprender a hacer uso de los conocimientos en la práctica escolar y social. Aprender a ser un estudiante proactivo, reflexivo y crítico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivencia Escolar</li> </ul>	<p>aprendizaje en el aula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al desarrollo de los estudiantes</li> <li>• Formación</li> <li>• Convivencia escolar</li> <li>• Participación y vida democrática</li> </ul>
Formación para la vida	Educación Holística Comunidad comprometida.	<p>Resiliencia Actitud Respeto Ser solidario en diferentes contextos Aprender a convivir sin hacer uso de la violencia para resolver conflictos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión pedagógica</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Convivencia Escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñanza y aprendizaje en el aula</li> <li>• Apoyo al desarrollo de los estudiantes</li> <li>• Liderazgo del director</li> <li>• Formación</li> <li>• Convivencia escolar</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación y vida democrática</li> </ul>
Formación para el trabajo	Desarrollo Profesional Docente. Vinculación Liceo con el mundo productivo. Trabajo en Equipo	Responsabilidad Respeto Honestidad Colaboración Aprender a conocer las potencialidades del otro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión pedagógica</li> <li>• Convivencia Escolar</li> <li>• Gestión de Recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión curricular</li> <li>• Enseñanza y aprendizaje en el aula</li> <li>• Apoyo al desarrollo de los estudiantes</li> <li>• Participación y vida democrática</li> <li>• Gestión de los recursos educativos</li> </ul>
Formación Integral e inclusiva	Comunidad Comprometida. Trabajo en Equipo.	Solidaridad Tolerancia Respeto Colaboración Aprender a convivir en la diversidad étnica, cultural, social y religiosa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión pedagógica</li> <li>• Convivencia Escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñanza y aprendizaje en el aula</li> <li>• Apoyo al desarrollo</li> </ul>

		Aprender a conocer las propias		de los estudiantes <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación</li> <li>● Convivencia escolar</li> <li>● Participación y vida democrática</li> </ul>
--	--	--------------------------------	--	---

### 5.3.4 Organigrama Liceo Técnico Profesional Antonio Varas de la Barra



## 5.4 Resultados Educativos

### 5.4.1 Simce 2 Medio

2º Medio	2014	2015	2016	2017
Matemática	231	231	209	213
Lengua y literatura	230	235	229	238

### 5.4.2 Análisis de Resultados Simce

Con los resultados obtenidos en los segundos medios año 2017, se espera consolidar el enfoque que amplía la concepción de calidad educativa y plantea que una educación de calidad está dada por el desarrollo integral en aspectos que van más allá del dominio de conocimiento académico de los niños y jóvenes. Asimismo, se enriquece esta nueva concepción gracias a los resultados según género que aportan información sobre el desarrollo de mujeres y hombres y propician una reflexión sobre la equidad al interior del establecimiento.

Esta información es importante en la toma de decisiones institucionales que se plasman en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). cuyo objetivo es aportar al ciclo de mejoramiento continuo de su establecimiento, de modo que el proceso de desarrollo personal, social y académico de los estudiantes se fortalezca año a año.

### 5.4.3 Resultados PSU

	2014	2015	2016	2017
Nº Alumnos Inscritos :	147	118	130	138
Nº Alumnos que Rindieron.	132	109	119	110
Nº Alumnos con Puntajes ( 450)	108	77	73	70
Nº Alum. Con Ptje. igual o mayor a 450	24	32	46	40

### 5.4.4 Análisis de los Resultados PSU

De acuerdo a los resultados sugieren que la educación técnica contribuye a la reproducción de la inequidad para estudiantes de alto rendimiento, bajo nivel socioeconómico y con pretensiones de ir a la universidad, dado que hay brechas que desvían del camino académico y reducir sus oportunidades futuras. Más aún, en un país altamente estratificado, sin políticas que apoyen a los estudiantes en sus decisiones en los establecimientos técnico profesional.

El Liceo Técnico Profesional, entre las tareas que se esperan desarrollar con universidades, institutos y centros técnicos está el apoyo en el desarrollo de planes estratégicos, de sistema de seguimiento de egresados y en la aplicación de instrumentos para mejorar los niveles de retención en la educación superior. En este punto la idea es realizar trabajo de orientación vocacional con los estudiantes de tercero medio con el fin de fortalecer su continuidad de estudio en la educación superior.

## 5.6 Eficiencia interna

### 5.6.1 Evolución de la matrícula:

	2014	2015	2016	2017
Marzo :	1210	1231	1227	1228
Diciembre :	1198	1191	1157	1149

El Liceo Técnico Profesional Antonio Varas de la Barra a pesar de estar ubicado en sector de alta vulnerabilidad mantiene su matrícula, debido a que los padres y apoderados ven al establecimiento como una oportunidad para sus pupilos en que puedan ir a la vida del trabajo y a su vez continuar sus estudios en educación superior.

### 5.6.2 Porcentaje (%) asistencia media anual:

2014	2015	2016	2017
88,98 %	89 %	89.6%	91%

En los porcentajes de asistencia, el Liceo Técnico Profesional Antonio Varas de la Barra mantiene los rangos, dado que desde hace tres años se cuenta con duplas sicosocial SEP, lo que ha permitido una ayuda para que los jóvenes asistan regularmente a clases.

## **6.1 Área Liderazgo**

En el área de Liderazgo, se compromete a la comunidad escolar en la participación de las decisiones de mejora para el establecimiento que define los lineamientos y las estrategias de difusión, se analizan y usan los datos para la toma de decisiones, potenciando una comunidad educativa de altas expectativas, sin embargo, existen docentes que aún no confían en las capacidades de sus alumnos, por lo que se elabora acciones para el logro de los objetivos de esta área.

## **6.2 Área Gestión Curricular**

En el área Gestión Curricular los procedimientos y prácticas se coordinan y planifican para asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa, sin embargo, no se realiza de manera continua, se entregan los lineamientos metodológicos, pero no todos lo realizan, la mayoría de los docentes crean sus planificaciones sin considerar a sus colegas de la misma asignatura ni la rigurosidad conceptual de la clase. Así mismo, falta capacitación para trabajar con los distintos estudiantes con NEE o que presentan alguna dificultad para el logro de los aprendizajes.

## **6.3 Área Convivencia Escolar**

En esta área se promueve la formación de los jóvenes definiendo un plan de acción que asegura un ambiente adecuado para el desarrollo personal y social de los estudiantes, manteniendo un ambiente de respeto, valoración mutua, organizado y seguro. Se promueve el valor de la diversidad de los grupos humanos y el trato equitativo entre los distintos miembros de la comunidad, fortaleciendo el sentido de identidad y pertenencia. Sin embargo, falta

compromiso de algunos miembros de la comunidad escolar para realizar el logro de los objetivos propuestos

#### **6.4 Área Gestión de Recursos**

En el área de Gestión de Recursos, se cuenta con un clima laboral positivo, con funciones definidas en el personal. La mayoría de los docentes realizan perfeccionamiento para mejorar el desempeño docente, además, existe una amplia gama de oportunidades que provienen de programas, alianzas y redes de apoyo; se promueve la asistencia en forma sistemática usando variadas estrategias. Siendo una de las fortalezas contar con una infraestructura, equipamiento y recursos adecuados. Por otro lado, existen factores que influyen de manera negativa el logro que los objetivos en los aprendizajes de los estudiantes, tales como no siempre se logra reemplazar las ausencias, los docentes comunican tarde su inasistencia y no dejan material para su reemplazo, no se realiza un monitoreo sistemático para velar por el cumplimiento del horario del personal. Así también, los recursos no se administran de manera oportuna y efectiva, a nivel de DAEM se retrasan o no lo realizan.

## 7. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (EVIDENCIAS Y NIVELES).

### 7.1 Área de Liderazgo

En esta área se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, la información el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.

Evidencias	Nivel
<p><b>Visión estratégica y planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Liceo Técnico Profesional Antonio Varas de la Barra, al inicio del año escolar realiza elección del equipo de apoyo técnico, se otorga roles y funciones al equipo técnico.</li>   <li>-Se realiza sistematización, diseño y planificación del PEI y plan anual PME.</li>   <li>- Se realiza la calendarización del funcionamiento de cada equipo de trabajo.</li>   <li>- Reuniones de coordinación con el equipo técnico para monitorear los avances PEI y PME.</li>   <li>- Se realizan talleres pedagógicos de análisis y propuestas de acciones</li> </ul>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a los resultados.</p>
<p><b>Conducción y Guía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de campaña reuniones de apoderados, diarios murales y otros, sobre la relevancia de la asistencia a clases, para mejorar los rendimientos escolares</li> <li>- Acta de constitución de los distintos equipos.</li> <li>- Actas de reuniones de análisis, propuestas,</li> </ul>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a los resultados.</p>

<p>evaluación con la comunidad escolar PEI</p>	
<p><b>Información y análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de actas de reunión.</li> <li>- Registro de reuniones de los equipos.</li> <li>- Entrega de informativo mensual en las reuniones de apoderados, de las actividades realizadas.</li> <li>- Realización permanente de campaña de matrícula, que nos permitirá aumentar el número de estudiantes (actividades con la comunidad).</li> <li>- Entrega documento PEI, PME a la comunidad escolar</li> </ul>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a los resultados.</p>

## 7.2 Área Gestión Curricular

En esta área se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, la información el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.

Evidencias	Nivel
<p><b>Organización Curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Pautas individuales con observación y remediales consensuadas con el cuerpo docente.</li> <li>- Diseño de aula coherente con el diseño de la clase.</li> <li>Cronograma de visitas al aula.</li> <li>- Monitoreo sistemático.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a los resultados.</p>
<p><b>Preparación para la enseñanza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de perfeccionamiento docente en la construcción de instrumentos de evaluación.</li> <li>- Actas de Perfeccionamiento docente en el uso de nuevas metodologías de enseñanza.</li> <li>- Aplicación de metodologías innovadoras e instrumentos de evaluación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a los resultados.</p>
<p><b>Acción docente en el aula</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de pruebas de nivel, al finalizar cada semestre.</li> <li>- Jornada de análisis de los resultados de las pruebas de nivel por subsector.</li> <li>- Talleres de intercambio de experiencias aulas con profesores de la misma asignatura</li> </ul>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a los resultados.</p>
<p><b>Evaluación de la implementación Curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de fortalezas y debilidades obtenidas</li> </ul>	<p style="text-align: center;">3</p>

de los resultados académicos, para la toma de decisiones. - Hacer partícipe a los apoderados de los resultados de sus estudiantes.	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a los resultados.
---	---

## 7.4 Área Convivencia Escolar

En esta área se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.

Evidencia	Nivel
<p><b>Convivencia Escolar en función del PEI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornada de trabajo para el análisis, revisión, actualización del manual de convivencia, durante marzo y Abril de cada año.</li> <li>- Internalización del Manual de convivencia en los diferentes estamentos de la comunidad educativa</li> <li>- Encuesta de percepción acerca de la operatividad de las normas establecidas en el Manual de Convivencia Escolar, dirigido a docentes, apoderados y estudiantes.</li> </ul>	<p>4</p> <p>Práctica efectiva con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.</p>
<p><b>Formación personal y apoyo de los estudiantes en sus aprendizajes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornadas de reflexión sobre el Manual de convivencia en consejos de curso por los profesores jefes de cada curso.</li> <li>- Incentivos para reforzar conductas valóricas, en la búsqueda de una convivencia armónica.</li> <li>- Orientar los consejos de curso a la discusión de los temas valóricos que consideran los objetivos fundamentales transversales acorde con los diferentes niveles</li> </ul>	<p>4</p> <p>Práctica efectiva con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada</p>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Incluir en los diseños de aula el auto cuidado expresado en el manual de convivencia.</li><li>- Establecer redes con entidades externas de salud y de asistencia social, carabineros y otros para abordar temas de afectividad y sexualidad, con docentes, apoderados y alumnos.</li><li>- Realizar jornadas de reflexión en los primero y segundo medio sobre los temas abordados (afectividad y sexualidad) con participación de especialistas</li></ul>	
--	--

## 7.4 Área de Gestión de recursos

En esta área se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.

Evidencia	Nivel
<p><b>Recursos humanos</b></p> <p>Distribuir la carga horaria entre el personal docente considerando su especialización e idoneidad.</p> <p>Evaluación mensual de cumplimiento de roles y funciones.</p> <p>Informar y rendir cuenta de la parte curricular, cobertura y resultado como también de su responsabilidad en las diferentes actividades asignadas.</p> <p>Realizar una jornada de trabajo para establecer las funciones de cada personal que trabaje en el establecimiento.</p> <p>Elaborar un manual de funciones y roles de cada funcionario que trabaje en el liceo.</p> <p>Monitorear cumplimiento de roles y funciones.</p> <p>Evaluación mensual de cumplimiento de roles y funciones.</p>	<p>4</p> <p>Práctica efectiva con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada</p>
<p><b>Recursos financieros, materiales y tecnología</b></p> <p>Designar horario a cada persona.</p> <p>Presentación del material existente tecnológico-didáctico.</p> <p>Se establece calendarización y horarios del uso de los recursos.</p> <p>Llevar un registro del material utilizado.</p> <p>Incorporar en las planificaciones el uso de los recursos materiales.</p>	<p>4</p> <p>Práctica efectiva con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada</p>

<p><b>Procesos de soporte y servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Registro de monitoreo procedimiento de cuidado de los recursos materiales y las dependencias.</li><li>Intercambiar experiencias exitosas del uso de los recursos didácticos y tecnológicos.</li><li>. Registro de requerimientos de los insumos.</li></ul>	<p>4</p> <p>Práctica efectiva con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada</p>

## **8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Esta etapa implica realizar una revisión crítica, al final de cada periodo en la que el equipo directivo y técnico del Liceo Técnico Profesional Antonio Varas de la Barra, en un trabajo colectivo con la comunidad, analiza cada año cuál fue el impacto de las acciones implementadas y su contribución al logro de los objetivos y metas anuales.

La etapa de evaluación anual permitirá, además, visualizar cuánto el período ha contribuido al logro de los objetivos y metas estratégicas planteadas para el ciclo de mejoramiento continuo.

En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de evaluación, posibilitará la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el siguiente período anual en función de lo diseñado en la primera fase, de carácter estratégica del Plan de Mejoramiento Educativo.

### **8.1 Análisis y Evaluación del cumplimiento de los objetivos y acciones de las Áreas de Proceso:**

Evaluación de los objetivos y acciones de las Áreas de Proceso: Análisis del cumplimiento de los objetivos y acciones. En el área de Gestión del Curriculum el objetivo se logró en un 90%, en la parte de gestión pedagógica y el apoyo al desarrollo de los estudiantes se desarrollaron las acciones propuestas; en la dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula se desarrollaron las dos acciones planteadas, pero no se desarrolló completamente el uso de metodologías para el aprendizaje significativo. En el área de Liderazgo Escolar se ejecutaron 5 de las 7 acciones propuestas debido a que no se implementó completamente la Planificación y la Gestión de los resultados. En el área de Convivencia Escolar se logró en un 100% los objetivos propuestos en la dimensión de formación y en la de participación, no se desarrolló el objetivo contemplado en la dimensión de

convivencia escolar. En el área de Gestión de Recursos el objetivo propuesto se logró en un 90% elaborando y controlando presupuesto, pero no se realizaron todas las compras solicitadas.

## 8.2 Análisis y registro de las fortalezas y debilidades institucionales y pedagógicas por área de proceso y de resultados

Área	Fortaleza	Debilidad
Liderazgo	En la dimensión Liderazgo del Sostenedor se definen los procedimientos para la elaboración del PEI y PME. En la dimensión Liderazgo Formativo y Académico del Director compromete a la comunidad escolar con el PEI, potenciando una comunidad educativa de altas expectativas. En Planificación y Gestión de Resultados se cuenta con un PEI que define los lineamientos y las estrategias de difusión, se analizan y usan los datos para la toma de decisiones.	En el Liderazgo del Sostenedor los recursos humanos y financieros se dan en forma tardía y a destiempo, comprometiendo a veces los logros de las metas. En Liderazgo Formativo y Académico del Director, se puede señalar que existe pesimismo en algunos docentes porque no confían en las capacidades de sus alumnos. En Planificación y Gestión de Resultados no se cuenta con un sistema de datos centralizado y expedito.
Gestión Curricular	En el área curricular las políticas, procedimientos y prácticas se coordinan y planifican a fin de asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa. En el área de enseñanza aprendizaje en el aula muchos docentes desarrollan sus clases usando procedimientos y	En el área curricular el monitoreo y evaluación no se realiza de manera continua, se entregan a los docentes los lineamientos metodológicos, pero no todos lo realizan, la mayoría de los docentes crean sus planificaciones En el área de enseñanza aprendizaje algunos docentes no son dinámicos, son poco

	<p>prácticas que aseguran el logro de los objetivos propuestos. En el Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes se identifica a los estudiantes que presentan diversas dificultades y se dan los espacios para el desarrollo de habilidades. En el área curricular las políticas, procedimientos y prácticas se coordinan y planifican a fin de asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa. En el área de enseñanza aprendizaje en el aula muchos docentes desarrollan sus clases usando procedimientos y prácticas que aseguran el logro de los objetivos propuestos. En el Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes se identifica a los estudiantes que presentan diversas dificultades y se dan los espacios para el desarrollo de habilidades.</p>	<p>entusiastas y no tienen rigurosidad conceptual en sus clases, usan estrategias de enseñanza poco efectivas. En Apoyo al desarrollo de los Estudiantes se requiere de más especialistas para acompañar a los jóvenes con dificultades.</p>
<p>Convivencia Escolar</p>	<p>En Formación se promueve la formación de los jóvenes definiendo un plan de acción en el PEI en el que se incluyen talleres para los alumnos y apoderados. En Convivencia se implementa y asegura un ambiente adecuado y seguro para el desarrollo personal y social de los estudiantes, manteniendo un ambiente de respeto, valoración</p>	<p>El equipo directivo y la mayoría de los docentes creen que los estudiantes pueden cambiar, se toman acuerdos, pero algunos docentes no corrigen actitudes y conductas. Se implementan acciones para promover la participación de los apoderados en la formación de sus hijos/as, pero no todos los padres responden. En Convivencia</p>

	<p>mutua, organizado y seguro. Se promueve el valor de la diversidad de los grupos humanos y el trato equitativo entre los distintos miembros de la comunidad. En Participación se construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia.</p>	<p>se cuenta con un Manual de Convivencia, el que debe ser actualizado, algunos estudiantes desconocen ciertos deberes y normas, otros no las cumplen. En Participación algunos docentes promueven ser responsable con el entorno y la sociedad. El equipo directivo y la mayoría de los docentes creen que los estudiantes pueden cambiar, se toman acuerdos pero algunos docentes no corrigen actitudes y conductas. Se implementan acciones para promover la participación de los apoderados en la formación de sus hijos/as, pero no todos los padres responden. En Convivencia se cuenta con un Manual de Convivencia, el que debe ser actualizado, algunos estudiantes desconocen ciertos deberes y normas, otros no las cumplen. En Participación algunos docentes promueven ser responsable con el entorno y la sociedad.</p>
<p>Gestión de Recursos</p>	<p>En el área de gestión del personal se cuenta con un clima laboral positivo, con funciones definidas en el personal. La mayoría de los docentes son competentes realizando al interior del establecimiento perfeccionamiento para mejorar del desempeño docente. En Gestión de</p>	<p>En Gestión del Personal no siempre se logra reemplazar las ausencias, los docentes comunican a última hora su inasistencia y no dejan material para su reemplazo, además no se realiza un monitoreo sistemático para velar por el cumplimiento del horario del personal. En Gestión de recursos</p>

	<p>Recursos Financieros existe una amplia gama de oportunidades que provienen de programas, alianzas y redes de apoyo; se promueve la asistencia en forma sistemática usando variadas estrategias. En Recursos Educativos se cuenta con la infraestructura, equipamiento y recursos necesarios para el aprendizaje de los jóvenes</p>	<p>Financieros se gestionan los ingresos de manera oportuna y efectiva, pero a nivel de DAEM se retrasan o no se realiza siendo de esta manera poco efectiva. En Recursos Educativos se cuenta con un CRA pero se debe actualizar los recursos, se cuenta con computadores, pero la conexión a internet es lenta.</p>
--	---	---

## 9. PLAN DE MEJORAMIENTO

El Plan de Mejoramiento educativo en el Liceo Técnico Profesional Antonio Varas de la Barra, permite materializar y ordenar el ciclo de mejoramiento continuo, permitiendo analizar la realidad del establecimiento, en los distintos ámbitos institucionales, con el fin de planificar e implementar acciones anuales que permitan concretar lo declarado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y brindar igualdad de oportunidades de aprendizaje a los estudiantes de la unidad educativa.

### 9.1 Área Liderazgo

Objetivo	Estrategia	Ámbito mejorar	Líneas de acción
Anualmente entre el mes de Marzo y el mes de Mayo, se instala una red Pedagógica con el propósito de asegurar la sustentabilidad de la planificación de aula y su organización, los planes de mejoramiento y su impacto en los aprendizajes.	Realizar acciones que contribuyan a la participación de más apoderados en las propuestas que ofrece el establecimiento	Fortalecer la gestión de los recursos comprometidos en el PME que asegure una adecuada organización pedagógica y administración a nivel de escuelas, liceos y sostenedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección de equipo de apoyo técnico.</li> <li>• Otorgar roles y funciones.</li> <li>• Sistematización, diseño y planificación del plan anual.</li> <li>• Talleres pedagógicos de análisis y propuestas de acciones.</li> </ul> <p>Evaluación y estado de avance semestral y anual de las acciones</p>

<p>2.El Equipo de Gestión Escolar, Consejo Escolar, Equipo Técnico Pedagógico, Centro General de Estudiantes y directivos, tengan un plan de acción con objetivos y metas de logros que potencien la eficiencia para el enlace y coordinación y buena gestión educativa.</p>	<p>Realizar acciones que contribuyan a la participación de más apoderados en las propuestas que ofrece el establecimiento</p>	<p>Fortalecer la gestión de los recursos comprometidos en el PME que asegure una adecuada organización pedagógica y administración a nivel de escuelas, liceos y sostenedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acta de constitución de los distintos equipos.</li> <li>● Calendarización del funcionamiento de cada equipo de trabajo.</li> <li>● Diseño de actas de reunión.</li> <li>● Registro de reuniones de los equipos.</li> </ul> <p>Definición de los avances</p>
<p>3.- Alcanzar un aumento de la matrícula en un 10% anual, una asistencia media de un 95% anual y disminuir el retiro de estudiantes significativamente</p>	<p>Realizar acciones que contribuyan a la participación de más apoderados en las propuestas que ofrece el establecimiento</p>	<p>Fortalecer la gestión de los recursos comprometidos en el PME que asegure una adecuada organización pedagógica y administración a nivel de escuelas, liceos y sostenedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Talleres extra programáticos (Taller científico, tecnológico, deportivos, culturales, artísticos) dirigidos a toda la comunidad.</li> <li>● Entrega de informativo mensual en las reuniones de apoderados, de las actividades</li> </ul>

			<p>realizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realización permanente de campaña de matrícula, que nos permitirá aumentar el número de estudiantes (actividades con la comunidad).</li> <li>● Realizar campaña en reuniones de apoderados, diarios murales y otros, sobre la relevancia de la asistencia a clases, para mejorar los rendimientos escolares.</li> <li>● Destacar en diarios murales y cuadro de honor, mejor asistencia y rendimiento de cada curso.</li> </ul> <p>Atención de equipo multidisciplinario para aquellos alumnos con NEE y prioritarios.</p>
--	--	--	--



## 9.2 Área Gestión Curricular

Objetivo	Estrategia	Ámbito a mejorar	Líneas de acción
<p>Se establece en el cuerpo docente un sistema de planificación diaria que considere los siguientes aspectos: inicio, desarrollo y cierre de cada clase, considerando adecuaciones curriculares y evaluación diferenciada para aquellos niños con NEE.</p>	<p>Lograr que el 90% de profesores(as) trabajen colaborativamente ya sea en los GPT-inter GPT o en comunidades de aprendizajes, implementando metodologías en favor de esta práctica. El 90% de los docentes sube al sistema sus planificaciones durante la primera semana de cada mes</p>	<p>Implementar acciones en todos los estamentos, que permitan mejorar el trabajo colaborativo, promoviendo la cultura de equipo, especialmente en los G.P.T, Promover el desarrollo profesional docente, la inclusión en todos los procesos institucionales, la Formación Ciudadana y la participación de los docentes en el desarrollo y evaluación del PME.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pautas individuales con observación y remediales consensuadas con el cuerpo docente.</li> <li>● Diseño de aula coherente con el diseño de la clase.</li> <li>● Cronograma de visitas al aula.</li> </ul> <p style="text-align: right;">Monitoreo sistemático.</p>
<p>Los docentes sistematizan el proceso enseñanza y aprendizaje, en coherencia con el Marco de la</p>	<p>Lograr que el 90% de profesores(as) trabajen colaborativamente ya sea en los GPT-inter GPT o en comunidades de aprendizajes, implementando metodologías en</p>	<p>Implementar acciones en todos los estamentos, que permitan mejorar el trabajo colaborativo, promoviendo la cultura de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar perfeccionamiento docente en la construcción de instrumentos de evaluación.</li> <li>● Perfeccionami</li> </ul>

<p>Buena Enseñanza, a través de una calendarización que permita atender la cobertura de los programas de las diferentes asignaturas y módulos de la malla curricular.</p>	<p>favor de esta práctica. El 90% de los docentes sube al sistema sus planificaciones durante la primera semana de cada mes</p>	<p>equipo, especialmente en los G.P.T, Promover el desarrollo profesional docente, la inclusión en todos los procesos institucionales, la Formación Ciudadana y la participación de los docentes en el desarrollo y evaluación del PME.</p>	<p>ento docente en el uso de nuevas metodologías de enseñanza. Aplicación de metodologías innovadoras e instrumentos de evaluación.</p>
<p>Disminuir el número de estudiantes en el nivel inicial, elevar el total de alumnos en el nivel intermedio y avanzado</p>	<p>Lograr que el 90% de profesores(as) trabajen colaborativamente ya sea en los GPT-inter GPT o en comunidades de aprendizajes, implementando metodologías en favor de esta práctica. El 90% de los docentes sube al sistema sus planificaciones durante la primera semana de cada mes</p>	<p>. Implementar acciones en todos los estamentos, que permitan mejorar el trabajo colaborativo, promoviendo la cultura de equipo, especialmente en los G.P.T, Promover el desarrollo profesional docente, la inclusión en todos los procesos institucionales, la Formación Ciudadana y la participación de los docentes en el desarrollo y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicación de pruebas de nivel, al finalizar cada semestre.</li> <li>● Jornada de análisis de los resultados de las pruebas de nivel por subsector.</li> <li>● Evaluación de fortalezas y debilidades obtenidas de los resultados académicos, para la toma de decisiones.</li> </ul>

		evaluación del PME.	Hacer partícipe a los apoderados de los resultados de sus estudiantes.
--	--	------------------------	---

### 9.3 Área Convivencia Escolar

Objetivo	Estrategia	Ámbito mejorar	a Líneas de acción
Participación de los estamentos para la revisión, actualización e implementación del Manual de Convivencia, sustentado en los derechos y deberes de los estudiantes	Lograr una participación del 50% de los estudiantes involucrados en situaciones de conductas disruptivas en jornadas y/o talleres de resolución de conflicto y el 90% de los profesores (as) que han solicitado el apoyo de Convivencia, sean orientados con estrategias de contención y derivación interna.	Mejorar el trabajo en equipo de los docentes, la participación de los alumnos en las actividades curriculares, detectando los riesgos escolares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●. Jornada de trabajo para el análisis, revisión, actualización del manual de convivencia, durante Marzo y Abril de cada año.</li> <li>●Internalización del Manual de convivencia en los diferentes estamentos de la comunidad educativa</li> </ul> <p>Encuesta de percepción acerca de la operatividad de las normas establecidas en el Manual de Convivencia Escolar, dirigido a docentes, apoderados y estudiantes.</p>
Fortalecer hábitos y valores indispensables para una convivencia armónica en la Unidad Educativa.	Lograr una participación del 50% de los estudiantes involucrados en situaciones de conductas disruptivas en	Mejorar el trabajo en equipo de los docentes, la participación de los alumnos en las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar jornadas de reflexión sobre el Manual de convivencia en consejos de curso</li> </ul>

	<p>jornadas y /o talleres de resolución de conflicto y el 90% de los profesores (as) que han solicitado el apoyo de Convivencia, sean orientados con estrategias de contención y derivación interna.</p>	<p>curriculares, detectando los riesgos escolares.</p>	<p>por los profesores jefes de cada curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Incentivos para reforzar conductas valóricas, en la búsqueda de una convivencia armónica.</li> </ul> <p>Orientar los consejos de curso a la discusión de los temas valóricos que consideran los objetivos fundamentales transversales acorde con los diferentes niveles</p>
<p>Se Inserta en el currículo, mediante los objetivos fundamentales transversales, de todos los cursos, unidades de auto cuidado y afectividad, para todos los estudiantes de acuerdo a su nivel</p>	<p>Lograr una participación del 50% de los estudiantes involucrados en situaciones de conductas disruptivas en jornadas y /o talleres de resolución de conflicto y el 90% de los profesores (as) que han solicitado el apoyo de Convivencia, sean orientados con estrategias de contención y</p>	<p>Mejorar el trabajo en equipo de los docentes, la participación de los alumnos en las actividades curriculares, detectando los riesgos escolares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incluir en los diseños de aula el auto cuidado expresado en el manual de convivencia.</li> <li>● Establecer redes con entidades externas de salud y de asistencia social, carabineros y otros para abordar temas de afectividad y sexualidad, con</li> </ul>

	derivación interna.		docentes, apoderados y alumnos. <ul style="list-style-type: none"><li>● Realizar jornadas de reflexión en los primero y segundo medio sobre los temas abordados (afectividad y sexualidad) con participación de especialistas.</li></ul>
--	---------------------	--	---

## 9.4 Área de Gestión de Recursos

Objetivo	Estrategia	Ámbito a mejorar	Líneas de acción
<p>El personal del establecimiento cuenta con una carga horaria que garantice el funcionamiento correcto para cumplir con las metas institucionales.</p>	<p>Reconocimiento a un 80% de los docentes del establecimiento por años de servicios, acorde a parámetros definidos previamente.</p>	<p>Implementar procesos de reconocimiento por años de servicio y/o por otras variables que se determinen en conjunto con la comunidad educativa, así como también a los estudiantes destacados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Distribuir la carga horaria entre el personal docente considerando su especialización e idoneidad.</li> <li>● Evaluación mensual de cumplimiento de roles y funciones.</li> <li>● Informar y rendir cuenta de la parte curricular, cobertura y resultado como también de su responsabilidad en las diferentes actividades asignadas.</li> </ul>
<p>Los docentes directivos, profesores, asistentes de la educación posean un manual de</p>	<p>Reconocimiento a un 80% de los docentes del establecimiento por años de servicios, acorde a parámetros definidos previamente.</p>	<p>Implementar procesos de reconocimiento por años de servicio y/o por otras variables que se determinen en conjunto con la comunidad educativa, así</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar una jornada de trabajo para establecer las funciones de cada personal que trabaje en</li> </ul>

<p>funciones y procedimientos consensuado para sus actividades y mejorar la eficiencia.</p>		<p>como también a los estudiantes destacados.</p>	<p>el establecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaborar un manual de funciones y roles de cada funcionario que trabaje en el liceo.</li> <li>● Monitorear cumplimiento de roles y funciones.</li> <li>● Evaluación mensual de cumplimiento de roles y funciones.</li> </ul>
<p>Los docentes utilizan los recursos educativos y tecnológicos del establecimiento para alcanzar aprendizajes significativos en los alumnos y alumnas.</p>	<p>Reconocimiento a un 80% de los docentes del establecimiento por años de servicios, acorde a parámetros definidos previamente.</p>	<p>Implementar procesos de reconocimiento por años de servicio y/o por otras variables que se determinen en conjunto con la comunidad educativa, así como también a los estudiantes destacados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Designar horario a cada persona.</li> <li>● Presentación del material existente tecnológico-didáctico.</li> <li>● Se establece calendarización y horarios del</li> </ul>

			<p>uso de los recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Llevar un registro del material utilizado.</li><li>● Incorporar en las planificaciones el uso de los recursos materiales.</li><li>● Monitorear procedimiento de cuidado de los recursos materiales y las dependencias.</li><li>● Intercambiar experiencias exitosas del uso de los recursos didácticos y tecnológicos.</li></ul>
--	--	--	--

## 9.5 Indicadores para análisis de evaluación PME

### 9.5.1 Área Liderazgo

Indicador	Descripción Indicador
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procedimientos</li> <li>* Capacitaciones</li> <li>* Programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* N° de procedimientos, calendarizaciones de actividades y listados de asistencias en elaboración del PEI</li> <li>* N° de programas de capacitación continua</li> <li>* N° de Programas de desarrollo y fortalecimiento del Clima Organizacional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Monitoreo</li> <li>Apoyo Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 100% de establecimientos que cumplen con la elaboración, implementación y evaluación del PME.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Construyendo en PME</li> <li>*Evaluando el PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 90% de la comunidad educativa participando en la construcción del PME</li> <li>* 90% de integrantes de la comunidad educativa evaluando el PME</li> </ul>

### 9.5.2 Área Gestión Curricular

Indicador	Descripción Indicador
*Talleres de Capacitación Acompañamiento al Aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 95% de docentes que participan en los Talleres Planificados</li> <li>* 95% de docentes apoyados con acompañamientos al aula</li> </ul>
* Estrategias para desarrollar habilidades *Uso de Plataformas digitales logro aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 95% de docentes que usan estrategias metodológicas y de aprendizaje que desarrollan las habilidades de comprensión lectora y resolución de problemas</li> <li>* 98% de docentes que usan plataformas digitales para promover comprensión lectora y resolución de problemas</li> <li>* 95% del logro de los aprendizajes en comprensión lectora y resolución de problemas en los alumnos evaluados</li> </ul>
* apoyo psicológico social apoyo según interés y necesidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 90% de estudiantes según necesidad social y psicológica</li> <li>* 90*% de estudiantes atendidos según necesidad, interés y habilidad</li> </ul>

### 9.5.3 Área Convivencia Escolar

Indicador	Descripción Indicador
*Apoderados Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 96% de apoderados involucrados en la formación de sus hijos</li> <li>* 96% de alumnos involucrados en su proceso de formación</li> </ul>
*Apoderados Alumnos participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 95% de apoderados participantes, en las distintas actividades que realiza el Liceo</li> <li>* 95% de alumnos participantes</li> </ul>
*reglamento de convivencia seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>* reglamento de convivencia escolar actualizado</li> <li>* 90% de ambiente de seguridad al interior del Liceo</li> </ul>

### 9.5.4 Área Liderazgo

Indicador	Descripción Indicador
*Estado Financiero Protocolos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estado Financiero Controlado</li> <li>* Protocolos en acción frente a los requerimientos del PME</li> </ul>
*Recursos Didácticos Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* N° de recursos Didácticos disponibles para su uso</li> <li>* N° de Equipamientos disponibles para su uso</li> </ul>
*CAE Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>* N° empresarios comprometidos con el Liceo</li> <li>* 100% de acciones evaluadas</li> </ul>

## BLIOGRAFÍA

Alvariño, C., S. Arzola, J. J. Brunner, M. Recart y R. Vizcarra (2004). Gestión Escolar.

Bellei, C % Cajales, D. (2010) Asistencia Técnica Educativa en Chile Aporte al Mejoramiento Escolar. Santiago, Chile.

Brunner, J. J. y G. Elacqua (2003). Factores que inciden en una educación efectiva, [http://www.archivochile.com/edu.doc\\_analit/est\\_doc\\_analit00027.pdf](http://www.archivochile.com/edu.doc_analit/est_doc_analit00027.pdf).

Elgueta, S., Vargas, A., Bustos, N., Morawiets, L., (2015). Escuelas que mejoran: Aprendizajes desde la Experiencia. Guía de trabajo basada en el libro “Lo aprendí en la Escuela” ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?

Martinic, S. (2002). Gestión efectiva para mejorar los aprendizajes, Revista de Educación, Ministerio de Educación N° 292, Chile, pp. 27-28.

Majluf, N. & Hurtado, M. (2010) Hacia una mejor gestión de los colegios. Influencia de cultura escolar sobre la educación. Departamento de Ingeniería Industrial y de sistemas. Santiago, Chile.

Martínez, F & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de competencias emprendedoras: valor social e implicaciones educativas. Redalyc Red Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

Ministerio de Educación (2005). Calidad en todas las escuelas y liceos. Sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2007). Marco para la buena dirección. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2005). Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo División de Educación General. Manual del Proceso de Autoevaluación, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2005). Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar Material producido por la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo dependiente de la División de Educación General, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2005). Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Más Directivos, mejor gestión para más y mejores aprendizajes, Santiago, Chile.

Raczynski, D. (2001). Evaluación: una herramienta para mejorar, Ministerio de Educación, Revista de Educación, N° 290, Chile, pp. 9-12.

Reynolds, D., R. Bollen, B. Creemers, D. Hopkins, L. Stoll y N. Largerweij (1997). Las Escuelas Eficaces claves para mejorar la enseñanza, Editorial Santillana, Madrid.

Volante, P. (2010) Influencia de la Dirección Escolar en los logros académicos V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Santiago, Chile.

Volante, P. & González, C. (2006). Uso de Indicadores y sistemas de control en la gestión de proyectos educativos específicos, Revista Pensamiento Educativo, Santiago, Chile.

Weinstein, J. (2002). Calidad y Gestión: Condiciones y Desafíos, Revista Pensamiento Educativo. Vol. 31, pp. 50-71, Pontificia Universidad Católica de Chile.