



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan de Mejoramiento Educativo**

**Liceo Técnico Profesional**

**Ingeniero Alberto Sony Andrade**

Profesor guía:

**Pedro Rosales**

Alumno:

**Sergio Andrés Alarcón Aceitón**

**Santiago - Chile, Mayo de 2016**

## Índice

I	Introducción	4
II	Marco Teórico	5
	1. El Concepto de Gestión Escolar	5
	2. El Concepto de Calidad en Educación	7
	3. Modelos de Gestión	
	10	
	4. Modelos de Calidad para la Gestión	
	15	
	5. Modelo de Calidad de la Gestión Escolar en Chile	
	21	
	6. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar	
	25	
III	Dimensionamiento del Establecimiento	
33		
	• Historia del Establecimiento	
	34	
	• Contexto del Establecimiento	
	34	
	• Datos Académicos y Curriculares	35
	• Datos de Infraestructura y financieros	
	37	

- Datos de recursos humanos y comunitarios  
38

IV Análisis del Diagnóstico Situacional (modelo UMC, niveles 0-5)  
39

- Área Liderazgo  
40
- Área Gestión Curricular  
41
- Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes  
42
- Área Recursos  
43

V Desarrollo de Descriptores (Evidencias y Niveles)  
46

- Área Liderazgo  
46
- Área Gestión Curricular  
50
- Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes  
54
- Área Recursos  
56

## VI Análisis de los Resultados Educativos

59

### 1. Resultados Educativos

59

### 2. Resultados de Aprendizajes

63

### 3. Resultados de Eficiencia Interna

67

## VII Plan De Mejoramiento

71

- Vinculación entre los resultados

71

- Priorización de Dimensiones

72

- Definición de Objetivos y Metas Estratégicas por Área de Gestión

73

- Definición de Metas de Resultado Educativos

74

- Definición de Metas de Resultados de Aprendizaje

75

- Definición de Metas de Resultados de Eficiencia Interna

78

- Plan Anual Institucional

80

VIII Bibliografía

101

## **I Introducción**

El desarrollo de un Diagnóstico Institucional y de un Proyecto de Mejoramiento Educativo para una Institución Escolar se encuentra inserto en la asignatura de Trabajo de Grado II del Programa de Magíster en Educación con mención en Gestión de Calidad de la Universidad Miguel de Cervantes, como una actividad formadora y de investigación, conducente a fortalecer los conocimientos y habilidades de los Estudiantes en el desarrollo de proyectos que fomenten el mejoramiento continuo de la Calidad en la Educación y sean un aporte para el desarrollo cultural del País.

En este sentido el desarrollo de esta actividad posee dos etapas: la primera está compuesta por la investigación teórico – práctica consistente en una revisión del material bibliográfico de modelos teóricos y prácticos conducentes a conocer el origen, desarrollo e implementación del modelo de gestión educativa de calidad en Chile y conocer experiencias de aplicación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) orientada a la obtención de resultados, lo cual permitirá establecer un Marco Teórico base para el desarrollo del trabajo, y en una segunda etapa, el levantamiento de información aplicando el SACGE en una institución escolar con lo cual se desarrollará un Diagnóstico Institucional que

permitirá construir, posteriormente, un Plan de Mejoramiento Educativo para la Institución seleccionada.

La construcción del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) consiste en realizar, en el plazo de un año, el desarrollo de actividades que permitan mejorar las áreas más débiles de la institución y de esta forma mejorar en forma continua la gestión orientada a resultados Institucionales.

## **II Marco Teórico**

### **1. El Concepto de Gestión Escolar**

Una visión para el desarrollo y proyección sostenible de toda organización se fundamenta en la gestión. Por si misma “Gestión” es un concepto y disciplina nuevo aplicado desde la primera mitad del siglo XX y por el cual un sin número de trabajos de filósofos, psicólogos, administradores y pensadores estiman su definición desde su punto de vista y observación, es así como uno de los primeros fue Max Weber en su publicación “Economía y Sociedad” (1922) describe la *organización del trabajo* como un fenómeno burocrático y racionalizador, con una estructura ordenada y que permite ajustar los medios para los objetivos de la organización, por otro lado Frederic Taylor en su libro “Gestión Científica” (1911) considera *el trabajo como la operatividad de los trabajadores* y su interés económico, siendo una actividad de racionalización de actividades por parte de los administradores. Tiempo después se introduce el concepto de sistema en las organizaciones, dando un punto de referencia y centralizado en un objetivo definido: Las Metas. Es así como en 1978 T. Parson, L. von Bertalanfly y N.

Luhman comparten la idea y teoría sobre la estructura del concepto de gestión, indicada en varias de sus publicaciones, y en donde explican que esta idea se basa en los métodos o motivaciones que pueden impulsar un mejor desempeño laboral de las personas en su lugar de trabajo.

A partir de 1950 se observa un desarrollo del concepto de gestión basado en la *perspectiva de la experiencia sobre la administración empresarial*, este enfoque concreto sobre el concepto de gestión nutre de ideas al concepto de Gestión Educativa en el sentido de dar algunas ideas y/o recomendaciones sobre como enfrentar situaciones específicas, sin embargo, este concepto no veía un desarrollo profundo y sistemático sin el aporte simultaneo de las corrientes del pensamiento sobre gestión del tipo normativo, estratégico, situacional y de calidad.

Una visión concreta del concepto de Gestión, desde la perspectiva humana-sistémica, se centra en la acción humana, basada en la organización y movilización de recursos con el objetivo de lograr una meta – producto. Desde este punto de vista, la acción que implica un acto de gestión, esta desarrollada y centrada en el entorno y su resultado (respectivamente), visto como “*un proceso de aprendizaje continuo sobre las acciones realizadas*” (posteriormente vistas como metodologías) y que han permitido dos logros como organización: cumplir los objetivos (las metas y producción) y la sobrevivencia de la institución en un medio inhóspito (competitividad). Sin embargo, esta visión carece de sentido práctico para facilitar y conciliar una definición para el concepto de Gestión Escolar ya que vincula vagamente la gestión como acción fundamental en una organización, y por otro lado representa un derivado de lo que es el concepto clásico de administración (organización de forma vertical) que se ha estado aplicando en las organizaciones y centros dedicados a la Educación en América Latina hasta los años 90 – 2000.

En la concepción final de la definición de Gestión Escolar existe un problema singular a enfrentar, la meta se cruza con el fin de la organización, por una razón simple: el producto del proceso es la **formación de seres humanos**, esta situación es propia de este tipo de organizaciones, por lo cual una definición de Gestión Escolar será radicalmente diferente para cada institución ya que la organización y el sistema escolar variará según la realidad del entorno y las personas que lo integran, por último, el ser humano no es un producto trivial, el resultado educativo varia según los insumos entregados al individuo, por lo cual hablar de Gestión implica la integración, comprensión, realidad, sentido común y un aspecto central el “Ser Humano”, por lo tanto definir Gestión Escolar en un sentido general, transversal y simple es: **“trabajar con personas”**, como lo indican en variadas publicaciones referidas a la definición de Gestión Escolar.

## 2. El concepto de Calidad en Educación

Cualidad es la palabra que mas desarrolla el significado de calidad, es por sí misma, un *atributo particular a un conjunto de propiedades de un elemento*, que tiene como fin, destacarla o hacerla resaltar de sus iguales (o pares). No obstante a la conceptualización anterior, las definiciones de calidad han pasado por varias etapas, desde la creación de las industrias y empresas hay una visión en particular del concepto de Calidad, es este enfoque empresarial el que aporta factores claves al concepto orientado a la Educación, el cual en su época se analizó desde 2 perspectivas, la primera tiene relación con la generación del producto donde se evalúa o certifica el proceso y eso establece un *estándar de calidad*, y la segunda, está basada fuera de la planta de proceso y donde el producto *satisface las necesidades del usuario*, por lo cual se infería que el producto es de *“buena calidad”* si ese factor ocurría.

Desde la introducción el año 2000 del concepto filosófico de Calidad Total y su ejecución en los procesos desde los niveles gerenciales de las empresas e industrias hasta el producto final, se han desarrollado metodologías, como primera línea, que permiten y fomentan el desarrollo continuo de la calidad en cada una de las etapas del proceso, agregando un elemento final y primordial al concepto de Calidad: la realimentación. Esta característica permite, en una segunda línea, valor agregado al proceso de definir calidad, por lo cual, esta en constante redefinición, desarrollándose como una estrategia transversal y abierta al cambio en beneficio de unificar un criterio para definir la calidad.

Aplicando este enfoque de realimentación en el área Educativa, la definición de Calidad juega un rol clave en relación al mejoramiento de procesos, en este sentido es fundamental analizar el significado del concepto para varias dimensiones, así lo explicaron algunos autores como Toranzos(2000), Navarro(1997), Arrien(1998), Harvey y Green(1993), en donde las principales dimensiones estudiadas son la eficacia, la relevancia, los procesos y costos.

### ***Cuadro de Dimensiones de la Calidad en Educación***



La primera dimensión de *eficacia* dice relación con las actividades propuestas por la acción educativa que debe realizar un estudiante en prosecución de un aprendizaje al término de un nivel educativo, es decir, que aprendan lo que deben aprender, con lo cual se busca continuamente que esta relación de acción educativa vs aprendizaje se mantenga o mejore. Cuando esta relación está en un nivel muy alto, se determina que el centro (o establecimiento educacional) posee las condiciones de calidad a un nivel por sobre sus pares siendo de carácter excepcional y pasa a ser denominado un *centro de excelencia*.

La *relevancia* educativa, como segunda dimensión, está referida a la relación entre lo que aprende un estudiante en el sistema educativo y sus necesidades como persona para desarrollarse en la sociedad. Una definición más enfocada al centro, es el establecimiento adecuado del diseño curricular con el objetivo de inducir aprendizajes que permitan al estudiante desenvolverse adecuadamente en la vida cotidiana y que fomenten su crecimiento social, es

decir el centro que posea un alto valor en cuanto a los aprendizajes entregados al estudiante y su inserción en el medio, por definición es un *centro efectivo*.

La dimensión de calidad vista desde la mirada de los *procesos*, establece un mecanismo, en el cual resulta primordial, la sustentación del espacio en el cual se desarrolla el aprendizaje, es decir, contextualiza el entorno y los medios empleados por el centro en el proceso de la acción educativa para lograr el aprendizaje. Esta dimensión de calidad se caracteriza por establecer estándares para el centro como: espacio mínimo del aula en relación al número de estudiantes, cuerpo docente, materiales de estudio, didácticas, estrategias, etc. Sin embargo estos estándares pueden ser estáticos o dinámicos, los estáticos no permiten establecer una medición en el tiempo de la calidad como proceso, ya que la educación es un proceso dinámico y continuo, es por ello que generalmente el más utilizado es el estándar dinámico, ya que varía como un tipo de mejora en sí mismo, lo que permite elevar y mejorar continuamente las exigencias en la calidad vista como proceso. Las Instituciones educacionales que logran mantener este tipo de visión de calidad como proceso en un nivel alto y son capaces de adaptarse continuamente a las mejoras de sus procesos, son centros educativos que logran estándares de calidad sobre sus pares y por lo cual son llamados *centros de alto rendimiento*.

Finalmente, la calidad vista desde la dimensión del *costo*, es una dimensión que tiene su origen en la empresa, relaciona la eficiencia económica en relación al servicio educativo, es decir, la inversión requerida para lograr resultados educativos cuantificables. Esta dimensión de carácter transversal para toda institución educativa permite establecer mecanismos de control para utilizar los recursos apropiadamente en beneficio de la acción educativa, esto ha permitido la evolución en el tiempo de un sin número de instituciones educativas privadas que han visto la competencia por los recursos como un “nicho de

mercado” donde quien agrega mayor efectividad y valor al proceso educativo resulta ser una institución de calidad.

### 3. **Modelos de Gestión**

Un Modelo de Gestión es un conjunto de herramientas y acciones provenientes del conocimiento y que hacer administrativo en el tiempo pasado y que han derivado en teorías, técnicas, principios y procedimientos que se pueden aplicar a una empresa, organización o en el desarrollo del sistema productivo, con el objetivo de lograr un óptimo rendimiento de procesos en beneficio de la mejora de un producto o servicio.

Los principales modelos de Gestión actuales son adaptaciones o modificaciones de lo propuesto por J. Casassus en 1999 como las 7 visiones o tipos de modelos de gestión, vista en el tiempo y en un contexto, en las cuales se pueden identificar una serie de marcos conceptuales que los definen y los caracterizan de acorde a cada orientación, y situación contractual, estos tipos de modelo son: el tipo normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

#### ***Diagrama de tipos de Modelos de Gestión según J. Casassus***



### ***Tipos de modelos de gestión***

#### ***a) Normativo***

Este tipo de perspectiva fue aplicada entre los años 50 y 70 y representaba una visión lineal con respecto a otras, y se fundamenta en la planificación presente y actual de los procesos orientada al crecimiento cuantitativo, que producto de esta planificación, permite mirar un futuro único, cierto, predecible y alcanzable. Esta visión permitió la construcción de técnicas de proyección de tendencias a nivel de Gobierno que permitían alcanzar un futuro como un desarrollo sostenido de políticas y reformas, tanto en el sector productivo como en el sector educativo. De este forma se crearon un sin numero de planes consistente en la asignación de recursos para educación que se orientaron hacia la expansión y mejora de la cobertura del sistema educativo de la época. Sin embargo la crisis petrolera de comienzos de la década de los 70 derribo las técnicas de previsión clásica, dando paso a la incertidumbre futura.

### **b) Prospectivo**

Esta visión representa una respuesta a la incertidumbre producida después de la crisis petrolera, se inicio después de los 70 y perduro hasta los 80. Esta perspectiva se fundamenta en el hecho de que el futuro no se explica solo por el pasado, por lo que es necesario construir escenarios posibles, que como consecuencia, permitirán orientar la previsión de un futuro múltiple. Esta flexibilización del futuro provoco la generación de fuentes diversas de planificación, en donde varias figuras desarrollan métodos para este proceso, uno de ellos es Michel Godet (1989) quien se destaca por formalizar el *método de los escenarios* para una planificación con criterio prospectivo, sin embargo la alta incertidumbre de la metodología derivo en técnicas como *Delfi* y el *ábaco* de Reiner que permitían reducir esta situación.

En cuanto al Gobierno y a la Educación, se caracterizo por reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica utilizando el mismo enfoque de la visión normativa pero aplicando la metodología de planificación usando la construcción de distintos escenarios posibles, que permitirán establecer futuros alternativos y revolucionarios. Estas reformas se llevaron a cabo gracias a la asignación de recursos para su implementación y se basaron aplicando el criterio costo-beneficio.

### **c) Estratégico**

A comienzos de los años 80 surge el concepto de estrategia, cuyos principales teóricos como Steiner, Porter y Ansoff, que junto a una nueva crisis económica, nutrieron la idea de un posible escenario o futuro concebido sobre la

gestión estratégica, normas y planificación. La necesidad de administrar correctamente los recursos promovió el desarrollo y aplicación de estrategias en las organizaciones, de tal forma que se establecen planes para dar identidad institucional a las organizaciones y que permitan posicionarlos en un ambiente competitivo y cambiante. Uno de estos planes de análisis, el más importante, fue llamado análisis FODA que permite establecer los 6 pilares fundamentales de toda organización: **la misión y la visión**, mediante la determinación de las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**. Posteriormente entre los años 90 – 92 se empezó a considerar este tipo de planteamiento analítico contextualizado para ámbito educativo y desde entonces se aplica como herramienta de ruta, de planificación y gestión en las instituciones Educativas de Chile.

#### **d) Estratégico Situacional**

Pasada la mitad de los años 80 a la visión estratégica se introduce la perspectiva situacional, que establece un mecanismo diferente de abordaje respecto a la metodología estratégica denominada *viabilidad*, esto se debe a los hechos sociales e inestabilidad económica. Esta manera de analizar el futuro obliga a realizar una serie de planificaciones diferentes dependiendo del contexto situacional y basado en la viabilidad, como un proceso fragmentado, lo que generó una situación de descentralización en el sistema. Esto repercutió en todas las organizaciones, inclusive las educativas en donde un sistema ya no es una sola unidad, si no que, se establecen otras unidades de gestión más pequeñas, que en

su conjunto forman un sistema, y que producto de la viabilidad siempre predominará el criterio de buscar acuerdos y consensos para la gestión. Desde la introducción de este concepto hasta ahora se utilizan en variadas áreas como política, educación, técnica, económica, organizativa e institucional.

#### ***e) Calidad Total***

La perspectiva de Calidad vista como referente de planificación, control y mejora continua, fue introducida al modelo de gestión estratégica a comienzos de los años 90 siguiendo la experiencia de organización y trabajo en Japón. Entre los teóricos más destacados se encuentra J. Juran, que en la década de los cincuenta propuso introducir estratégicamente la visión de calidad en la organización, y E. Deming quien propuso un modelo de calidad para la gestión.

Entre sus componentes centrales se encuentra la identificación del “Usuario” y de la “mejora continua del Proceso” hacia un resultado, los cuales serán detallados en el apartado de modelos de calidad. En el área educativa, la introducción de la calidad Total en una organización establece una primera acción que se promoverá hasta los días de hoy, la cual induce a que los prestadores de servicios educacionales (sean instituciones y organizaciones privadas o delegadas) entreguen un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades de sus usuarios, y de esta forma se crea un segundo factor que dice relación con la acción de medir y evaluar los resultados, lo cual se realiza hasta ahora. Esta metodología se comenzó a aplicar en América Latina pasado los primeros años de la década de los 90.

#### ***f) Reingeniería***

Esta perspectiva aplicada desde la mitad de los 90 establece un cambio cualitativo y radical en los procesos, un rediseño profundo basado en el contexto cambiante de un mundo marcado por la competencia y por el comienzo de la globalización. Los principales autores de esta perspectiva son Hammer y Champy (1993), y en general en sus escritos establecen que una mejora no basta para adecuarse a la realidad y es necesario, como primera medida, adecuar los fundamentos de la gestión constantemente, y por otro lado percibir que los usuarios poseen una apertura al sistema que implica mayor poder y mayor exigencia por lo cual la calidad aparece como un proceso en constante evolución. En cuanto a la educación esta perspectiva aporta un nuevo concepto basado en la evaluación de los procesos existentes y su optimización continua, definida como desempeño, la calidad educativa puede ahora ser medida por medio de valores de desempeño y sus indicadores, los cuales son categorizados y utilizados hasta ahora en modelos unificados de gestión de calidad para la educación en Chile.

#### ***g) Comunicacional***

Esta visión de gestión, observada desde la mitad de los años 90, se fundamenta en que toda organización es una entidad y por tal debe mantener redes de comunicación. El lenguaje asume un rol principal ya que permite coordinar las acciones lo que supone un manejo de destrezas comunicacionales. Entre los principales teóricos de esta corriente se encuentra Maturana, Flores, Varela, J. Austin y J. Searle, y otros, que desde este punto de vista lingüístico,

indican que la gestión debe ser concebida sobre la base de conversaciones en vías del desarrollo de compromisos de acción, sustentado en los instrumentos como las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

#### **4. Modelos de Calidad para la Gestión**

Un modelo de calidad es un marco de referencia, que establece un método que consiste en verificar sistemáticamente las estrategias y prácticas de gestión, utilizando criterios y preguntas por áreas y que permite a una institución realizar un autodiagnóstico o autoevaluación con el objetivo de mejorar. Al aplicar un modelo de calidad a una institución se logra identificar, como un primer valor, las buenas prácticas que son la base o fortalezas de la organización y que permiten que las operaciones realizadas sean adecuadas para el ámbito competitivo, y por otro lado, un segundo valor consistente en detectar los desafíos para mejorar aquellas prácticas que no están contribuyendo al desarrollo empresarial.

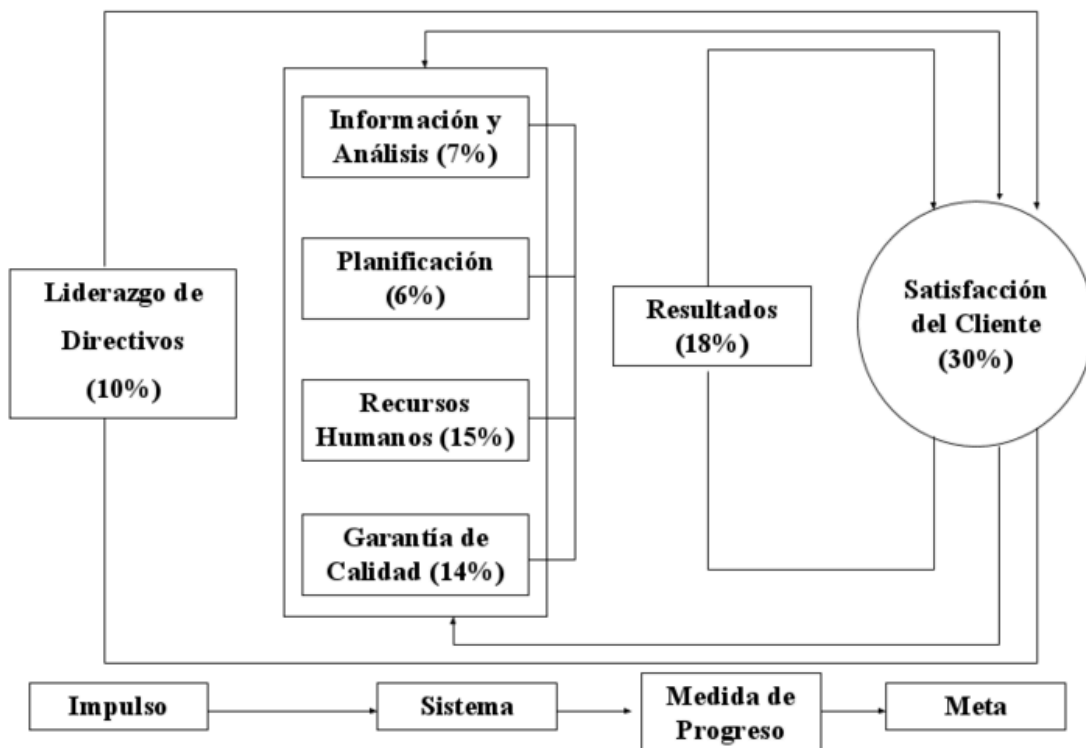
En este apartado se analizarán los 5 modelos funcionales de calidad más importantes e históricos, y que se han modificado o adecuado para aplicarlas y utilizarlas a las realidades de cada institución, logrando beneficiar los procesos de las organizaciones. Estos modelos son: Modelo Baldrige, Modelo Deming, Modelo EFQM, el Modelo ISO y el Modelo Iberoamericano de Excelencia

##### **a) Modelo Baldrige**

Este modelo fue proclamado como proyecto de Ley en Estados Unidos en 1987 por M. Baldrige, quien desarrollaba una importante función en la política comercial del gobierno, y que permitió establecer las referencias para 4 puntos importantes: el mejoramiento de la calidad de sus productos mediante la gestión

de la calidad efectiva, la implicación de los empleados en todos los niveles de mejora en la empresa, los resultados y finalmente los clientes. El proceso del modelo Baldrige consiste en una autoevaluación de la gestión en relación a un modelo de referencia, en donde son detectadas las fortalezas y las oportunidades las cuales permiten el desarrollo de planes de mejora para aumentar los niveles de calidad en sus procesos en búsqueda de la excelencia. En general se asignan puntos y porcentajes de relevancia a las áreas de la empresa tal como indica la figura siguiente del modelo Baldrige.

### Modelo de Calidad de Malcom Baldrige

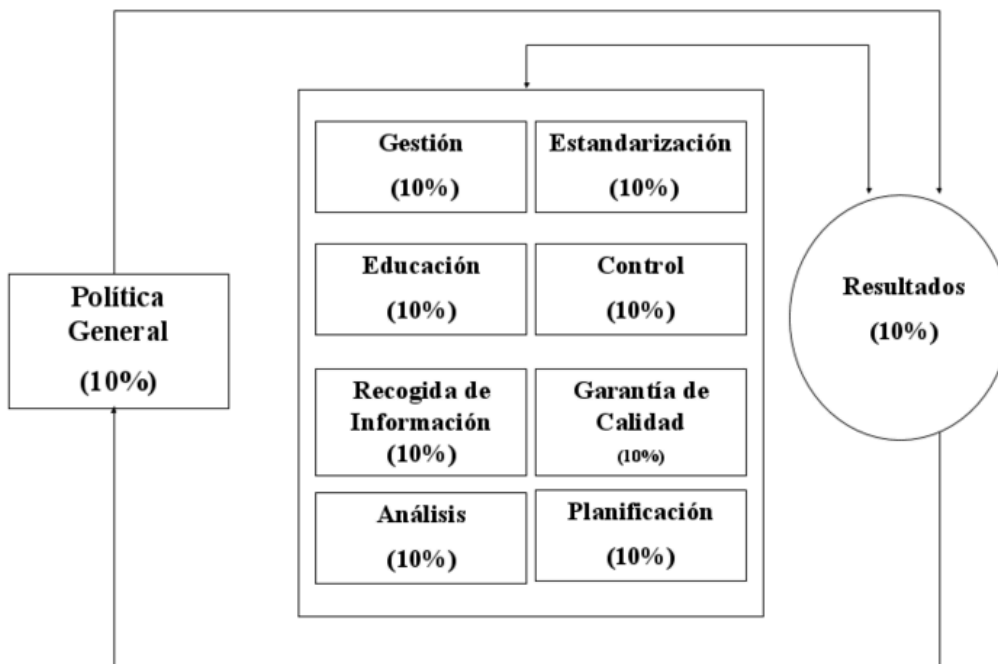


#### b) Modelo Deming

Este modelo se desarrolla en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) y se basa en la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad en cada uno de los procesos en la

institución. Al igual que la mayoría de los modelos, su fase de aplicación consiste en la evaluación de la gestión de calidad de la organización con el fin de promover el control estadístico de los procesos en las empresas. Busca generar estandarización de todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta los puestos más inferiores, y da más relevancia a los procesos que a los resultados como lo indica figura siguiente en su distribución de porcentaje de importancia en la evaluación por área:

### Modelo de Calidad Deming o Japonés

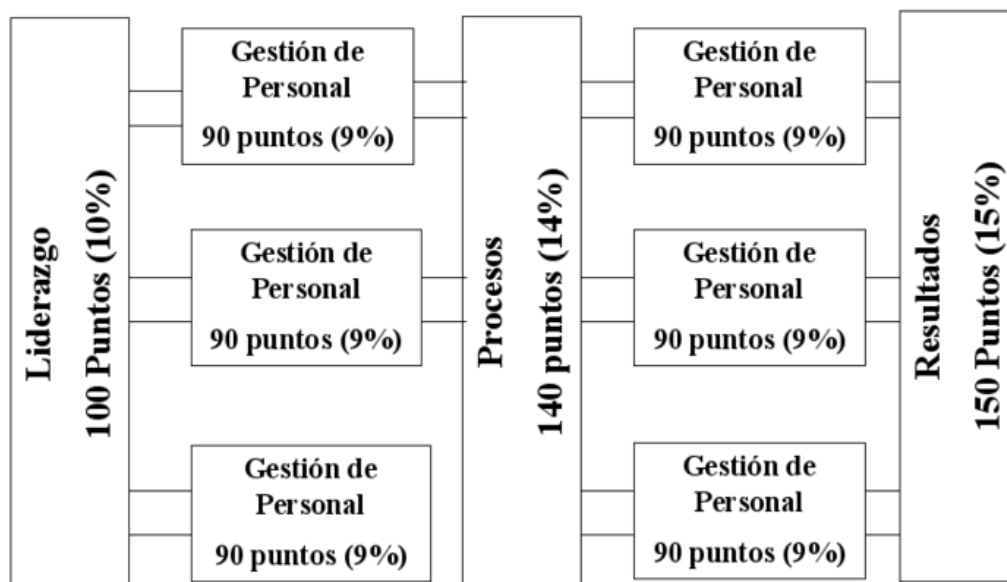


### c) Modelo EFQM de Excelencia

La EFQM (European Foundation for Quality Management - Fundación Europea para la Gestión de Calidad) es una fundación fue creada en 1988 por iniciativa de 14 importantes empresas procedentes de países de Europa y sus objetivos son 2: la mejora de la gestión y la mejora de la competitividad de las organizaciones. En 1991 presento el modelo EFQM de Excelencia y el Premio Europeo de Calidad EAQ, se aplica por medio de un marco de criterios genéricos que permiten evaluar el desempeño en cada una de las áreas de la empresa, las cuales se dividen en 2 : los agentes facilitadores y los resultados. En los primeros destaca el aporte del liderazgo y los procesos de gestión, y en el segundo, los resultados de la gestión por área y resultados finales.

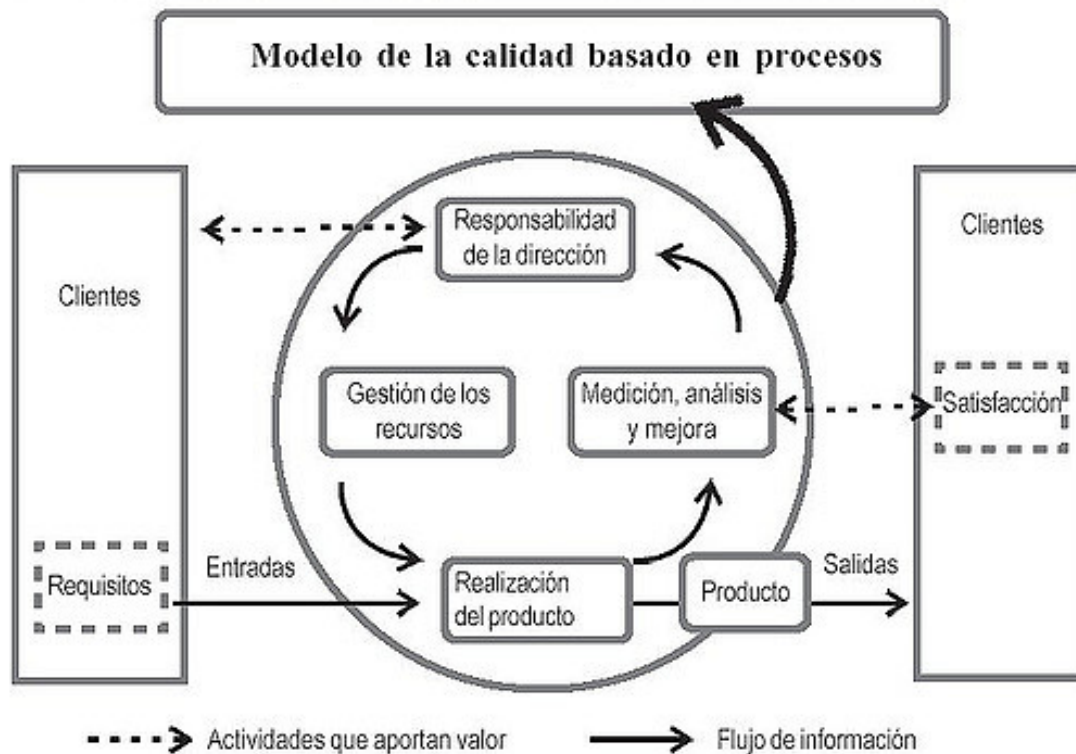
En el siguiente cuadro se observa el modelo EFQM en relación con el premio de excelencia EQA, en donde se han ponderado los puntos y porcentajes de relevancia por área de evaluación según lo indicado en las consultas que se realizan periódicamente entre las empresas europeas participantes de la fundación, lo cual forma parte de su proceso de mejora continua.

### Modelo Europeo de Calidad



#### **d) Modelo ISO**

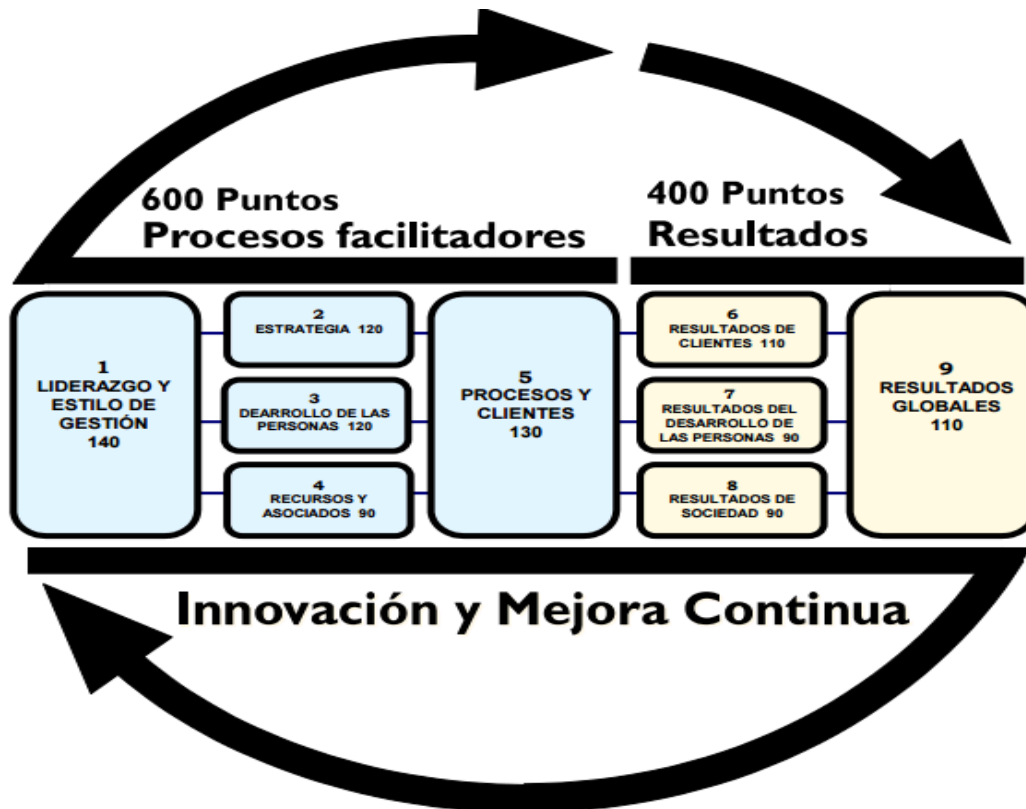
Este modelo normativo basado en la evaluación continua de procesos, se caracteriza por analizar todas las actividades que intervienen en los diversos procedimientos que se llevan a cabo en una empresa, teniendo en cuenta los recursos y actividades que se gestionan como un todo, para favorecer los resultados más eficientes. Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como: Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso, Identificar la interrelación con otros procesos, Definir las responsabilidades respecto al proceso, Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso, Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso y la definición de un Ciclo de Mejora Continua de los procesos, como se observa en la figura siguiente del Modelo ISO de Calidad Basado en Procesos.



### e) Modelo Iberoamericano de Excelencia

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad con el objetivo de que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional. En su estructura esta compuesto por 2 dimensiones de evaluación: la primera denominada “Procesos Facilitadores”, que son las áreas donde está lo que hace la empresa y como lo hace, y la segunda denominada “Resultado”, que es lo que consigue con su gestión. En los “Procesos Facilitadores” las áreas evaluadas son 5: liderazgo y estilo de gestión, Política y Estrategia, Desarrollo de las Persona, Recursos y Asociados y Clientes, para la dimensión de “Resultados” las áreas evaluadas son 4: Resultados de clientes, Resultado del Desarrollo de las Personas, Resultado de Sociedad y Resultados Globales. Su cuantificación se

estima como puntaje para cada dimensión y área como lo indica la figura siguiente:



## 5. Modelo de Calidad de la Gestión Escolar en Chile

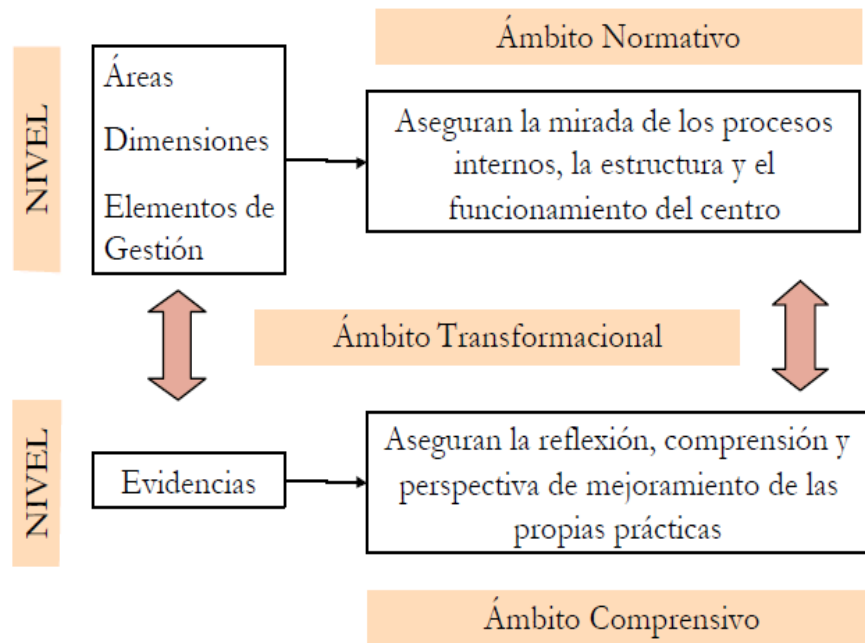
El Modelo surge como una necesidad pública y privada de poseer un referente conceptual y de apoyo para mejorar la Calidad de los aprendizajes en las Instituciones Educativas, es por esto que el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC) ha impulsado el desarrollo continuo y sostenible en el tiempo de un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar que se caracteriza principalmente por permitir a los Establecimientos educativos orientar practicas de mejoramiento continuo, y que por medio de éstas orientaciones, establezcan las bases particulares para que cada Institución otorgue un espacio de desarrollo

contextualizado en las necesidades de la comunidad escolar. En este sentido el modelo no se orienta a certificar la calidad en un Establecimiento, o dar una estructura de prácticas, al contrario, busca identificar aquellas áreas donde existen practicas que pueden mejorarse en forma continua hasta alcanzar los niveles de excelencia deseados.

Los *principios filosóficos* para el desarrollo de este modelo son **la equidad**, en el sentido de ver la escuela como una institución que acoge, estimula y orienta a todos, **la calidad**, en el contexto del progreso educativo continuo y en las mejores condiciones, **la participación**, como la integración de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, y finalmente, **la responsabilidad**, el ser profesional tanto a nivel de logros como de fracasos.

Las principales *características* del modelo son: El Liderazgo Educativo, Orientación a los Procesos de Aprendizaje y Enseñanza, es Inclusivo e integrador de Estudiantes y familias, mejoramiento continuo y adaptable promoviendo la idea de incrementar la calidad, es un proceso sistémico que busca resultados, y finalmente, que no diferencia a los Establecimientos Educativos, al contrario los contextualiza.

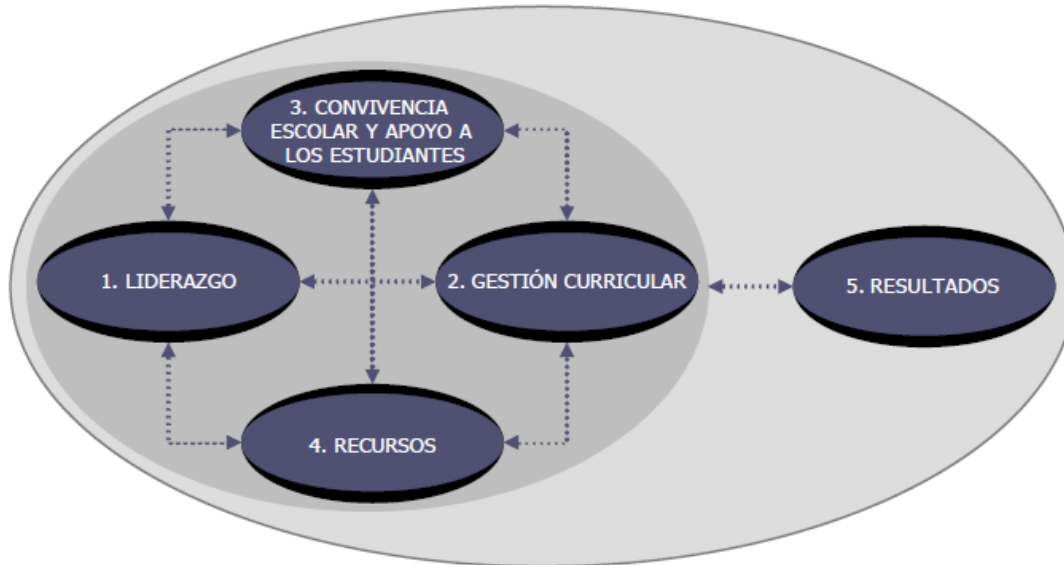
Desde el punto de vista *metodológico*, el Modelo presenta un diseño con una triple funcionalidad, que son del tipo: normativa, comprensiva y transformacional, como se observa en la figura siguiente:



- La función Normativa propone un marco de calidad para los procesos de gestión del establecimiento, que permite generar las condiciones más apropiadas para obtener resultados de calidad
- La función Comprensiva garantiza los posibles recorridos de mejoramiento y la factibilidad de emprenderlos.
- La función Transformacional que implica una permanente disposición a evaluar, proyectar e implementar las acciones para el mejoramiento.

Considerando lo tratado en los apartados 3 y 4, y el contexto social y económico del País, a inicios del 2003 el MINEDUC propone en marcha blanca un "Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar" basado en un Modelo de Calidad elaborado en ese periodo y que consistía en 6 áreas de gestión, el cual fue rediseñado algunas veces desde esa fecha para quedar con 5

áreas de gestión , 4 son Áreas de Proceso y 1 Área es de Resultado, quedando estructurado de la forma como indica el diagrama de la figura siguiente:



**Las Áreas de Proceso** son los ámbitos temáticos claves de las Gestión del Establecimiento Educacional que aseguran condiciones necesarias para producir un mejoramiento progresivo en las prácticas institucionales y en los aprendizajes

**Las Dimensiones** son las Agrupaciones de contenidos institucionales y pedagógicos relevantes del Área y contienen la identificación y descripción de los temas y criterios más específicos que deben ser abordados mediante las prácticas. Cada una de las dimensiones obtiene una fase de mejoramiento en función de los niveles de calidad en que se encuentran las prácticas que la componen

**Las prácticas** son las series de formas de trabajo (procesos, procedimientos, mecanismos, metodologías y acciones), con que el establecimiento educacional aborda un determinado aspecto de la gestión institucional y pedagógica. Las prácticas se evalúan de acuerdo a niveles de calidad

Las características de cada Área de proceso son descritas por medio de prácticas de gestión, las principales son:

- Área Liderazgo: prácticas desarrolladas por el equipo directivo.
- Área Gestión Curricular: prácticas curriculares en el establecimiento
- Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes: prácticas que favorecen una convivencia propicia para el aprendizaje
- Área Recursos: prácticas de organización y optimización de recursos, que incluye el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación
- Área Resultados: prácticas de registro e información de datos, resultados de aprendizaje, logros y satisfacción de la comunidad educativa

Cada una de estas Áreas están constituidas por un conjunto de contenidos temáticos denominados dimensiones, que en total son 15 y estas son:

**a) Área Liderazgo**

- *Visión Estratégica y Planificación*
- *Conducción y Guía*
- *Alianzas Estratégicas (no aplicable a este trabajo, modelo UMC)*
- *Información y Análisis*

**b) Área Gestión Curricular**

- *Organización Curricular*
- *Preparación de la Enseñanza*
- *Acción Docente en el Aula*

- *Evaluación de la Implementación Curricular*

**c) Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**

- Convivencia Escolar en Función del PEI

- Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes

**d) Área Recursos**

- Recursos Humanos

- Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

- Procesos de Soporte

**e) Área Resultados** (no aplicable a este trabajo)

- Logros

- Satisfacción de la Comunidad Educativa

Las Áreas de Gestión, sus Dimensiones y prácticas permitirán realizar, en un apartado mas adelante, el levantamiento de información y diagnostico más detallado de la situación de la comunidad escolar del Liceo, siendo la base para determinar las acciones en el Plan de mejoramiento Educativo, para ello se aplicara el modelo sintetizado propuesto en la Guía de desarrollo de esta actividad entregada por la UMC.

## **6. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)**

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC) se crea con la publicación de la Ley N.° 20529 y establece el diseño de una nueva institucionalidad en educación que comprende 4 organismos:

Ministerios de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación.



Uno de los componentes principales del SAC es el SACGE (Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar), que tiene como base el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar para mejorar las capacidades de gestión de las instituciones educativas y dar sustento a su propuesta curricular, esto se logra por medio de una evaluación de los procesos y resultados del establecimiento y que permiten establecer estrategias de mejoramiento continuo, conocido como Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Este sistema establece procesos consecutivos y complementarios que deben realizar los establecimientos educacionales para el mejoramiento de la

calidad y que les permiten avanzar en su recorrido de mejoramiento continuo, estos procesos son:

- Diagnostico Institucional (Autoevaluación)
- Plan del Mejoramiento<sup>1</sup> (planificación)
- Seguimiento del Plan (no aplicable, etapa posterior)
- Cuenta Pública (no aplicable, etapa posterior)

### ***Diagnostico Institucional***

Es el proceso institucional desarrollado a través de la Autoevaluación de las prácticas de gestión y su nivel de calidad, establecidas en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y que permiten identificar las oportunidades de mejoramiento en la gestión.

EL diagnostico institucional se destacan 2 fases:

- ***Análisis de las Áreas de Procesos***

Para su operabilidad se distingue el instrumento denominado Guía de Autoevaluación, entregada por el MINEDUC y establece una evaluación en base a la utilización del método de prácticas y despliegue, que consiste en

---

<sup>1</sup> Para continuar con el desarrollo de esta actividad solo se profundizará en los 2 primeros procesos consistentes en el Diagnostico Institucional y el Plan de Mejoramiento que es la propuesta de actividad formadora dada por la Universidad Miguel de Cervantes para este trabajo.

una escala de medición estandarizada para procesos de calidad (que es una adecuación del Modelo Baldrige) y que en su proceso de aplicación debe contemplar los niveles de calidad específicos para cada una de las prácticas de gestión descritas en las áreas de gestión del Modelo de Calidad.

Estos niveles de calidad se describen en la Tabla siguiente según lo indicado en la Guía de Trabajo de la UMC:

Valor	NIVEL
0	NO HAY PRACTICA
1	PRÁCTICA SISTEMÁTICA CON DESPLIEGUE PARCIAL O IRRELEVANTE
2	PRÁCTICA SISTEMÁTICA CON DESPLIEGUE PARCIAL
3	PRÁCTICA SISTEMÁTICA CON DESPLIEGUE TOTAL Y ORIENTADA A RESULTADOS
4	PRÁCTICA SISTEMÁTICA CON DESPLIEGUE TOTAL Y ORIENTADA A RESULTADOS, EVALUADA Y MEJORADA
5	PRACTICA EFECTIVA

En el proceso de autoevaluación es necesario considerar los aspectos de Transferencia de contenidos y metodologías, duración del proceso, conocimiento de las Guías y Manuales, y lo más importante, la Constitución de los equipos de trabajo, ya que se debe realizar el proceso en forma grupal según las funciones o cargos que posean los integrantes. Las funciones y tareas de los grupos son principalmente el Recopilar Información, Redactar la Evidencias, Evaluar las Evidencias, Reuniones trabajo y registrar la información.

- **Análisis de los Resultados Institucionales**

Este proceso del diagnóstico constituye una revisión detallada de los resultados institucionales del establecimiento educacional, las cuales se dividen en tres tipos:

a) **Resultados Educativos:** son los resultados de mediciones externas de aprendizaje en función del cumplimiento de los estándares de aprendizaje como SIMCE de 4 y 8 básico y 2 medio en las 4 asignaturas, la PSU y La Titulación TP.

b) **Resultados de Aprendizaje:** son los resultados de mediciones internas del progreso de aprendizaje, en distintas asignaturas y niveles educativos. En general se determinará con las evaluaciones diagnósticas, evaluaciones formativas y sumativas de cada asignatura impartida en el establecimiento educacional.

c) **Eficiencia Interna:** son los resultados anuales en las tasas de Repitencia, Retiro y Aprobación por asignatura de los estudiantes del establecimiento educacional

### ***Planes de Mejoramiento (PME)***

El Plan de Mejoramiento consiste en el diseño, planificación, ejecución y evaluación de acciones estratégicas conducentes al mejoramiento continuo del establecimiento educacional, para ello, se desarrollan actividades específicas que se han priorizado (detectadas en el diagnóstico) en los elementos de gestión (prácticas) y que resultan necesarios optimizar para mejorar: los procesos de

gestión, los resultados de aprendizajes, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad.

El Diseño del PME considera 2 aspectos, el primero de carácter operativo, está relacionado con los tiempos empleados, los equipos de trabajo, los insumos, documentos de apoyo, informes de autoevaluación y profundización, orientaciones del Plan, entre otros, y el segundo aspecto de carácter metodológico, considera los **elementos de gestión específicos** que se quiere impactar para priorizar las **acciones del PME** según los requerimientos del Modelo de Calidad, considerando la factibilidad de **mejoramiento** de aquellas practicas que son posibles de intervenir y donde la operación e inversión destinada a la practica sea realmente un aporte para la misma y permita dar sustentabilidad al Plan de Mejoramiento, en el siguiente esquema se muestra las etapas para el PME.



Etapas para el desarrollo adecuado de un PME

### **a) Definición de Dimensiones a mejorar**

El primer paso es la priorización de las Dimensiones por cada área de proceso, obtenidas desde el diagnóstico situacional y el análisis de resultados previos, siendo necesario indicarla con los objetivos, indicadores de seguimiento y acciones a mejorar en el ciclo de mejoramiento continuo. Sin embargo no es necesario abordar todas las dimensiones de cada área de gestión, como mínimo debe ser una dimensión por área.

### **b) Fase de Mejora**

Corresponde a la definición del proceso de mejora de la Dimensión por área de gestión, y radica en que los objetivos, indicadores de seguimiento y acciones que se planificarán para alcanzar las metas planteadas, permitan contribuir a las prácticas definidas en la dimensión abordada según los resultados de la encuesta de autoevaluación.

Las fases de mejora se definen en 4 aspectos de la:

Fase 1: ***Instalación de las Prácticas***, para la institucionalización del quehacer

Fase 2: ***Mejoramiento de las Prácticas***, para orientar el quehacer a la mejora

Fase 3: ***Consolidación de las Prácticas***, para el aprendizaje Institucional

Fase 4: ***Articulación de las Prácticas***, para la configuración de sistemas de trabajo en relación a las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar

### c) Metas

Corresponde a la definición explícita de las metas que debe lograr el establecimiento en 3 de sus resultados finales, estos son: Educativos, de Aprendizaje y de Eficiencia Interna.

- Las Metas de Resultados Educativos son indicadores como SIMCE, PSU, Titulación TP.
- Las Metas de Resultados de Aprendizaje son los declarados en las bases curriculares.
- Las Metas de Eficiencia Interna son los indicadores de Retiro, Repitencia y Aprobación por Asignatura.

En general las metas se declaran con características de desafío centradas en el aprendizaje a mejorar, coherentes con las prácticas institucionales y de la tendencia de los resultados de las mediciones, y finalmente focalizadas en un incremento gradual y progresivo para consolidar la mejora continua.

### d) Planificación Anual

Corresponde al proceso estratégico que ordena las actividades del establecimiento y que permitan abordar el Plan de Mejoramiento Educativo. Para su desarrollo se debe definir al menos **un objetivo** y **un indicador de seguimiento (cualitativo o cuantitativo)** como mínimo para las **4 Áreas de Proceso** del Modelo de Calidad. Para alcanzar el objetivo se deben diseñar **2 acciones** como mínimo, y para cada una de ellas, se deben definir al menos **1 medio de verificación, responsables, tiempos, recursos, referencias**, como indica el ejemplo del cuadro siguiente

Dimensión Focalizada	Gestión .....
----------------------	---------------

Prácticas de la Dimensión que será Abordada	1... .. 2.....
Objetivo	Desarrollar un.....
Indicadores de seguimiento	1..... 2.....
Acción nº1	.....
fechas	12/05/.....
responsables	Director.....
Recursos	Hojas...
Medios de Verificación	1..... 2.....
Financiamiento	(origen del recurso/ costo \$\$)

### III Dimensionamiento del Establecimiento

La unidad educativa seleccionada para realizar esta actividad es la misma que fue utilizada para realizar el Trabajo de Grado 1, denominada “LICEO TÉCNICO PROFESIONAL INGENIERO ALBERTO SONY ANDRADE” , para realizar las actividades se utilizara la Guía de Orientaciones para el Diagnostico Institucional PME del MINEDUC y la Guía síntesis para el trabajo de la UMC.

- ***Antecedentes Generales del Establecimiento***

Nombre del Establecimiento Educativo	LICEO TÉCNICO PROFESIONAL INGENIERO ALBERTO SONY ANDRADE
--------------------------------------	--

Tipo de Formación	TECNICO PROFESIONAL
Nombre del Director	PABLO PEREIRA PEREZ
Dirección	AV. FLOR DEL PRADO 1245
Región	XIV REGION DE LOS RIOS
Comuna	VALDIVIA
Nombre Sostenedor	FUNDESUR
Rep. Legal	ALEJANDRA ROSAS CERVANTES

- ***Historia del Establecimiento***

El Liceo Técnico Profesional fue fundado a principios del 2006 por la Fundación para el Desarrollo Escolar del Sur (“FUNDESUR”), su nombre fue dedicado a don Luís Alberto Sony Andrade, destacado Ingeniero Chileno quien impulsó la utilización de energías renovables en el País hace más de 30 años. Durante el inicio del 2006, su proceso formador comenzó con 6 cursos, luego el 2008 se puso en marcha los talleres de alto nivel tecnológico para las especialidades de electricidad y electrónica gracias a los aportes de empresas de la región. En diciembre del mismo año 5 estudiantes finalizan su práctica y reciben su título de técnicos en electricidad, siendo la primera promoción en finalizar su proceso educativo.

Entre los años 2009 a 2014 el liceo egresó a 320 estudiantes, de los cuales solo 230 obtuvieron su Título de Técnico, 140 de Electricidad y 90 de Electrónica.

- **Contexto del Establecimiento**

La comunidad del Liceo es de nivel socioeconómico medio bajo y bajo, y en su entorno se encuentran problemas sociales como delincuencia, alcoholismo y drogadicción. En relación a las unidades educativas del sector existen 25 Liceos en la ciudad, siendo 11 de educación media, y solo 3 de estos son de nivel técnico profesional, y solo 1 tiene la misma especialidad que imparte el establecimiento.

El 28% de la matrícula de educación media de la ciudad corresponde al nivel de escolaridad técnica profesional, por lo cual existe una proyección al aumento para los próximos años. Sin embargo la problemática que enfrenta el liceo proviene de la familia, el desempleo, motivación y compromiso escolar, lo que deja de manifiesto el índice de vulnerabilidad escolar, que es del 59%, esto ha significado implementar estrategias de ayuda hacia los estudiantes en conjunto con el MINEDUC y JUNAEB en entrega de útiles escolares, alimentación y becas de mantención.

- **Datos Académicos y Curriculares**

El Liceo entrega formación Técnico Profesional en 2 especialidades: Electricidad y Electrónica. El Marco Curricular desde el año 2012 se organiza en 3 ámbitos:

Plan de formación	1 y 2 nivel Medio TP	3 y 4 Medio TP
1. Formación general	36 hrs de clases	28 hrs. de clases
2. Formación diferenciada TP	Sin horas hasta 2017 4hrs para el 2017	14 hrs. de clases TP y módulos de Taller TP

3. Formación complementaria de libre disposición	6 hrs. hasta el 2016 2 hrs. desde el 2017	2 hrs. de Taller de Educación física
Total Plan de Formación	42 hrs.	44 hrs.

Los resultados de los diagnósticos a los 130 estudiantes nuevos de Primer año delimitan las deficiencias siguientes:

Área de Deficiencias Detectadas	Porcentaje de Estudiantes Nuevos Afectados
Lenguaje y comprensión	35% no comprende lo que lee 26% Problemas de Lectura 10% Problemas de Escritura
Matemáticas y Geometría	20% no domina contenidos del nivel 10% solo sabe 4 operaciones básicas
Idioma Ingles: Lenguaje y comprensión	60% no comprende lecturas y texto 75% no puede redactar un frase completa
Historia	25% no Domina contenidos del nivel
Ciencias	40% no domina contenidos del nivel
Social	30% con problemas familiares

### ***Logros Pedagógicos***

### ***Evaluación SIMCE para 2 nivel Medio***

Prueba SIMCE	Puntaje Año 2008	Puntaje Año 2010	Puntaje Año 2012	Puntaje Año 2014	Tendencia	Comparación NSE

Comprensión de Lectura	205	227	223	248	Mejor que el anterior	Resultado similar
Matemáticas	196	213	224	243	Mejor que el anterior	Resultado Similar

Fuente: Interpolación con Liceos Similares, Mineduc.

### **Evaluación SIMCE para 3 medio**

Prueba SIMCE	Puntaje Año 2010	Puntaje Año 2012	Puntaje Año 2014	Certificación	Comparación NSE
Inglés	46	54	60	0,126% obtienen certificación	similar

Fuente: Interpolación con Liceos Similares, Mineduc.

### **Prueba de Selección Universitaria**

Resultados PSU	2012	2013	2014
Promedio PSU Lenguaje y Matemáticas	512	520	550
Porcentaje de Estudiantes que rindieron 3 ultimas PSU	85%	80%	90%
Lugar que ocupa dentro de los Liceo del País	1.234	1.029	1.013

Fuente: Interpolación con Liceos Similares, Mineduc.

### **Egresados 4 medio**

Egresados Año 2012	Egresados Año 2013	Egresados Año 2014
90	75	84

**Titulados**

Titulados Año 2012	Titulados Año 2013	Titulados Año 2014
48	36	40

- ***Datos de Infraestructura y financieros***

El Liceo cuenta con un edificio de 3 pisos centralizado en donde están establecidas las dependencias en el primer piso de dirección y administración, sala de profesores, sala multiuso auditorio, casino acceso a patio, en el segundo y tercer nivel, están ubicadas las salas de clases, biblioteca y talleres de especialidad. Además el Liceo cuenta con patio techado y patio exterior, multicancha, y sector de casino, áreas verdes y estacionamiento interior.

En relación a los recursos que dispone el Sostenedor provienen principalmente de:

Subvención Escolar (Mineduc) , Subvención Escolar Preferencial(Mineduc) Subvención de Mantenimiento (Mineduc) , Fondos del Plan de Mejoramiento Educativo ,Fondo de Aporte de Apoderados y Beneficios Programados ,Fondo de Aportes de Capital de la Fundación FUNDESUR ,Fondo de Aportes de Instituciones que ocupen en Liceo, Fondo de Aportes de Terceros ( Red de Empresas, otros)

- ***Datos de recursos humanos y comunitarios***

El cuerpo docente lo conforman 13 Profesionales, de los cuales 3 son especialistas del área técnico profesional. La distribución académica por nivel profesional se observa en la tabla siguiente

Área	Título Profesional	Grado de Licenciado	Grado de Magíster	Postítulos o Especialidad
Formación General	100% posee	100% posee	40% posee	100% posee
Formación TP	100% posee	67% posee	34% posee	50% posee

Fuente: Análisis Curricular de los Profesionales de la Educación del Liceo

Por otro lado cabe destacar que existen 2 asistentes educacionales, 1 bibliotecario, y 2 auxiliares que colaboran con el orden en las dependencias, así como también están constituidos el centro de padres y apoderados, el centro de alumnos y el consejo asesor de empresas asociadas al Liceo

En su operación existe la vinculación con su entorno por medio de charlas y cursos dirigidos a la población circundante al establecimiento, lo que permite integrar a la comunidad cercana a las actividades de extensión que se desarrollan mensualmente. Para esto se encuentra conformado un comité sectorial que lo componen profesores del liceo y juntas de vecinos cercanas al establecimiento y que permite la inclusión y desarrollo del liceo como centro de actividades culturales para la comunidad, así como también el fomento y permanencia de las juntas de vecinos.

#### IV Análisis del Diagnóstico Situacional

En este análisis se aplicará el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, entregado por el MINEDUC y sintetizado en el formato Guía para el desarrollo de este trabajo, entregado por la Universidad Miguel de Cervantes, para establecer de forma funcional la Situación Inicial del establecimiento, para esto se utilizará la escala de evaluación establecida para cada descriptor/práctica y que se desarrolla para las distintas dimensiones de cada área del Modelo de Calidad en términos simples, como primera actividad se definirá el cuestionario de autoevaluación (según los descriptores entregados por la UMC) por área de gestión, y los descriptores y su nivel de evaluación, como segunda actividad se desarrollará la síntesis situacional del establecimiento y como tercera actividad la vinculación de las dimensiones con los resultados del establecimiento

- **Diagnostico Situacional del Liceo Técnico Profesional Ingeniero Alberto Sony Andrade año 2014 - 2015**

Escala de Evaluación: se aplica la siguiente escala de evaluación al cuestionario de las áreas de proceso realizado en conjunto con la comunidad escolar.

Valor	NIVEL
0	NO HAY PRACTICA
1	PRÁCTICA SISTEMÁTICA CON DESPLIEGUE PARCIAL O IRRELEVANTE
2	PRÁCTICA SISTEMÁTICA CON DESPLIEGUE PARCIAL
3	PRÁCTICA SISTEMÁTICA CON DESPLIEGUE TOTAL Y ORIENTADA A RESULTADOS
4	PRÁCTICA SISTEMÁTICA CON DESPLIEGUE TOTAL Y ORIENTADA A RESULTADOS, EVALUADA Y MEJORADA

5	PRACTICA EFECTIVA
---	-------------------

<b>Área de Liderazgo</b>	<b>EVALUACIÓN</b>					
	0	1	2	3	4	5
1.1 Existen prácticas de Planificación del Establecimiento						X
1.2 Existen practicas de Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades			X			
1.3 Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales			X			
2.1 Existen Practicas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI	X					
2.2 Existen practicas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño	X					
3.1 Existen practicas de La Dirección para el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afecten la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos					X	
3.2 Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los					X	

diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.						
<b>Área de Gestión Curricular</b>	0	1	2	3	4	5
1.1 Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan Anual, PEI y Calendarización						X
1.2 Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados , según corresponda					X	
2.1 Existen Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI					X	
2.2 Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes					X	
2.3 Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes					X	
3.1 Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula					X	
3.2 Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes					X	

3.3 Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza						X
4.1 Existen Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales						X
4.2 Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular						X
<b>Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes</b>	0	1	2	3	4	5
1.1 Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del Establecimiento Educacional			X			
1.2 Existen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo de los aprendizajes de sus hijos	X					
2.1 Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los Estudiantes, considerando sus características y necesidades				X		
2.2 Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje				X		

2.3 Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso						X
<b>Área de Gestión de Recursos</b>	0	1	2	3	4	5
1.1 Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI				X		
1.2 Existen practicas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos Institucionales				X		
2.1 Existen practicas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI						X
2.2 Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros						X
3.1 Existen practicas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa						X
3.2 Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios						X

- **Síntesis Diagnóstica del Nivel de Calidad de las Dimensiones**

En la síntesis diagnóstica siguiente se muestra en forma gráfica los diferentes niveles de calidad de las dimensiones que se han obtenido en su evaluación, los que permitirá en la etapa siguiente determinar si la dimensión requiere un proceso de mejora asociado a la Instalación, Mejoramiento, Consolidación o de Articulación.

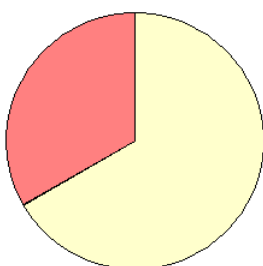
**Gráficos de Dimensiones por Áreas de Proceso**

*Tabla de leyenda de los gráficos de Dimensiones*

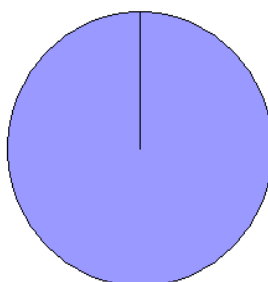
Nivel de Calidad	0	1	2	3	4	5
Color del Grafico	■	■	■	■	■	■

- **Área Liderazgo**

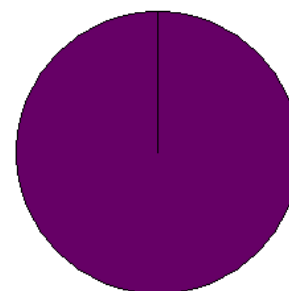
Visión Estratégica y Planificación



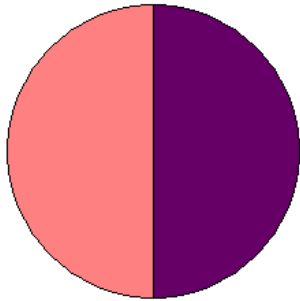
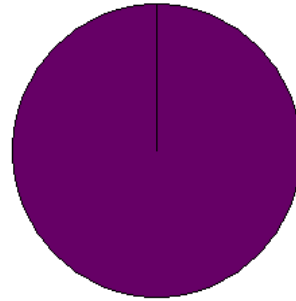
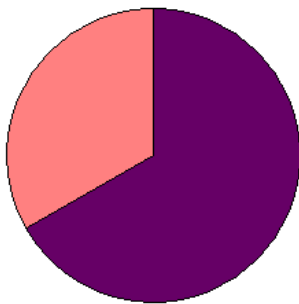
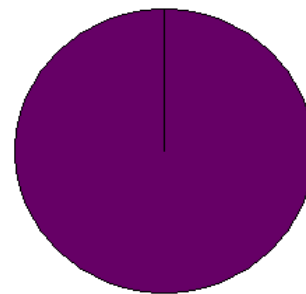
Conducción y Guía



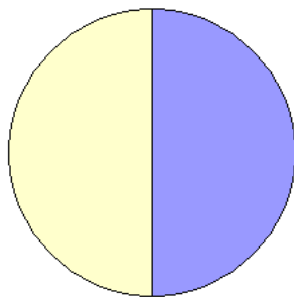
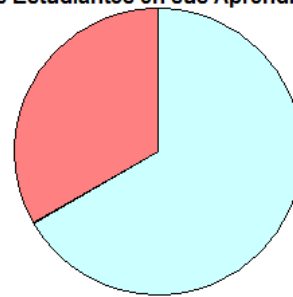
Información y Análisis



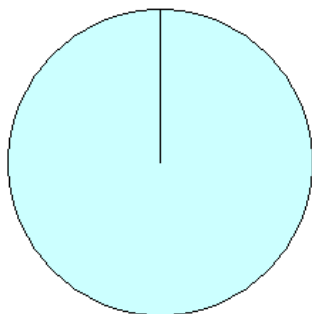
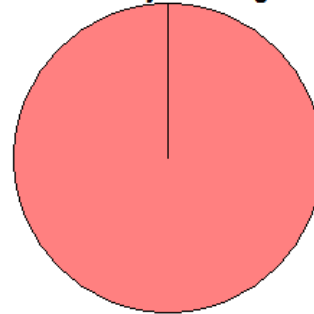
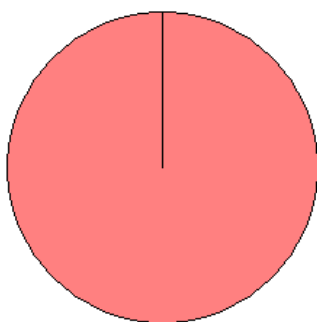
- **Área Gestión Curricular**

**Organización Curricular****Preparación de la Enseñanza****Acción Docente en el Aula****Implementación Curricular**

- **Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**

**Convivencia Escolar en función del PEI****Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes**

- **Área Gestión de Recursos**

**Recursos Humanos****Recursos Financieros,  
Materiales y Tecnológicos****Procesos de Soporte y Servicios**

*Análisis porcentual de cada Área de Proceso*

Área	Número de Practicadas Evaluadas	Porcentaje final de las Practicas distribuidas por Nivel de Calidad					
		0	1	2	3	4	5
<i>Liderazgo</i>	7	29%	0%	29%	0%	29%	14%
<i>Gestión Curricular</i>	10	0%	0%	0%	0%	86%	57%
<i>Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes</i>	5	14%	0%	14%	29%	0%	14%
<i>Gestión de Recursos</i>	6	0%	0%	0%	29%	0%	57%

**V Desarrollo de Descriptores (Evidencias y Niveles)**

Se presentan las evidencias del Establecimiento Educacional, para cada uno de los descriptores por dimensión del Área del Modelo de Calidad y se establecerá el nivel del estándar definido para la dimensión, a un costado, que puede ser: INSTALACION, MEJORAMIENTO, CONSOLIDACION Y ARTICULACION.

Para establecer una relación lógica entre los niveles entregados en la Guía para la elaboración del trabajo (UMC) y los niveles definidos en el Modelo, se utiliza la siguiente definición rúbrica de niveles de calidad para la fase de mejoramiento de las Dimensiones.

Niveles de calidad (UMC)	Nivel de la Dimensión (SACGE)
0 y 1	INSTALACION
2 y 3	MEJORAMIENTO
4	CONSOLIDACION
5	ARTICULACION

### **1. Área Liderazgo**

Son las Prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.

<b>Dimensión</b>	<b><i>Visión Estratégica y Planificación</i></b>
------------------	--

Prácticas de Planificación del establecimiento educacional que favorecen el logro de los Objetivos Institucionales, Misión y Visión	
<b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnostico): 2</b>	
<b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: MEJORAMIENTO</b>	
<b>Practica</b>	<b>Evidencias</b>
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento	Actas del Trabajo Equipo Directivo para planificación semestral y anual  Actas del Trabajo consejo profesores para planificación semestral y anual  Actas de Información a Padres y Apoderados de Planificación Anual y reporte en pagina WEB  Reporte Cronograma de Actividades a Estudiantes y Apoderados por pagina WEB
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades	Actas de revisión anual del PEI  No hay evidencias de actualizaciones o cambios a la estructura del PEI
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales	Instrumentos de Evaluación de acciones estándares semestrales y anuales  No hay evidencias de acciones de mejoramiento

<b>Dimensión</b>	<b>Conducción y Guía</b>
<p>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 Institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes</p>	
<p><b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnóstico): 0</b></p> <p><b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: INSTALACIÓN</b></p>	
<b>Práctica</b>	<b>Evidencias</b>
<p>Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI</p>	<p>No Existen Actas de reuniones con toda la comunidad educativa, solo sectoriales</p> <p>No Existen evidencias de coordinación y articulación con la comunidad educativa</p>
<p>Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño</p>	<p>No hay instrumentos de Medición del desempeño del Director y del Equipo Directivo</p> <p>No hay Evidencias de indicadores de Desempeño del Director y del Equipo Directivo</p>

<b>Dimensión</b>	<b>Información y Análisis</b>
Prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública	
<p><b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnóstico): 4</b></p> <p><b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: CONSOLIDACIÓN</b></p>	
<b>Práctica</b>	<b>Evidencias</b>
La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afecten la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos	<p>Documento Manual de Convivencia Escolar (MCE)</p> <p>Acta de Actividades mensuales de promoción y difusión de Valores y del MCE.</p> <p>Documento Protocolos de actuación del Establecimiento.</p> <p>Acta de reuniones del consejo escolar</p> <p>Actividades de integración entre profesores, apoderados y estudiantes</p>
Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del	<p>Acta de reunión de apoderados mensuales para resultados de proceso de aprendizaje</p> <p>Acta de reunión anual de rendición, gastos y utilización de recursos del establecimiento</p>

aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	Reporte de Gastos Institucionales y Resultados académicos en Pagina Web del Establecimiento
--	---

## 2. **Gestión Curricular**

Prácticas del Establecimiento Educativo para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular

<b>Dimensión</b>	<b>Organización Curricular</b>
Prácticas del Establecimiento Educativo para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes	
<b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnostico): 5</b>	
<b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: ARTICULACIÓN</b>	
<b>Practica</b>	<b>Evidencias</b>
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan Anual, PEI y Calendarización	Acta de Reuniones para procesos de coordinación de planificación anual, calendarización y PEI  Jornadas de Planificación según el Marco Curricular vigente y el PEI  Documento de acciones y actividades curriculares a realizar durante el año
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de	Planificación Curricular por asignatura acorde a los planes y programas de estudio

aprendizajes o Aprendizajes esperados , según corresponda	Documento de revisión semanal de actividades pedagógicas  Aplicación de pautas de evaluación interna para evaluar progreso de los estudiantes
---	---

<b>Dimensión</b>	<b><i>Preparación de la Enseñanza</i></b>
Prácticas del Establecimiento Educativo que aseguran la organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del currículo en el aula	
<b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnostico): 4</b>	
<b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: CONSOLIDACIÓN</b>	
<b>Practica</b>	<b>Evidencias</b>
Práctica que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI	Planificación Curricular por asignatura acorde a los planes y programas de estudio  Jornadas de Planificación según el Marco Curricular vigente y el PEI
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes	Actas de actividades de articulación para la planificación curricular entre docentes  Encuestas/consultas periódicas a los estudiantes y docentes

Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes	Aplicación de pautas de evaluación interna para evaluar progreso de los estudiantes  Revisión mensual de procedimientos de evaluación de aprendizaje
---	--

<b>Dimensión</b>	<b><i>Acción Docente en el Aula</i></b>
Prácticas del Establecimiento Educacional para asegurar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza - aprendizaje	
<b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnostico): 4</b>  <b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: CONSOLIDACIÓN</b>	
<b>Practica</b>	<b>Evidencias</b>
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula	Carpeta digital por profesor, con planificaciones y registro visual de actividades  Pautas de evaluación de clases
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes	Charlas informativas y motivacionales a los docentes

	<p>Documento de seguimiento al aprendizaje de los estudiantes</p> <p>Apoyo a escolar a los estudiantes y reforzamiento</p>
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza	<p>Registro de observación y acompañamiento en el aula</p> <p>Implementación Talleres TP</p> <p>Implementación de Talleres formación general</p>

<b>Dimensión</b>	<b>Implementación Curricular</b>
Prácticas del Establecimiento Educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular	
<b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnostico): 5</b>	
<b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: ARTICULACIÓN</b>	
<b>Practica</b>	<b>Evidencias</b>
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales	<p>Programa (software) de evaluación curricular mensual por nivel educacional</p> <p>Pautas de evaluación de las clases</p> <p>Evaluacion sistemática a las actividades pedagógicas</p>

	Actividades de coordinación y evaluación general
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular	<p>Registro de Evaluación Diagnóstica</p> <p>Programa (software) de evaluación curricular mensual por nivel educacional</p> <p>Evaluaciones periódicas y sistemáticas en cada subsector de aprendizaje</p> <p>Registro y control de evaluaciones por subsector.</p>

### 3. *Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes*

Prácticas que lleva a cabo el Establecimiento Educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

<b>Dimensión</b>	<b><i>Convivencia Escolar en función del PEI</i></b>
Prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI	
<b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnóstico): 1</b>	
<b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: INSTALACIÓN</b>	
<b>Práctica</b>	<b>Evidencias</b>

Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del Establecimiento Educacional	Documento Manual de Convivencia escolar sin evidencias de haber sido elaborado en forma consensuada.
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo de los aprendizajes de sus hijos	No existe evidencia de practicas de involucramiento de padres en función del PEI

<b>Dimensión</b>	<b><i>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</i></b>
Prácticas del Establecimiento Educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los Estudiantes	
<b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnostico): 3</b>	
<b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: MEJORAMIENTO</b>	
<b>Practica</b>	<b>Evidencias</b>
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los	Asistencia Psicólogo

Estudiantes, considerando sus características y necesidades	Existe Registro de atenciones solo para parte de los estudiantes
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje	Atención psicopedagógica Registro de evaluaciones de progreso y avance
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso	Cursos de fomento e inserción laboral Registro de practicas en empresas Registro de visitas a universidades y empresas

#### **4. Gestión de Recursos**

Prácticas del Establecimiento Educativo para asegurar el desarrollo de los docentes y paraprofesionales; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

<b>Dimensión</b>	<b>Recursos Humanos</b>
------------------	-------------------------

Prácticas del Establecimiento Educativo que aseguran el desarrollo profesional de los docentes y paradocentes en coherencia con el PEI	
<b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnostico): 3</b>	
<b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: MEJORAMIENTO</b>	
<b>Practica</b>	<b>Evidencias</b>
Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI	Encuestas semestrales a los docentes Participación en cursos de perfeccionamiento Curso y talleres de orientaciones para docentes y personal asistente
Existen practicas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos Institucionales	Actas de reuniones generales de comunicación de metas y objetivos Registro de Actividades de trabajo entre docentes y directivos para establecer metas anuales y objetivos institucionales

<b>Dimensión</b>	<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>
------------------	--

Prácticas del Establecimiento Educativo que aseguran una utilización eficiente de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura a fin de implementar el PEI.	
<b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnostico): 5</b>	
<b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: ARTICULACIÓN</b>	
<b>Practica</b>	<b>Evidencias</b>
Existen practicas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI	<p>Existe un asistente de mantenimiento tic</p> <p>Documento control inventario</p> <p>Documento control de utilización de recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento</p> <p>Proyectos de implementación según requerimientos del PEI en etapa de ejecución</p>
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros	<p>Registros de Gestión y control de administración de recursos y gastos</p> <p>Documentos de rendición de proyectos implementados y gastos</p> <p>Documentos de proyectos futuros de implementación</p>

<b>Dimensión</b>	<b><i>Procesos de Soporte y Servicios</i></b>
Prácticas del Establecimiento Educativo para asegurar sistemas de soporte y servicios que requiere la implementación del PEI	
<b>Nivel de Calidad de la Dimensión( según diagnostico): 5</b>  <b>Proceso de mejora que requiere la Dimensión: ARTICULACIÓN</b>	
<b>Practica</b>	<b>Evidencias</b>
Existen practicas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa	Plan de soporte y mantenimiento anual según los requerimientos educativos  Plan de servicios según requerimientos de la comunidad educativa  Gestión y coordinación personal de servicios  Existen Fondos asignados para mantenimiento
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios	Documento de control y registro de soportes a los recursos materiales y tecnológicos  Documento de control y registro de servicios realizados mensualmente  Documento de utilización de recursos

## VI Análisis de los Resultados

En este proceso se analizarán los resultados Educativos, de Aprendizaje y de eficiencia interna, aplicando la Guía del MINEDUC para su elaboración.

### 1. Resultados Educativos

#### Análisis de los resultados SIMCE

Simce 2 ° medio

Puntaje Promedio	Año 2010		Año 2012		Año 2014	
	Número estudiantes	Puntaje Promedio	Número estudiantes	Puntaje Promedio	Número estudiantes	Puntaje Promedio
Lenguaje y Comunicación	70	227	64	223	62	248
Matemáticas	70	213	64	224	62	243

Preguntas para el Análisis	Respuestas
¿Los resultados obtenidos en los diferentes niveles educativos, muestran una tendencia al alza, a la baja, fluctuantes o se mantienen respecto de las últimas 3 mediciones?	En Lenguaje y Comunicación los resultados tienen una leve tendencia al alza  En Matemáticas los resultados tienen una leve tendencia al alza
¿Los resultados obtenidos en términos globales son más altos, similares o más bajos respecto de los establecimientos con similar grupo socioeconómico?	En ambas asignaturas los resultados son similares respecto a establecimiento de similar grupo socioeconómico

¿En qué asignaturas y niveles los resultados obtenidos en el SIMCE cumplen con las metas institucionales?	Ambas asignaturas cumplen con las metas institucionales de mejoramiento continuo
¿En qué asignaturas y niveles los resultados están especialmente bajos? O ¿en qué asignaturas y niveles se concentra el mayor porcentaje de estudiantes en el nivel de logro inicial	En Lenguaje y Comunicación se encuentra un mayor porcentaje de estudiantes en nivel inicial
<p>Conclusiones:</p> <p>¿Qué nivel educativo debe ser priorizado en el presente Plan de Mejoramiento Educativo?</p> <p>Se deben priorizar acciones para la asignatura de Lenguaje y Comunicación en el Plan de Mejoramiento</p>	

Análisis de los resultados de la PSU

		Año 2012	Año 2013	Año 2014
		Estudiantes	Estudiantes	Estudiantes
Egresados que rinden PSU	Matrícula Total de 4° Medio	90	75	84
	Nº de estudiantes que rinden PSU	77	60	76
	% de estudiantes que rinden PSU en relación a la Matrícula Total	85,6%	80,0%	90,5%
Puntaje Promedio	Lenguaje y Comunicación	514	510	535
	Matemáticas	511	530	565
Calidad de los Resultados	Porcentaje de estudiantes sobre 450 puntos	80%	85%	90%

Preguntas para el Análisis	Respuestas
¿Los resultados obtenidos en los diferentes niveles educativos, muestran una tendencia al alza, a la baja, fluctuantes o se mantienen respecto de las últimas 3 mediciones?	Para lenguaje se observa una tendencia leve al alza, en cambio para matemática se observa una tendencia al alza de más de 40 puntos
¿En qué asignaturas los resultados obtenidos cumplen con las metas institucionales?	Ambas asignaturas cumplen con lo proyectado por el establecimiento

¿Hay alguna asignatura en que los resultados se encuentran especialmente bajos?	En lenguaje se espera que los resultados sean mejores
<p>Conclusiones:</p> <p>¿Es prioritario abordar estos resultados en la presente planificación? ¿Por qué?</p> <p>Es necesario realizar mejoras en ambas áreas porque permiten que los estudiantes se integren con mejores herramientas para la educación superior</p>	

Análisis de los resultados de la titulación de EMTP

Especialidad : Electricidad	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Nº de estudiantes egresados en el año anterior	45	37	43
Nº de estudiantes Titulados en el año	25	20	21
% de estudiantes Titulados	56%	54%	49%

Especialidad : Telecomunicaciones	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Nº de estudiantes egresados en el año anterior	45	38	41
Nº de estudiantes Titulados en el año	23	16	19
% de estudiantes Titulados	51%	42%	46%

Preguntas para el Análisis	Respuestas
¿Los resultados obtenidos en los diferentes niveles educativos, muestran	Para ambas especialidades muestra una tendencia fluctuante con respecto

una tendencia al alza, a la baja, fluctuantes o se mantienen respecto de las últimas 3 mediciones?	a las mediciones, ya que existen diferencias entre las cantidades de egresados
¿Qué porcentaje de estudiantes en cada uno de los años evaluados continuó estudios superiores y/o rindieron la PSU?	Para el año 2014 solo el 50% de los estudiantes titulados continuo estudios superiores
<p>Conclusiones:</p> <p>Al sumar la cantidad de estudiantes titulados y que continúan estudios superiores ¿Es posible establecer que se están apoyando las trayectorias educativas de todos los estudiantes?</p> <p>El liceo apoya las trayectorias educativas, sin embargo por razones ajenas a las actividades del liceo no todos los estudiantes ingresan a estudios superiores</p> <p>¿Qué especialidad presenta una menor tasa de titulación?</p> <p>La especialidad de telecomunicaciones presenta una menor tasa de titulación</p> <p>¿Qué especialidad requiere ser priorizada en la presente planificación?</p> <p>Ambas especialidades requieren atención ya que presentan muy bajas tasas.</p>	

## 2. Resultados de Aprendizajes

### *Análisis de los resultados de Educación Media: Comprensión Lectora*

Aprendizaje	Indicador	Curso	Numero de Estudiantes			
			Nivel Bajo	Nivel medio Bajo	Nivel medio Alto	Nivel Alto
Extracción de la Información	Selecciona Información	1° Medio	35	18	20	7
		2° Medio	35	28	11	2

		3° Medio	34	21	10	5
		4° Medio	32	20	14	2
	Realiza Interferencias	1° Medio	34	28	10	8
		2° Medio	34	24	12	6
		3° Medio	33	21	16	0
		4° Medio	31	21	12	4
Procesamiento de la Información	Organiza la Información	1° Medio	28	26	17	9
		2° Medio	28	25	14	9
		3° Medio	23	23	12	12
		4° Medio	26	26	12	4
	Representa la Información	1° Medio	28	28	21	3
		2° Medio	35	26	12	3
		3° Medio	32	24	11	3
		4° Medio	24	20	15	9
Incremento de lenguaje disciplinario	Utiliza lenguaje disciplinario	1° Medio	38	24	11	7
		2° Medio	34	24	13	5
		3° Medio	28	22	15	5
		4° Medio	29	21	13	5
Argumentación	Fundamenta posibles respuestas	1° Medio	34	30	15	1
		2° Medio	32	28	14	2
		3° Medio	31	24	13	2
		4° Medio	30	26	10	2
	Elabora estrategias de solución	1° Medio	45	24	8	3
		2° Medio	42	23	8	3
		3° Medio	34	24	12	0
		4° Medio	34	21	11	2
	Evalúa y argumenta la respuesta	1° Medio	45	25	10	0
		2° Medio	41	24	9	2
		3° Medio	38	18	11	3
		4° Medio	35	20	10	3

*Análisis de los resultados de Educación Media: Resolución de Problemas*

Aprendizaje	Indicador	Curso	Numero de Estudiantes			
			Nivel Bajo	Nivel medio Bajo	Nivel medio Alto	Nivel Alto
Extracción de la Información	Selecciona Información	1° Medio	20	30	25	5
		2° Medio	26	24	25	1

		3° Medio	21	28	19	2
		4° Medio	20	26	21	1
	Realiza Interferencias	1° Medio	40	28	10	2
		2° Medio	34	29	13	0
		3° Medio	31	27	12	0
		4° Medio	30	21	12	5
Procesamiento de la Información	Organiza la Información	1° Medio	32	26	17	5
		2° Medio	30	20	18	8
		3° Medio	23	23	12	12
		4° Medio	21	26	12	9
	Representa la Información	1° Medio	21	28	26	5
		2° Medio	20	26	22	8
		3° Medio	20	24	18	8
		4° Medio	21	20	20	7
Incremento de lenguaje disciplinario	Utiliza lenguaje disciplinario	1° Medio	38	26	15	1
		2° Medio	24	20	23	9
		3° Medio	26	22	21	1
		4° Medio	31	21	10	6
Argumentación	Fundamenta posibles respuestas	1° Medio	30	30	15	5
		2° Medio	28	28	14	6
		3° Medio	25	24	13	8
		4° Medio	20	26	17	5
	Elabora estrategias de solución	1° Medio	40	30	8	2
		2° Medio	30	28	10	8
		3° Medio	20	26	17	7
		4° Medio	20	24	16	8
	Evalúa y argumenta la respuesta	1° Medio	40	25	10	5
		2° Medio	35	26	9	6
		3° Medio	30	21	11	8
		4° Medio	20	23	15	10

*Análisis de los resultados de Educación Media: Formación Ciudadana*

Aprendizaje	Indicador	Curso	Numero de Estudiantes			
			Nivel Bajo	Nivel medio Bajo	Nivel medio Alto	Nivel Alto

Comprensión de la información y los procesos sociales	Identifica información	1° Medio	36	20	18	6
		2° Medio	35	22	13	6
		3° Medio	32	20	11	7
		4° Medio	31	19	15	3
	Comprende procesos	1° Medio	30	24	13	13
		2° Medio	36	21	11	8
		3° Medio	34	20	11	5
		4° Medio	34	18	13	3
Comunicación y valoración de los derechos y deberes ciudadanos	Comunica posiciones	1° Medio	30	21	13	16
		2° Medio	32	20	13	11
		3° Medio	31	22	11	6
		4° Medio	30	21	10	7
	Valora	1° Medio	30	22	15	13
		2° Medio	32	20	10	14
		3° Medio	33	21	14	2
		4° Medio	34	24	8	2
Evaluación y participación en una sociedad plural	Evalúa	1° Medio	36	23	12	9
		2° Medio	34	18	14	10
		3° Medio	33	20	13	4
		4° Medio	31	21	10	6
	Participa Activamente	1° Medio	40	23	8	9
		2° Medio	35	20	14	7
		3° Medio	30	20	10	10
		4° Medio	30	18	14	6

Preguntas para el Análisis	Respuestas
----------------------------	------------

<p>¿En qué ejes de aprendizaje asignatura o competencia transversal y nivel educativo los resultados cumplen con las metas institucionales?</p>	<p>En matemáticas y lenguaje se observa que se logran las metas, sin embargo se deben mejorar</p> <p>En formación ciudadana se observa un rendimiento mejor con respecto a las metas institucionales</p>
<p>¿En qué ejes de aprendizaje, asignatura o competencia transversal y nivel educativo los resultados de las evaluaciones internas están bajos?</p>	<p>En matemáticas y lenguaje se observa un resultado mínimo acorde a las metas, que en definitiva son bajos</p>
<p>¿Qué ejes de aprendizaje o habilidad o competencia transversal deben ser abordados para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?</p>	<p>Se debe focalizar actividades para lenguaje y matemáticas de tal forma que mejoren sus resultados de aprendizaje</p>
<p>¿Qué nivel educativo requiere mayor atención?</p>	<p>Para lenguaje se requiere mayor atención</p>
<p>Conclusiones:</p> <p>Alto numero de estudiantes en nivel bajo en relación al total</p> <p>Se debe focalizar mejoras para lenguaje y matemáticas</p>	

### 3. Resultados de Eficiencia Interna

Análisis del Retiro Escolar por nivel en los últimos 3 años

Nivel de Educación	Año 2012	Año 2013	Año 2014
1° Medio	1%	2%	1%
2° Medio	2%	3%	2%
3° Medio	1%	0%	0%
4° Medio	0%	0%	0%

Preguntas para el Análisis	Respuestas
¿Los resultados Obtenidos muestran una tendencia al alza, a la baja, fluctuantes o se mantienen respecto de las últimas mediciones?	Los resultados se mantienen en las 3 mediciones observadas
¿Cuáles son las causas frecuentes de retiro?	Las causas frecuentes son:  Cambio de ciudad del apoderado  Cambio de especialidad TP  Muy bajo rendimiento
<p>Conclusiones:</p> <p>¿Qué nivel educativo presenta una mayor tasa de retiro?</p> <p>En 2 nivel medio se presenta un mayor retiro de estudiantes, ya que deben elegir especialidad Técnico Profesional.</p>	

## Análisis de la Repitencia por nivel en los últimos 3 años

Nivel de Educación	Año 2012	Año 2013	Año 2014
1° Medio	2%	3%	4%
2° Medio	4%	2%	5%
3° Medio	1%	1%	2%
4° Medio	0%	1%	0%

Preguntas para el Análisis	Respuestas
¿Los resultados Obtenidos muestran una tendencia al alza, a la baja, fluctuantes o se mantienen respecto de las últimas mediciones?	Los resultados tienden levemente al alza para el primer nivel y segundo nivel, en cambio para el 4 nivel tiende a la baja
¿Cuáles son las causas frecuentes de repitencia?	<p>aumento de la exigencia de las evaluativa</p> <p>deserción escolar</p> <p>falta apoyo de los padres</p>
<p>Conclusiones:</p> <p>¿Qué nivel educativo presenta una mayor tasa de repitencia?</p> <p>El 2 nivel medio presenta una tasa mayor de repitencia</p>	

## Análisis de la Aprobación por asignatura y nivel en los últimos 3 años

Asignatura	Nivel	2012	2013	2014
Lenguaje y Comunicación	1° Medio	92%	94%	98%
	2° Medio	95%	93%	100%
	3° Medio	98%	98%	100%
	4° Medio	100%	94%	98%
Matemáticas	1° Medio	97%	93%	98%
	2° Medio	95%	98%	99%
	3° Medio	94%	100%	99%
	4° Medio	100%	99%	98%
Historia	1° Medio	92%	98%	94%
	2° Medio	94%	96%	98%
	3° Medio	96%	94%	100%
	4° Medio	100%	93%	99%
Inglés	1° Medio	94%	98%	98%
	2° Medio	93%	99%	100%
	3° Medio	98%	100%	99%
	4° Medio	100%	98%	98%
Electricidad	1° Medio	94%	99%	99%
	2° Medio	93%	100%	98%
	3° Medio	98%	98%	98%
	4° Medio	99%	96%	98%
Telecomunicaciones	1° Medio	99%	97%	98%
	2° Medio	98%	98%	98%
	3° Medio	94%	99%	94%

	4° Medio	92%	98%	98%
--	----------	-----	-----	-----

Observación:

Para el análisis se han priorizado y unificados los promedios en las asignaturas correspondientes a la formación de Electricidad y Telecomunicaciones.

Preguntas para el Análisis	Respuestas
¿Los resultados Obtenidos muestran una tendencia al alza, a la baja, fluctuantes o se mantienen respecto de las últimas mediciones?	Los resultados se mantienen para todas las asignaturas
¿Cuál (es) asignatura(s) presentan una tasa de aprobación acorde a las metas institucionales?	Historia e ingles presentan un nivel medio , sin embargo lenguaje y matemática alcanzan un nivel mínimo con respecto a las metas propuestas  Para las especialidades las asignaturas de electricidad y telecomunicaciones logran un nivel medio con respecto a las metas
¿Cuál(es) asignatura(s) presentan una menor tasa de aprobación?	Lenguaje, matemáticas y las asignaturas de especialidad
Conclusiones:	
¿Qué nivel educativo presenta una mayor tasa de repitencia?	

Lenguaje y matemáticas son las asignaturas que poseen mayor tasa de repitencia

## VII Plan De Mejoramiento

- Vinculación entre los resultados

La siguiente tabla indica la vinculación establecida, en las reuniones de gestión del Liceo, entre los resultados obtenidos de la síntesis diagnóstica por Dimensiones de las Áreas de Procesos y la incidencia de estas Dimensiones en cada uno de los resultados institucionales, los cuales son del tipo Educativo, de Aprendizaje y de Eficiencia Interna.

Área	Dimensión	Resultados		
		Educativos	Aprendizaje	Eficiencia interna
Liderazgo	Visión Estratégica y Planificación	X	X	
	Conducción y Guía	X		
	Información y Análisis			X
Gestión Curricular	Organización Curricular		X	
	Preparación de la Enseñanza	X	X	
	Acción Docente en el Aula	X	X	
	Implementación Curricular		X	
Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI		X	X
	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes		X	X

Gestión de Recursos	Recursos Humanos	X		X
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	X	X	X
	Proceso de Soporte y Servicios			X

- Priorización de Dimensiones para el PME

En la siguiente tabla se definen las dimensiones por área de gestión, su proceso de mejora que requiere y la priorización de la dimensión en cuanto a si será abordada para el proceso de planificación.

Área	Dimensión	Proceso de Mejora que requiere la Dimensión	Se aborda en el PLAN	
			SI	NO
Liderazgo	Visión Estratégica y Planificación	Mejoramiento	x	
	Conducción y Guía	Instalación	x	
	Información y Análisis	Consolidación		x
Gestión Curricular	Organización Curricular	Articulación		x
	Preparación de la Enseñanza	Consolidación	x	
	Acción Docente en el Aula	Consolidación	x	
	Implementación Curricular	Articulación		x

Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI	Instalación	x	
	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes	Mejoramiento	x	
Gestión de Recursos	Recursos Humanos	Mejoramiento	x	
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	Articulación		x
	Proceso de Soporte y Servicios	Articulación		x

- Definición de Objetivos y Metas Estratégicas por Área de Gestión

<b>Área Liderazgo</b>	
Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Mejorar el funcionamiento y operación del Establecimiento mediante la articulación y adecuación del PEI y del PME en función de la misión y visión Institucional	Adecuar e implementar el PEI y el PME a los objetivos Institucionales Anualmente.
<b>Área Gestión Curricular</b>	
Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Establecer líneas pedagógicas que fomenten la mejora continua en los aprendizajes de los estudiantes y sus resultados educativos en función de sus necesidades.	Mejorar gradualmente los aprendizajes de los estudiantes y sus resultados educativos.
<b>Área Convivencia Escolar</b>	
Objetivo Estratégico	Meta Estratégica

Generar espacios de dialogo, difusión, discusión y elaboración de Normas que permitan la correcta implementación del PEI y los aprendizajes de los estudiantes	Confeccionar, aplicar y evaluar junto a la comunidad escolar, y sistemáticamente en un 100% un Manual de Convivencia Escolar (MCE) para el Liceo.
<b>Área Recursos</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta Estratégica</b>
Establecer y fomentar una identidad Institucional en los integrantes del Liceo orientado en la acción educativa y el PEI del Liceo	Mejorar las actividades del Liceo mediante la implementación al 100% de acciones que promuevan la motivación del personal Orientado al logro de objetivos y metas Institucionales.

- Definición de Metas de Resultado Educativos

Metas para el SIMCE

Mejorar el puntaje promedio del SIMCE en el 2 nivel medio desarrollando un alza sostenible en un tiempo de 4 años, como se indica en la tabla siguiente.

Puntaje Promedio	Tendencia últimos 3 años	Año 2014		Meta año 2015	
		Número estudiantes	Puntaje Promedio	Número estudiantes	Puntaje Promedio
Lenguaje y Comunicación	Alza	62	248	76	255
Matemáticas	Alza	62	243	76	255

Metas para la PSU

Mejorar el puntaje promedio de Lenguaje y Matemáticas en la PSU en un plazo de 1 año, como se indica en la tabla siguiente.

		Tendencia de los Resultados	Año 2014	Meta Año 2015
Egresados que rinden PSU	Matrícula Total de 4° Medio	Fluctuante	84	75
	N° de estudiantes que rinden PSU	Constante	76	70
	% de estudiantes que rinden PSU en relación a la Matrícula Total	Alza	90,5%	93%
Puntaje Promedio	Lenguaje y Comunicación	Alza	535	550
	Matemáticas	Alza	565	570
Calidad de los Resultados	Porcentaje de estudiantes sobre 450 puntos	Alza	90%	95%

Metas de Titulación

Mejorar el porcentaje de Titulados en ambas especialidades de acuerdo al total de la matrícula por especialidad en un plazo de 1 año

Cuadro de Metas de Titulación especialidad Electricidad

Especialidad : Electricidad	Tendencia últimos 3 años	Año 2014	Meta año 2015
N° de estudiantes egresados en el año anterior	fluctuante	43	32
N° de estudiantes Titulados en el año	constante	21	21
% de estudiantes Titulados	constante	49%	66%

*Cuadro de Metas de Titulación especialidad Telecomunicaciones*

Especialidad : Telecomunicaciones	Tendencia últimos 3 años	Año 2014	Meta Año 2015
Nº de estudiantes egresados en el año anterior	fluctuante	41	33
Nº de estudiantes Titulados en el año	constante	19	21
% de estudiantes Titulados	fluctuante	46%	64%

- Definición de Metas de Resultados de Aprendizaje

*Metas de Comprensión Lectora para Educación Media*

Para las Metas de Comprensión Lectora se espera en una año disminuir la cantidad de estudiantes con nivel diagnostico bajo y aumentar los estudiantes con nivel de diagnostico alto, como se indicada en la tabla siguiente

*Cuadro de Metas por Nivel de Diagnostico Comprensión Lectora*

Aprendizaje	Indicador	Curso	Numero de Estudiantes							
			Nivel Bajo		Nivel medio Bajo		Nivel medio Alto		Nivel Alto	
			Diagnostico	Meta 2015	Nivel medio Bajo	Meta 2015	Nivel medio Alto	Meta 2015	Nivel Alto	Meta 2015
Lectura de Variedad de Textos	Lee comprensivamente	1º Medio	20	18	30	28	25	25	5	9
		2º Medio	26	24	24	22	25	26	1	4
		3º Medio	21	18	28	30	19	20	2	2
		4º Medio	20	15	26	28	21	22	1	3
Extracción de Información	Extrae Información explícita	1º Medio	40	30	28	32	10	12	2	6
		2º Medio	34	24	29	35	13	15	0	2
		3º Medio	31	24	27	30	12	14	0	2
		4º Medio	30	20	21	24	12	14	5	10
	Extrae Información implícita	1º Medio	32	24	26	28	17	20	5	8
		2º Medio	30	20	20	22	18	23	8	11
		3º Medio	23	15	23	25	12	15	12	15
		4º Medio	21	11	26	30	12	15	9	12
Construcción de significado	Interpreta lo leído	1º Medio	21	11	28	31	26	29	5	9
		2º Medio	20	10	26	29	22	25	8	12
		3º Medio	20	10	24	26	18	21	8	13
		4º Medio	21	11	20	24	20	24	7	9
Evaluación	Evalúa	1º Medio	38	24	26	28	15	18	1	10
		2º Medio	24	15	20	24	23	25	9	12
		3º Medio	26	15	22	24	21	25	1	6
		4º Medio	31	20	21	24	10	14	6	10
Incremento de Vocabulario	Incrementa vocabulario	1º Medio	30	20	30	32	15	19	5	9
		2º Medio	28	18	28	34	14	18	6	6
		3º Medio	25	15	24	28	13	17	8	10
		4º Medio	20	15	26	30	17	17	5	6

### Metas de Comprensión Lectora para Educación Media

Para las Metas de Resolución de Problemas se espera en una año disminuir la cantidad de estudiantes con nivel diagnostico bajo y aumentar los estudiantes con nivel de diagnostico alto, como se indicada en la tabla siguiente

Cuadro de Metas por Nivel de Diagnostico de Resolución de Problemas

Aprendizaje	Indicador	Curso	Numero de Estudiantes							
			Nivel Bajo		Nivel medio Bajo		Nivel medio Alto		Nivel Alto	
			Diag.	Meta 2015	Diag.	Meta 2015	Diag.	Meta 2015	Diag.	Meta 2015
Extracción de la Información	Selecciona Información	1º Medio	35	25	18	24	20	23	7	8
		2º Medio	35	25	28	32	11	15	2	4
		3º Medio	34	24	21	24	10	15	5	7
		4º Medio	32	24	20	23	14	16	2	5
	Realiza Interferencias	1º Medio	34	24	28	32	10	14	8	10
		2º Medio	34	24	24	27	12	15	6	10
		3º Medio	33	20	21	24	16	20	0	6
		4º Medio	31	20	21	25	12	15	4	8
Procesamiento de la Información	Organiza la Información	1º Medio	28	18	26	29	17	23	9	10
		2º Medio	28	18	25	29	14	16	9	13
		3º Medio	23	15	23	26	12	15	12	14
		4º Medio	26	14	26	29	12	18	4	7
	Representa la Información	1º Medio	28	15	28	32	21	25	3	8
		2º Medio	35	20	26	29	12	18	3	9
		3º Medio	32	20	24	28	11	15	3	7
		4º Medio	24	15	20	26	15	18	9	9
Incremento de lenguaje disciplinario	Utiliza lenguaje disciplinario	1º Medio	38	20	24	28	11	14	7	11
		2º Medio	34	20	24	28	13	15	5	13
		3º Medio	28	15	22	26	15	18	5	11
		4º Medio	29	15	21	27	13	15	5	11
Argumentación	Fundamenta posibles respuestas	1º Medio	34	20	30	34	15	18	1	8
		2º Medio	32	20	28	34	14	17	2	5
		3º Medio	31	20	24	29	13	18	2	3
		4º Medio	30	18	26	30	10	14	2	6
	Elabora estrategias de solución	1º Medio	45	22	24	30	8	17	3	11
		2º Medio	42	22	23	28	8	13	3	13
		3º Medio	34	20	24	29	12	15	0	6
		4º Medio	34	20	21	26	11	13	2	9
	Evalúa y argumenta la respuesta	1º Medio	45	24	25	29	10	14	0	13
		2º Medio	41	25	24	29	9	13	2	9
		3º Medio	38	25	18	25	11	14	3	6
		4º Medio	35	20	20	26	10	14	3	8

- Definición de Metas de Resultados de Eficiencia Interna

Metas para Tasa de Retiro

Se espera como Meta de Tasa de Retiro evitar que los estudiantes del Liceo deserten del sistema en el plazo de un año, como lo indica la tabla.

Nivel de Educación	Tendencia últimos 3 años	Año 2014	Meta Año 2015
1º Medio	Constante	1%	0%
2º Medio	Baja	1%	0%
3º Medio	Constante	1%	0%
4º Medio	Constante	0%	0%

Metas para Tasa de Repitencia

Se espera como Meta de Tasa de Repitencia bajar la cantidad de estudiantes que repitan en el plazo de un año, como lo indica la tabla.

Nivel de Educación	Tendencia últimos 3 años	Año 2014	Meta Año 2015
1º Medio	Alza	4%	3%
2º Medio	Alza	5%	4%
3º Medio	Alza	2%	1%
4º Medio	Constante	0%	0%

Metas para Tasa de Aprobación por Asignatura

Se espera como Meta de Tasa de Aprobación por Asignatura aumentar la cantidad de estudiantes que aprueben el curso en el plazo de un año, como lo indica la tabla.

Asignatura	Nivel	Tendencia últimos 3 años	2014	Meta 2015
Lenguaje y Comunicación	1° Medio	Constante	98%	99%
	2° Medio	Alza	100%	100%
	3° Medio	Alza	100%	100%
	4° Medio	Constante	98%	99%
Matemáticas	1° Medio	Alza	98%	99%
	2° Medio	Alza	99%	100%
	3° Medio	Constante	99%	100%
	4° Medio	Baja	98%	99%
Historia	1° Medio	Baja	94%	96%
	2° Medio	Alza	98%	99%
	3° Medio	Alza	100%	100%
	4° Medio	Constante	99%	100%
Ingles	1° Medio	Alza	98%	99%
	2° Medio	Alza	100%	100%
	3° Medio	Constante	99%	100%
	4° Medio	Baja	98%	99%
Electricidad	1° Medio	Alza	99%	100%
	2° Medio	Constante	98%	99%
	3° Medio	Baja	98%	99%
	4° Medio	Constante	98%	99%
Telecomunicaciones	1° Medio	Constante	98%	99%
	2° Medio	Constante	98%	99%
	3° Medio	Baja	94%	96%
	4° Medio	Constante	98%	99%

- **Planificación Anual Institucional**

### Área Liderazgo

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Mejorar el funcionamiento y operación del Establecimiento mediante la articulación y adecuación del PEI y del PME en función de la misión y visión Institucional	Adecuar e implementar el PEI y el PME a los objetivos Institucionales Anualmente.

Dimensión Focalizada	Visión Estratégica y Planificación
Fase de Desarrollo	Mejoramiento
Prácticas de la Dimensión que será Abordada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Practicas de Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades</li> <li>2. Prácticas de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales</li> </ol>
Objetivo Anual N°1	Mejorar el compromiso de la Comunidad Educativa, logrando la elaboración del PEI y PME en su conjunto, articulando el diagnóstico del establecimiento, las metas y acciones para los objetivos Institucionales



Acción n° 2	Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo	
Descripción	Diagnosticar, elaborar, asignar responsabilidades, definir metas, priorizar y evaluar acciones y difundir el PME a la Comunidad Educativa	
Fechas	Inicio: 2/ 3/ 2015      Termino: 31/ 12/ 2015	
Responsables	Director	
Recursos	Comunidad Educativa, UTP, Computadoras, Fotocopiadoras, Tonner, impresoras, resmas de papel, materiales de oficina.	
Uso de Tecnología	SI ( x )	NO ( )
Programa	SEP	
Medios de Verificación	1. Proyecto de Mejoramiento Educativo Impreso y Digital. 2. Fotos y registro de Acciones PME	
Financiamiento	SEP	\$ 100.000
(origen del recurso/ costo \$\$)	Otro (Recursos Propios)	\$ 200.000

Dimensión Focalizada	Conducción y Guía
Fase de Desarrollo	Instalación



Programa	SEP
Medios de Verificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registro de Roles y funciones para cada funcionario</li> <li>2. Calendario de Reuniones de Consejo Escolar y Equipo de Gestión</li> <li>3. Calendario de Reuniones Técnicas</li> <li>4. Organigrama del Liceo</li> </ol>
Financiamiento	SEP \$ 100.000
(origen del recurso/ costo \$\$)	Otro (Recursos Propios) \$ 100.000
Acción nº 2	Responsabilidad en el Logro de los Resultados
Descripción	El Equipo Directivo y el Director participan activamente en las actividades con la Comunidad Educativa, siendo
Fechas	Inicio: 2/ 3/ 2015      Termina: 31/ 12/ 2015
Responsables	Director , Equipo Directivo
Recursos	Comunidad Escolar, Consejo Escolar, computadoras, fotocopidora, impresora, resmas de papel, materiales de oficina.
Uso de Tecnología	SI ( x)                      NO ( )
Programa	SEP
Medios de Verificación	1. Actas de Reuniones

	2. Evaluación de Desempeño 3. Boletas gastos de Oficina
Financiamiento	(origen del recurso/ costo \$\$)
	SEP \$ 100.000
	Otro (Recursos Propios) \$ 100.000

### Área Gestión Curricular

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Establecer líneas pedagógicas que fomenten la mejora continua en los aprendizajes de los estudiantes y sus resultados educativos en función de sus necesidades.	Mejorar gradualmente los aprendizajes de los estudiantes y sus resultados educativos.

Dimensión Focalizada	Preparación de la Enseñanza
Fase de Desarrollo	Consolidación
Prácticas de la Dimensión que será Abordada	2. Prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes

	3. Prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes
Objetivo Anual N° 1	El equipo Directivo y Técnico, coordinan la elaboración e implementación de las líneas pedagógicas mediante la apropiación de las bases curriculares y los programas de estudios para lograr mejores oportunidades de aprendizaje en los estudiantes y sus resultados educativos.
Indicadores de seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 100% de creación de Planificaciones anuales y semestrales por subsector.</li> <li>2. 100% de cobertura de Indicadores de Aprendizaje</li> <li>3. 100% de cobertura de Indicadores de Resultados Educativos</li> </ol>
Acción N °1 Descripción	<p>Jornadas de Coordinación y Planificación</p> <p>El Equipo Directivo y UTP realizan jornadas de coordinación y planificación de las actividades curriculares anuales y mensuales con los Docentes</p>
Fechas	Inicio: 2/ 3/ 2015                      Termino: 31/ 12/ 2015
Responsables	Equipo Directivo, UTP
Recursos	Equipo Directivo, UTP, Docentes, computadoras, fotocopidora, impresora, resmas de papel, materiales de oficina.
Uso de Tecnología	SI ( X)                      NO ( )

Programa	SEP
Medios de Verificación	1. Registro de Reuniones de coordinación. 2. Registro de Jornadas de Planificación. 3. Planificaciones Anuales y mensuales.
Financiamiento	SEP \$ 300.000
(origen del recurso/ costo \$\$)	Otro (Recursos Propios) \$ 100.000
Acción N° 2	Planificación anual y mensual
Descripción	Los Docentes se reúnen y confeccionan la planificación anual y semestral según el MBE, los planes y programas de estudio.
Fechas	Inicio: 2/ 3/ 2015      Termino: 31/ 12/ 2015
Responsables	Docentes
Recursos	UTP, Docentes, programas de estudios, MBE, computadoras, fotocopiadora, impresora, resmas de papel, materiales de oficina,
Uso de Tecnología	SI (x)      NO ( )
Programa	Recursos Propios
Medios de Verificación	1. Acta de jornadas de Planificación y coordinación pedagógica. 2. Documento de Planificaciones Anuales y mensuales

Financiamiento	(origen del recurso/ costo \$\$)  Otro (Recursos Propios)      \$ 200.000
Acción N° 3  Descripción	Experiencias de Articulación Pedagógica  El UTP en conjunto con los docentes de 2 nivel medio se reúne mensualmente para analizar, evaluar y socializar las opciones electivas de los estudiantes para optar al TP
Fechas	Inicio: 1/ 5/ 2015                      Termino: 31/ 12/ 2015
Responsables	UTP
Recursos	UTP, Docentes, Programas de estudio, MBE, perfiles TP, Materiales de oficina, computadores, resmas, impresora
Uso de Tecnología	SI ( x )                      NO ( )
Programa	SEP
Medios de Verificación	1. Documento Plan de Efectividad TP para 2 Medios  2. Evaluaciones Periódicas  3. Actas de Reuniones y socialización
Financiamiento	(origen del recurso/ costo \$\$)  SEP                                      \$ 400.000  Otro (Recursos Propios)      \$ 300.000
Acción N° 4  Descripción	Plan de trabajo de Necesidades Educativas Especiales



Fase de Desarrollo	Consolidación
Prácticas de la Dimensión que será Abordada	<p>1. Prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula</p> <p>3. Prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza</p>
Objetivo Anual N° 2	Mejorar los espacios educativos establecidos para la óptima implementación de los diseños de enseñanza
Indicadores de seguimiento	<p>1. 100% de cobertura de los Diseños de enseñanza</p> <p>2. 100% de los Docentes conocen pautas de evaluación</p> <p>3. 100% de los Docente se observan sus Clases y se los retroalimenta</p>
Acción N° 1 Descripción	<p>Evaluaciones de Aprendizaje</p> <p>Se aplica un sistema de medición de los aprendizajes en Comprensión Lectora y Resolución de Problemas, según los modelos estandarizados a los estudiantes de 2 nivel medio</p>
Fechas	<p>Inicio: 4/ 4/ 2015</p> <p>Termino: 11/ 12/ 2015</p>
Responsables	UTP

Recursos	Docentes , Estudiantes , Sala Enlaces, Pruebas estandarizadas, computador, Software de aplicación, fotocopidora
Uso de Tecnología	SI (x)                      NO ( )
Programa	SEP
Medios de Verificación	1. Instrumentos de Evaluación 2. Documento de Resultados 3. Análisis de Resultados en Comunidades de Aprendizaje
Financiamiento  (origen del recurso/ costo \$\$)	SEP                                      \$ 1.100.000  Otro (Recursos Propios)              \$ 400.000
Acción nº 2  Descripción	Observación de desempeño en el aula de todos los Docentes  UTP elabora un cronograma de acompañamiento al aula para todos los docentes, con énfasis en Lenguaje y Matemáticas, con el fin de retroalimentar y mejorar
Fechas	Inicio: 3/ 3/ 2015                      Termina: 31/ 12/ 2015
Responsables	UTP, Equipo Directivo

Recursos	UTP, Equipo Directivo, Docentes, Estudiantes, Evaluaciones, Resmas, Impresora, Fotocopiadora, computadoras, tinta
Uso de Tecnología	SI (x)                      NO ( )
Programa	Recursos Propios
Medios de Verificación	1. Documento Plan de Observación y Acompañamiento en Aula  2. Registro de Observaciones y Retroalimentación  3. Cuaderno de Estudiantes
Financiamiento  (origen del recurso/ costo \$\$)	Otro (Recursos Propios)                      \$ 100.000

### Área Convivencia Escolar

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
----------------------	------------------

Generar espacios de dialogo, difusión, discusión y elaboración de Normas que permitan la correcta implementación del PEI y los aprendizajes de los estudiantes	Confeccionar, aplicar y evaluar junto a la comunidad escolar, y sistemáticamente en un 100% un Manual de Convivencia Escolar (MCE) para el Liceo.
--	---

Dimensión Focalizada	Convivencia Escolar en función del PEI
Fase de Desarrollo	Instalación
Practicas de la Dimensión que será Abordada	<p>1. Práctica de difusión y elaboración consensuada entre los estamentos de la comunidad educativa de Normas para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del Establecimiento Educacional</p> <p>2. Prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo de los aprendizajes de sus hijos</p>
Objetivo Anual nº 1	Implementar al 100% un Manual de Convivencia Escolar
Indicadores de seguimiento	1. 100% de aplicación de Modelo de Encuesta de Percepción escolar

	<p>2. 100% de reuniones efectivas de trabajo con la comunidad</p> <p>3. 100% de aplicación del Documento Manual de Convivencia Escolar</p>
Acción N° 1	Participación en la mejora del MCE
Descripción	El Director realiza reuniones sistemáticas de difusión y de mejoramiento para la elaboración del nuevo MCE
Fechas	Inicio: 3/ 3/ 2015                      Termino:31/ 12/ 2015
Responsables	Director
Recursos	Equipo Directivo, UTP, Docentes, Comunidad Escolar, computadoras, fotocopidora, impresora, resmas de papel, materiales de oficina
Uso de Tecnología	SI ( a )                      NO ( )
Programa	SEP
Medios de Verificación	<p>1. Registro Actas de Difusión y mejoramiento del MCE</p> <p>2. Documento Manual de Convivencia Escolar</p>
Financiamiento	SEP                                      \$ 300.000
(origen del recurso/ costo \$\$)	Otro (Recursos Propios)              \$ 100.000
Acción n° 2	Resolución de Conflictos

Descripción	Los Docentes a partir de talleres desarrollan habilidades para el manejo y resolución de conflictos de los estudiantes
Fechas	Inicio: 3/ 5/ 2015          Termino:31/ 10/ 2015
Responsables	Director
Recursos	Docentes, Relator de Mediación, Hojas, Horas para taller, material de oficina, computadoras e impresora
Uso de Tecnología	SI ( x)                      NO ( )
Programa	Sep
Medios de Verificación	1. Registro de Talleres con Docentes 2. Actas de Reuniones de difusión
Financiamiento	(origen del recurso/ costo \$\$)  Sep                                      \$ 700.000  Otro (Recursos Propios)          \$ 300.000

Dimensión Focalizada	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes
Fase de Desarrollo	Mejoramiento



Medios de Verificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actas de reuniones de coordinación</li> <li>2. Documento Plan de Apoyo Integral</li> <li>3. Registro de Horas de Orientador</li> <li>4. Registro de logros, Avances.</li> </ol>
Financiamiento	(origen del recurso/ costo \$\$)  SEP \$ 100.000
Acción N° 2	Taller de desarrollo personal
Descripción	Todos los estudiantes participan por curso en talleres de desarrollo personal con el orientador del establecimiento
Fechas	Inicio: 3/ 3 /2015 Termina:31 / 12/ 2015
Responsables	UDP
Recursos	UDP, Estudiantes, resmas, fotocopias, computador, impresora, proyector.
Uso de Tecnología	SI ( x ) NO ( )
Programa	SEP
Medios de Verificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registro asistencia Taller</li> <li>2. Registro de desarrollo personal del estudiante</li> </ol>
Financiamiento	(origen del recurso/ costo \$\$)  Sep \$ 600.000

### Área Recursos

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Establecer y fomentar una identidad Institucional en los integrantes del Liceo orientado en la acción educativa y el PEI del Liceo	Mejorar las actividades del Liceo mediante la implementación al 100% de acciones que promuevan la motivación del personal Orientado al logro de objetivos y metas Institucionales.

Dimensión Focalizada	Recursos Humanos
Fase de la Dimensión	Mejoramiento
Prácticas de la Dimensión que será Abordada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI</li> <li>2. Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos Institucionales</li> </ol>

Objetivo	Implementar estrategias orientadas a la formación de un equipo calificado y motivado dentro de la unidad educativa
Indicadores de seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 100% Aplicación Modelo de Encuesta al personal.</li> <li>2. Informe de Aplicación y evaluación de encuesta</li> <li>3. Informes de desempeño y evaluación del Personal</li> <li>4. 100% de participación del personal en Talleres de Perfeccionamiento en función de las metas, objetivo y PEI del Liceo</li> </ol>
Acción nº 1 Descripción	<p>Plan de apoyo al personal</p> <p>El Director elabora un plan anual de apoyo y acompañamiento al personal realizando evaluaciones periódicas de desempeño y retroalimentando los resultados</p>
Fechas	Inicio: 3/ 3/ 2015                      Termino: 31/ 12/ 2015
Responsables	Director
Recursos	Personal del Liceo, Documentos: plan de apoyo al personal, evaluaciones y retroalimentación, computadores, impresora, resmas.
Uso de Tecnología	SI ( x )                      NO ( )
Programa	SEP
Medios de Verificación	1. Documento Plan de Apoyo al Personal

	2. Registro de evaluaciones y retroalimentación 3. Actas de reuniones de difusión.
Financiamiento	(origen del recurso/ costo \$\$) SEP \$ 100.000
Acción n° 2 Descripción	Talleres “Clínica de Perfeccionamiento” El Director propicia el desarrollo de Talleres de perfeccionamiento de forma “Clínica”, con expertos externos, hacia el personal del Liceo según los objetivos, metas y PEI del establecimiento
Fechas	Inicio: 3/ 3/ 2015                      Termino: 31/ 3/ 2015
Responsables	Director
Recursos	Personal del Liceo, Unidad Externa de Capacitación, documentos de los talleres, computadores, impresora, resmas.
Uso de Tecnología	SI ( x)                      NO ( )
Programa	Sep
Medios de Verificación	1. Acta de Asistencia a Talleres Semestrales 2. Certificados de participación en Talleres del personal 3. Registro anual de Jornadas de Capacitación
Financiamiento	(origen del recurso/ costo \$\$)

	Sep	\$ 1.800.000
--	-----	--------------

- **Cronograma de Acciones Anual**

El siguiente cuadro presenta el resumen de las actividades de mejoramiento del PME a desarrollar durante el año 2015 en el Liceo Técnico Profesional Ingeniero Alberto Sony Andrade:



## VIII Bibliografía

### Bibliografía Base

- Texto Guía III semestre Programa Magíster en Educación, UMC
- Gestión Educativa en América Latina, Juan Casassus 2010
- Gestión de Calidad, Lavin S. y otros 2002
- Sentidos y Componentes del SACGE, Mineduc 2006
- Programa Proyectos de Mejoramiento Educativo PME 2010, Mineduc

### Documentos y Manuales Oficiales:

- Guía de Elaboración Trabajo de Grado 2, UMC.
- PEI Liceo Técnico Profesional Alberto Sony Andrade, Trabajo de Grado I.
- Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Mineduc.
- Manual de Orientaciones para el Diagnostico 2013, 2014 y 2015, Mineduc.
- Guía de autoevaluación 2014 y 2015, Mineduc
- Manual de Orientaciones PME 2013, 2014 y 2015, Mineduc.
- Formato de Planificación PME - SEP 2013, 2014 y 2015, Mineduc.
- Fase Estratégica PME 2014 y 2015, Mineduc.
- Articulación de los Instrumentos de Gestión, Mineduc
- PME de Liceos Técnicos Profesionales año 2014 y 2015, Disponibles en Línea

### Sitios Web consultados

- [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
- [www.comunidadescolar.cl](http://www.comunidadescolar.cl)
- [www.agenciaeducacion.cl](http://www.agenciaeducacion.cl)
- [www.gestionyliderazgoeducativo.cl](http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl)
- <http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar>
- <http://www.aiteco.com/modelos-de-calidad-latinoamerica/>
- <http://www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalmodelos>
- <https://www.iso.org/obp/ui/#!iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- [www.sistemasycalidadtotal.com](http://www.sistemasycalidadtotal.com)
- [www.oei.es/quipu/chile/CHIL02](http://www.oei.es/quipu/chile/CHIL02)