



**Magíster En Educación Mención**

**Gestión De Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

Profesor: Carmen Bastidas B.

Alumno: Abigail Velasquez Carvajal

Punta Arenas – Chile, abril de 2020

# ÍNDICE

Contenidos	Página
<b>RESUMEN</b>	5
<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>MARCO TEÓRICO</b>	9
- Mejora y Calidad de los Aprendizajes	9
- Modelo de Calidad de la Gestión Escolar	12
- Escuelas Efectivas	17
- Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP)	19
- Proyecto Educativo Institucional (PEI)	21
- Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y Diagnóstico Institucional	22
<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	27
- Antecedentes Generales del Establecimiento	27
- Reseña Histórica	28
- Antecedentes del Entorno	30
- Referencias de la Comunidad Escolar	32
- Resultados Académicos	35
- Programas de Apoyo al Estudiante	41
- Organigrama del Establecimiento	43
<b>DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b>	44
- Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso	45
- Análisis de las Dimensiones de Proceso	46

<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	72
- Interpretación gráfica del Diagnóstico Institucional	72
- Análisis Metodológico FODA	77
- Análisis de Resultados Cuantitativos	81
- Conclusiones Finales de los Resultados	84
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	87
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	99
<b>ANEXOS</b>	107
- Anexo 1: Matrícula Año 2020 Liceo Juan Bautista Contardi	108
- Anexo 2: Modelo Informe Anual Académico, Liceo Juan Bautista Contardi	110
- Anexo 3: Informe Anual de Asistencia, Sede Enseñanza Media, Liceo Juan Bautista Contardi	112
- Anexo 4: Protocolos de actuación existentes en el Liceo Juan Bautista Contardi, Año Escolar 2019	116
- Anexo 5: Resumen de los Resultados SIMCE, Liceo Juan Bautista Contardi	118
- Anexo 6: Resumen de los Resultados PSU, Liceo Juan Bautista Contardi	123
- Anexo 7: Modelo de Entrevista Apoderado/Estudiante	125
- Anexo 8: Modelo de Planificación de Unidad de Aprendizaje, Liceo Juan Bautista Contardi	127
- Anexo 9: Modelo de Seguimiento de la Cobertura Curricular, Liceo Juan Bautista Contardi	128
- Anexo 10: Modelo de Calendario de Evaluaciones por Curso Liceo Juan Bautista Contardi	130

- Anexo 11: Pauta de Observación de Clases, Liceo Juan Bautista Contardi 131
- Anexo 12: Modelo de instrumento de evaluación de actividades internas, Liceo Juan Bautista Contardi 134

## RESUMEN

En vista del proceso de la mejora de los aprendizajes, presentamos el siguiente trabajo que da continuidad al PEI (Trabajo de Grado I) y que se enmarca en los diferentes procesos de gestión del Liceo Juan Bautista Contardi, a través de un Diagnóstico Institucional, concluyendo con una fase estratégica que coordina diferentes acciones para el logro de objetivos y metas predeterminadas. Así, nuestro trabajo consta de:

- MARCO TEÓRICO

Bajo este título se exponen las fundamentaciones teóricas que sustentan la investigación, tras la revisión exhaustiva de documentación ligada al trabajo en sí.

- MARCO CONTEXTUAL

En esta sección hacemos referencia a las características del contexto del establecimiento en estudio.

- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

En este capítulo se aplica un instrumento que evalúa las cuatro dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

- ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se realiza el plan de análisis y procesamiento de la información recopilada, identificando fortalezas y debilidades que permitirán establecer un plan de mejora.

- PLAN DE MEJORAMIENTO

A partir de la información obtenida en apartados anteriores, se construye un plan de mejora donde se establecen objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

## INTRODUCCIÓN

En el marco general de promover la educación de calidad, se establece la necesidad de crear un Proyecto Educativo Institucional (PEI) donde cada establecimiento define, entre otras cosas, los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Este instrumento orienta y ordena la gestión institucional, donde se expone, entre muchos otros objetos, la visión y misión que se comparte en común con toda la comunidad educativa. Seguido a ello, otro instrumento que toma gran importancia es el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que constituye "...una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares." (MINEDUC, 2019a, p. 6). Permite, también, marcar los tiempos de una serie de acciones y procesos de cambio para concretar la visión del establecimiento, enfocados en el mejoramiento continuo. El PME es un proceso, que reúne a todos los estamentos del centro educativo, impulsando una reflexión colectiva por medio de una autoevaluación institucional, análisis de resultados y propuesta de metas factibles y posibles de financiar en el marco de la Ley SEP, basados en las cuatro dimensiones que abarca el Modelo de Calidad de la Gestión Educativa, del cual nos referiremos en apartados posteriores.

El presente trabajo está orientado a profundizar las herramientas antes mencionadas, centrados en la realidad del Liceo Juan Bautista Contardi, donde se describe nuestra faceta y rol como entidad educativa que busca formar personas íntegras que puedan desenvolverse en la sociedad, cuya educación esté basada en el desarrollo de aprendizajes de calidad, con una sólida base valórica, respetando la inclusión, fomentando los hábitos de vida saludable y el cuidado del entorno.

El Liceo Juan Bautista Contardi es un establecimiento con jornada escolar completa (JEC), subdividido en dos sedes, ambas situadas en la ciudad de Punta Arenas. Es una institución educativa dependiente de la Corporación Municipal de dicho lugar y posee un carácter formativo científico humanista, donde se atiende a

una población de 1.200 estudiantes aproximadamente, quienes cursas niveles entre pre – kínder y cuarto año medio.

En el proceso de construcción de este documento, se obtuvo información necesaria concerniente a las áreas de gestión cuya coordinación es esencial para el logro de metas y objetivos que se establecieron en el PEI del establecimiento, Trabajo de Grado I, al cual se da seguimiento en este informe.

Por técnicas Indirectas o no interactivas, entenderemos todos aquellos instrumentos de recolección de datos que no implican una comunicación directa con los personajes en cuestión. De esta forma, como técnica indirecta, se ha seleccionado información de diferentes fuentes como la documentación histórica del establecimiento (actas de reuniones, informes pedagógicos, informes de resultados académicos y mediciones externas, pautas o modelos de evaluaciones de actividades internas, entre otros), documentos encontrados en la plataforma web [www.liceojuanbaustistacontardi.cl](http://www.liceojuanbaustistacontardi.cl) (PEI, PME, Protocolos, Planes vigentes, Roles y Funciones, Reglamentos internos, etc.). Por otro lado, entiéndase por técnicas directas, los instrumentos de recolección de datos que tienen directa comunicación con los personajes ligados al tema de estudio, en nuestro caso, consideramos como medio de información la observación participante, entrevista no estructurada con el equipo de gestión directiva y grupo focal de docentes, quienes muy amablemente colaboraron con información relevante para el análisis de este trabajo sin escatimar tiempo personal.

Lo medular de nuestra investigación es el Diagnóstico Institucional del Liceo Juan Bautista Contardi respecto de su situación de mejoras para el presente año. Fue un trabajo colaborativo que constó con la participación de todos los estamentos del establecimiento, desde la pauta de evaluación aplicada, el análisis de resultados y puntos críticos y la determinación de estrategias de mejoramiento.

En la ejecución del Diagnóstico Institucional, se utilizó una metodología cualitativa que fue acompañada por fundamentaciones concretas según la experiencia en la entidad educativa y los medios de verificación mencionados anteriormente. Para la construcción del instrumento utilizado nos hemos basado en

el documento Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (MINEDUC, 2014) con el fin de confeccionar una rúbrica que nos oriente respecto de las cuatro dimensiones de estudio. Mencionar, además que, en el apartado de Análisis de Resultados, se utilizó también una metodología cuantitativa, ya que se consideró la estadística de resultados como: matrícula, índice de retención, porcentaje de asistencia, resultados de evaluaciones externas, entre otros. Según las necesidades que presentaba el análisis basado en las dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, mediante el estudio metodológico FODA, que nos lleva a la mejor opción de cambio: apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades.

Como establecimiento, nos caracterizamos por crear las instancias para potenciar el trabajo colaborativo y reflexión colectiva, y, asumiendo los deberes y responsabilidades de los integrantes de la comunidad educativa, es que en la evaluación y elaboración del PME, participaron los diferentes estamentos del centro educativo, representados por el consejo escolar, quienes coordinaron junto a sus bases, diferentes equipos de trabajo que analizan cada aspecto del PME, revisando y haciendo las sugerencias al mismo, donde finalmente se realizó una retroalimentación colectiva. En resumen, este trabajo se ha dividido en diferentes etapas, siendo el equipo de gestión directiva los encargados de la elaboración del documento final.

## MARCO TEÓRICO

En el proceso de elaboración del Diagnóstico Institucional y posterior Plan de Mejora, nos hemos visto en la necesidad de indagar en temas y diferentes fuentes bibliográficas que sustentan nuestro trabajo. Según la opinión de Tevni Grajales (1996, p. 1), el marco teórico “delimita el área de investigación, expresa proposiciones teóricas generales, postulados, marcos de referencia que conducen al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad, provee un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio”. Por ello, a continuación, presentamos parte del fundamento teórico en el cual basamos la construcción de esta investigación y con el fin de comprender mejor el enfoque del estudio, nos referiremos a ideas clave como: ¿qué entendemos por calidad educativa?, ¿cómo se evalúa actualmente la calidad de la educación en nuestro país?, o adentrarnos en algunos planes de mejora que siguen ciertas líneas de acción y que son necesarias para la implementación de la Ley SEP, entre otros.

### **Mejora y Calidad de los Aprendizajes**

Como lo señala la Ley General de Educación (Ley N°20.307), uno de los principales propósitos de la educación chilena es el desarrollo integral de nuestros estudiantes, entendiendo la educación como un derecho (independientemente de las condiciones o circunstancias que viva la persona) y permitiendo que cada uno de los estudiantes pueda acceder al sistema escolar y permanecer en él, optando a oportunidades en un proceso activo de aprendizaje.

En múltiples ocasiones hemos escuchado hablar de la necesidad que existe en nuestro país por mejorar los aprendizajes, tanto así que en las últimas décadas el Ministerio de Educación (MINEDUC) y otras instituciones educativas se han

adentrado en una amplia discusión respecto a educación de calidad y todo lo que ello conlleva, pero, en definitiva, ¿qué entendemos por educación de calidad?... El concepto de calidad tiene un sinnúmero de interpretaciones según los fines que se persiga, sin embargo, existen autores que afirman desde su perspectiva que la educación de calidad debe promover e impulsar el desarrollo de todas las dimensiones del ser humano y en particular señalar qué se entiende por educación de calidad es un "...ejercicio que debe llevar a explicitar qué tipo de escuela queremos, sobre qué valores la construiremos, qué procesos pedagógicos se privilegiarán (en el más amplio sentido) y qué vínculos estableceremos entre calidad educativa y proyecto de sociedad" (BOLÍVAR, 2001, p. 2), son algunas de las aristas que debemos considerar al momento de hablar de calidad educacional. No obstante, y de forma muy precisa, los autores del documento "Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016 – 2019", afirman que la educación de calidad es:

"...un proceso formativo integral que pone en el centro al ser humano en su totalidad, promoviendo un desarrollo consistente e integrado del conjunto de sus dimensiones, incluyendo la espiritual, la ético-moral, la cognitiva o intelectual, la afectiva, la artística y la de desarrollo físico, entre otras, y que se orienta a proveer oportunidades de desarrollo e integración social al conjunto de los niños, niñas, jóvenes y adultos de manera equitativa e inclusiva, previniendo la discriminación y la segregación de cualquier tipo, garantizando que todas y todos puedan ser ciudadanos autónomos, responsables, proactivos y críticos." (MINEDUC, 2016, p. 16)

Por otro lado, la importancia que le dé un país a la educación de calidad es esencial para las múltiples áreas de la vida de las personas y el desarrollo humano, logrando en un futuro disminuir brechas existentes entre géneros o entre clases sociales, como se mencionaba anteriormente, y así "facilitar la transmisión de conocimientos y aptitudes necesarios para triunfar en una profesión y romper el ciclo de pobreza" (UNICEF, s.f.).

Ahora bien, aunque suene reiterativo, es necesario comprender que llevar todas estas acciones a la práctica y que cumplan con el ideal de calidad depende de una serie de componentes tanto sociales, culturales, económicos, etc. Así lo afirma la UNICEF, quienes señalan que la educación de calidad está influenciada por factores internos y externos al aula, como los recursos existentes en el establecimiento, o el contexto social del estudiante, entre otros. Menciona, además, que existen cinco elementos claves que intervienen en la calidad de la educación: "...lo que el estudiante trae consigo, el entorno, los contenidos, los procesos y los resultados" (UNICEF, s.f.), los cuales deben ser considerados al momento de evaluar la calidad educativa.

Entonces, la cuestión es ¿cómo llegamos a concretar una educación de calidad?... luego surge el concepto de mejoramiento educativo. Actualmente nuestro sistema educativo contempla dos pilares que direccionan la educación chilena, estos son: el currículum nacional y las normativas educacionales. Según señala la División de Educación General, en el paper "Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educacionales, Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018", el primer pilar establece una "base cultural común para todos los estudiantes y que apunta al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos" (MINEDUC, 2018, p.12), estableciendo ciertos parámetros que aseguran la equidad de la educación. El segundo pilar se refiere a los planes que elaboran las instituciones educativas al interior de la comunidad asegurando una educación de calidad y contextualizada a la realidad de los estudiantes, "Estas normativas y planes aseguran que los actores educativos se hagan cargo de las múltiples dimensiones y áreas de trabajo relacionadas con la formación integral de las y los estudiantes" (MINEDUC, 2018, p.12). La idea principal de este último pilar es que los establecimientos educacionales tengan cierta autonomía en términos de la trayectoria que han de seguir para el mejoramiento en base a los resultados de aprendizajes y habilidades de los estudiantes. "Este enfoque propone centrarse en la idea de que el cambio y el mejoramiento escolar están fuertemente ligados a un proceso de permanente evaluación, que proviene desde dentro del establecimiento" (MINEDUC, 2019a, p. 7) lo que nos lleva a hablar más adelante del plan de

mejoramiento educativo que construye cada escuela o liceo internamente según su propia realidad.

### **Modelo de Calidad de la Gestión Escolar**

Para desarrollar un buen modelo de gestión es imprescindible un conjunto de ideas que conformen un plan que tenga como meta la calidad educativa y que serán un apoyo y efectiva coordinación de acciones para propiciar aprendizajes significativos en nuestros estudiantes.

Así es como la evaluación y aseguramiento de la calidad de la educación chilena se basa en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, que trata básicamente de un sistema de gestión que tiene como principio orientador "...la mejora continua por medio de la definición de procesos que se vinculan e inciden de múltiples formas en los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes" (MINEDUC, 2018, p. 88). De esta forma, el modelo de gestión, identifica los procesos que garantizan las óptimas condiciones de una gestión de calidad, los que previamente no estaban del todo internalizados por parte de sostenedores y establecimientos educacionales.

El modelo pone énfasis en rigurosos criterios de gestión basados en la planificación y eficiencia, estos son: sistematicidad de las acciones, vinculación de los procesos con la obtención de metas, revisión permanente de los procesos y ajuste de las estrategias, evaluación de los resultados (MINEDUC, 2013, p. 38). A su vez, este modelo promueve la responsabilidad de los actores sobre sus propias acciones, estableciendo áreas subdivididas en dimensiones que guían y orientan el mejor funcionamiento de las instituciones educativas, otorgando cierta independencia a los sostenedores y directores para gestionar basados en su contexto y realidad cercana. A continuación, presentamos el modelo con sus respectivas áreas y dimensiones:

**Figura 1: Modelo de Calidad de la Gestión Escolar**

		DIMENSIONES			
		LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)	
	Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)	
	Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)	

**Fuente:** *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores* (MINEDUC, 2014, p. 33).

Como podemos observar, el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar está compuesto por cuatro grandes dimensiones que corresponden a “ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica, que deben asegurar las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza-aprendizaje” (MINEDUC, 2018, p. 88), las cuales, a su vez, se dividen en formas más acotadas para organizar los contenidos, a estos procesos los llamamos subdimensiones. Las cuatro dimensiones comentadas anteriormente se vinculan entre sí para impactar positivamente el área de Resultados, la cual contempla el análisis de resultados cuantitativos y cualitativos que se verifican por medio de prácticas de registro, sistematización, entre otros procesos que sustentan la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, su trayectoria escolar y asignaturas del currículum

nacional. También, esta área estudia las metas institucionales y otros indicadores de la calidad educativa.

Específicamente, las cuatro dimensiones que componen el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

- Liderazgo: corresponde a “...todas aquellas prácticas vinculadas a los procesos de gestión institucional y pedagógica que deben ser liderados por el equipo directivo, como orientar, planificar, articular, evaluar los procesos institucionales” (MINEDUC, 2013, p. 49), guiando a toda la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas planteadas como institución. Esta dimensión se subdivide en las subdimensiones: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director, planificación y gestión de resultados.
- Gestión Pedagógica: esta dimensión abarca las prácticas que el establecimiento implementa y que debiera perfeccionar paulatinamente, lo que implica un mejoramiento continuo, en coherencia con su Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el fin de que los estudiantes logren los objetivos de aprendizaje, considerando sus características de cada uno. Es necesario que, en esta área, la comunidad educativa trabaje de forma colaborativa y coordinada. Además, esta dimensión “...comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo” (MINEDUC, 2018, p.88). Esta dimensión está compuesta por las subdimensiones: gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes.
- Formación y Convivencia: en esta área se consideran aquellas prácticas que orientan a la formación personal y ciudadana de los y las estudiantes, generando ambientes propicios para el aprendizaje, fomentando la sana interacción entre los integrantes de la comunidad, implementando herramientas que favorezcan la resolución de conflictos, en general, implementar estrategias dirigidas a “...favorecer el desarrollo personal y

social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente” (MINEDUC, 2014, p. 95). Esta dimensión se organiza en las subdimensiones: formación, convivencia, participación y vida democrática.

- Gestión de Recursos: “...es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa” (MINEDUC, 2014, p. 121), contempla todas aquellas prácticas que el establecimiento requiere implementar para apoyar el desarrollo docente, la organización, mantención de la infraestructura, optimización de recursos educativos, recursos humanos, etc. Contempla las siguientes subdimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos.

Ahora bien, como una forma de asegurar que los establecimientos educacionales entreguen aprendizajes de calidad, es que el año 2003 se crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), cuyo principal objetivo era:

“...incorporar a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo que permitiera llevarlos, en el mediano plazo, a elevar sus capacidades de gestión, desarrollando en forma autónoma características presentes en escuelas efectivas y sustentarlas en el tiempo con el apoyo de agentes claves que se ubican en el entorno de los establecimientos educacionales, como son sus sostenedores y el propio Ministerio de Educación” (MINEDUC, 2013, p. 38)

Dicho programa operó entre los años 2004 – 2007, el cual se sustentó en la estructura del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, mencionado anteriormente, utilizado para evaluar las capacidades de gestión institucional, desarrollando un circuito de mejoramiento continuo a través de un Diagnóstico Institucional, un

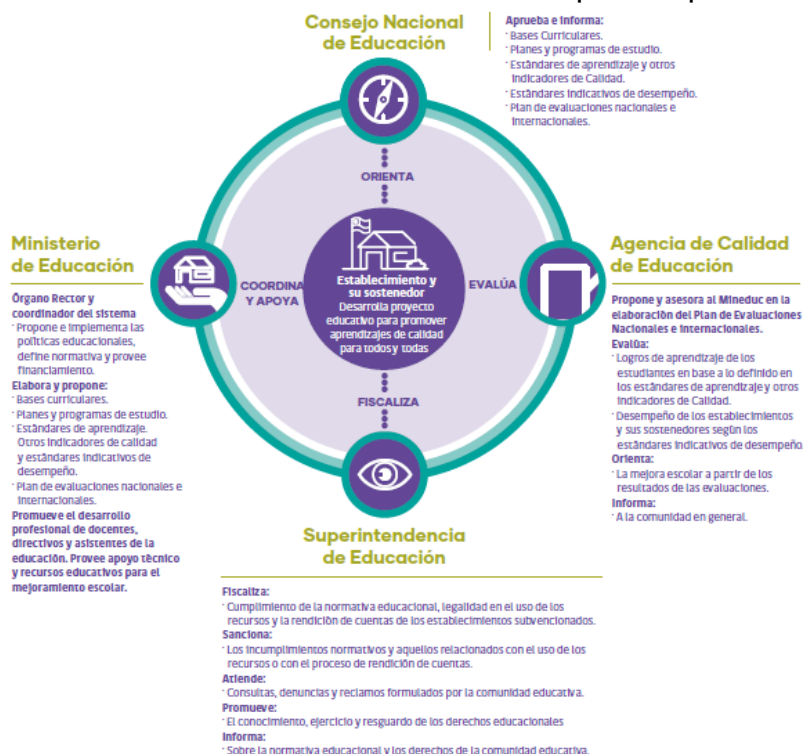
proceso de Planificación y posterior rendición de avances y desafíos a través de una Cuenta Pública.

Actualmente, y a diferencia del sistema anterior, en el año 2011 se promulga la Ley N° 20.529, que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC), nueva institucionalidad en educación que propone dos nuevos organismos, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación (ya existentes el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Educación).

El SAC tiene por objetivo “...asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente, y el apoyo y orientación constante a los establecimientos” (<https://www.agenciaeducacion.cl/orientacion/sac/>).

Así, los roles de las instituciones mencionadas anteriormente, se redefinen de la siguiente forma:

**Figura 2:** Funciones Instituciones Educativas que componen el SAC



**Fuente:** Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (MINEDUC, 2019a, p. 9).

El compromiso fundamental en común que tienen las organizaciones que componen el SAC, es "...asegurar que todos los establecimientos del país desarrollen e implementen, con el apoyo de su sostenedor, los procesos pedagógicos y de gestión necesarios y, además, cuenten con las condiciones institucionales y las capacidades profesionales idóneas para ofrecer una educación de calidad a todos los niños, niñas, jóvenes y adultos de Chile" (MINEDUC, 2016, p. 25).

## **Escuelas Efectivas**

Constantemente, en nuestra labor docente, buscamos crear instancias de aprendizaje que favorezcan el desarrollo integral de nuestros estudiantes y potenciando sus características y talentos individuales. Bajo la misma premisa, como docentes, ideamos estrategias que nos lleven a ser una escuela eficaz, entendiendo que es aquella en que no sólo los estudiantes muestran un progreso superior a lo esperado, sino además considera diferentes características de los integrantes de la comunidad educativa que llevan a concretar objetivos y metas establecidos.

De esta forma, es que se plantean múltiples factores que inciden en la transformación a ser una escuela eficaz, y que, en el fondo, todos los establecimientos educacionales desearían ser. Y en ese horizonte es que trabajamos, no sólo para mejorar resultados cuantitativos, sino también para crear las instancias acordes al desarrollo de las diferentes áreas de nuestros estudiantes.

Algunas de las principales características que debe poseer una escuela efectiva y que nos sirve como guía para lograr eficacia, son:

### Figura 3: Características de Escuelas Efectivas

- \* **Autonomía y gestión local:** Aparte de regulaciones externas, tienen un amplio margen de gestión y capacidad para planificar el currículum.
- \* **Fuerte liderazgo instructivo:** El directivo tiene un liderazgo instructivo focalizado en el currículum y con un visión clara sobre la mejora del centro.
- \* **Estabilidad del profesorado:** Condiciona el trabajo cooperativo y fomenta una línea de enseñanza coherente.
- \* **Organización y articulación curricular e instructiva:** Articulación y consenso en metas y objetivos definidos, así como expectativas sobre resultados a conseguir.
- \* **Control sistemático del progreso y logros de los alumnos:** Seguimiento sistemático y permanente del trabajo de los alumnos, como medio para ajustar la labor docente.
- \* **Altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento de éxito académico:** Consenso sobre expectativas elevadas por la comunidad escolar sobre rendimiento de los alumnos.
- \* **Apoyo y colaboración entre escuelas y familias:** Fomentan la comunicación e implicación de padres en el proceso educativo, con un sentido de comunidad educativa.
- \* **Orden y disciplina:** Como contexto y atmósfera necesaria para el aprendizaje, clima escolar ordenado, de respeto, confianza y apoyo.
- \* **Colaboración y relaciones de colegialidad entre el profesorado:** Coordinación y cooperación como clave para el sentido de equipo y el desarrollo profesional.
- \* **Desarrollo continuo del personal docente:** Actividades y contexto adecuado para el desarrollo profesional así como recursos externos gestionados por los centros para la formación continua.

**Fuente:** Características y condiciones internas de las “Escuelas Eficaces”, Nieto Cano (1993), (citado en Bolívar, 1997, p. 32)

Notemos que la mayoría de las características destacadas en la Figura 3, implican participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, y en general, según afirma Baeza, tras un experimento que involucró a 14 escuelas básicas que atienden a estudiantes de niveles socioeconómicos bajos, pero que poseen altos resultados en pruebas como SIMCE, señala que, una escuela eficaz se caracteriza por tener “...un alto grado de claridad en sus objetivos, en su misión, con una definición de objetivos educacionales precisos, orientadores y fáciles de recordar y expresar” (Baeza, 2008, p. 19), lo que nos lleva a concluir que una escuela eficaz es aquella, que en primer lugar, tiene la seguridad de que todos sus estudiantes pueden aprender y por lo tanto, más de allá de centrarse en mejorar resultados de pruebas estandarizadas, su propósito es potenciar las habilidades de

sus estudiantes, pues “...los buenos resultados... son fruto de un trabajo formativo amplio” (Baeza, 2008, p. 24).

### **Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP)**

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) se promulgó y entró en vigencia el año 2008 por el gobierno de turno, que en ese entonces era liderado por la presidenta Michelle Bachelet Jeria, quien, además en su discurso presidencial, señala que dicha ley permite “...igualar las oportunidades de aprender de los alumnos y alumnas para los cuales la situación económica y social de sus hogares genera una desventaja” (BACHELET, 2005, p. 3), creando así una nueva subvención para los establecimientos educacionales.

En el documento “Fundamentos Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores”, los autores señalan que el principal objetivo de la Ley SEP es “mejorar la equidad de las oportunidades educacionales mediante la entrega de recursos adicionales y diferenciados a quienes son identificados como alumnos prioritarios” (MINEDUC, 2013, p. 47).

Esta Ley consiste básicamente en la inyección de recursos adicionales entregados directamente a los establecimientos que tienen estudiantes clasificados como “prioritarios” (cuyas condiciones económicas dificultan las posibilidades de enfrentarse al proceso educativo), siendo la subvención de mayor alcance y financiamiento que los modelos anteriores, además, incorpora las bases del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (ver página 12) en su modelo de gestión, ya que exige cierta responsabilidad por los resultados y una rendición de cuentas por parte de los establecimientos educacionales; quienes al suscribirse de forma voluntaria a la ley SEP, firman un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, donde se comprometen a cumplir con ciertos requisitos y metas pre – establecidas en un Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Consideramos importante referirnos a esta ley debido al gran impacto que tuvo su promulgación en el sistema de gestión educativa, ya que esta “pone la gestión escolar al centro del mejoramiento educativo, y hace responsables a los actores del sistema por su funcionamiento” (MINEDUC, 2013, p.48), situación que, a partir del año 2011, involucra a toda la comunidad educativa en la construcción del PME de cada establecimiento, sujetos que conocen desde la misma realidad las necesidades y carencias de cada institución, dejando al sostenedor como último responsable.

Tal fue el impacto que tuvo la incorporación de la Ley SEP en el sistema, que en el año 2011 “el 73% de los establecimientos particulares subvencionados y 99% de los municipales habían firmado el convenio y recibían alumnos prioritarios” (MINEDUC, 2012a, p. 2), lo cual refleja claramente la atención que captó esta ley en relación a otras, y que uno de los grandes objetivos por lo cual se promulga esta ley se estaba cumpliendo, este era, poder entregar educación para los alumnos prioritarios en un ambiente de equidad. Sólo por mencionar algunos datos, en la siguiente tabla se muestra la cantidad de establecimientos que firmaron el convenio en los primeros cuatro años de haber entrado en vigencia la Ley SEP:

**Tabla 1:** Número de establecimientos que se incorporan al régimen SEP por año.

Año	Nº Part. Subv.	% del total de Part. Subv.	Nº Estab. Munic.	% del total de Munic.
<b>2008</b>	1.654	51%	4.825	93%
<b>2009</b>	378	61%	10	95%
<b>2010</b>	197	66%	19	96%
<b>2011</b>	237	73%	49	99%

**Nota:** Los porcentajes se calculan sobre el total de establecimientos que imparten educación básica. **Fuente:** MINEDUC, 2012a, p. 3.

Con respecto al sistema de evaluación que involucra la Ley SEP, esta contempla dos instancias de evaluación, como se mencionó anteriormente, se exige el cumplimiento de resultados que se enmarca en estándares nacionales, y la otra evidencia es la autoevaluación que realiza el establecimiento, que considera el análisis de cuatro grandes procesos de gestión institucional (liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, gestión de recursos).

### **Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento que ordena y orienta la gestión institucional, es un documento que contiene principios que permiten programar la acción educativa basados en una visión y misión compartida por la comunidad educativa. Este establece el “horizonte educativo y formativo de una organización escolar, es decir, su propuesta orientadora en los ámbitos cognitivos, sociales, emocionales, culturales y valóricos” (MINEDUC, 2018, p. 89).

El PEI de un establecimiento institucional por un lado cumple la función de “ordenar” ya que presenta las acciones, normas, estructuras y procesos para lograr los objetivos y metas establecidas. Por otro lado, el PEI “da sentido” ya que este “...expresa la voluntad formativa de la comunidad educativa...indica el tipo de persona que se quiere formar” (MINEDUC, 2011, p. 2).

El PEI, es un trabajo construido por toda la comunidad educativa, donde se crean instancias de trabajo colaborativo, generando las condiciones propicias para fomentar la participación de todos los integrantes de la comunidad y por consiguiente, que todos se puedan identificar con el proyecto educativo en sí, además, “la comunidad debe estar informada y sensibilizada con el proceso, los representantes de los diferentes estamentos deben comunicar, solicitar opiniones y validar las propuestas que la comisión responsable establezca” (Letelier Gálvez, M. E., & Fiabane Salas, F. 2015, p. 84).

## **Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y Diagnóstico Institucional**

Entenderemos el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) como un instrumento de planificación estratégica, que cada establecimiento educacional establece para “...guiar la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos...” (MINEDUC, 2018, p.90) y favorecer la toma de decisiones con el fin de potenciar la formación integral de los estudiantes.

Con la promulgación de la Ley SEP se establece la necesidad de que cada establecimiento suscrito al Convenio de igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, deben lograr las metas, objetivos, e implementar las medidas comprometidas en un Plan de Mejoramiento, en un período de cuatro años, el cual debe contemplar acciones en las cuatro áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar en el cual se basa dicha ley (ver página 19). El Plan de Mejoramiento Educativo es el “instrumento que materializa dicho modelo a partir de lo definido en el PEI que es central en el proceso, puesto que orienta y da sentido de pertenencia a dicho modelo y a las acciones que se desarrollan para mejorar” (MINEDUC, 2018, p. 48).

Tal como señala, Dinorah García Romero (2008, p. 2), en su ensayo titulado “Plan de Mejora”, indica que este tipo de plan permite que los centros educativos “...respondan de forma adecuada y oportuna a las necesidades y problemáticas que considera prioritarias y estratégicas. Por ello, es un recurso que facilita la acción creativa, y una intervención inteligente de solucionar los problemas”, es decir, desde una perspectiva cercana y conociendo las necesidades que presente el establecimiento, se diseña un plan de trabajo que en un plazo determinado pueda erradicar dichas carencias favoreciendo el aprendizaje de los educandos.

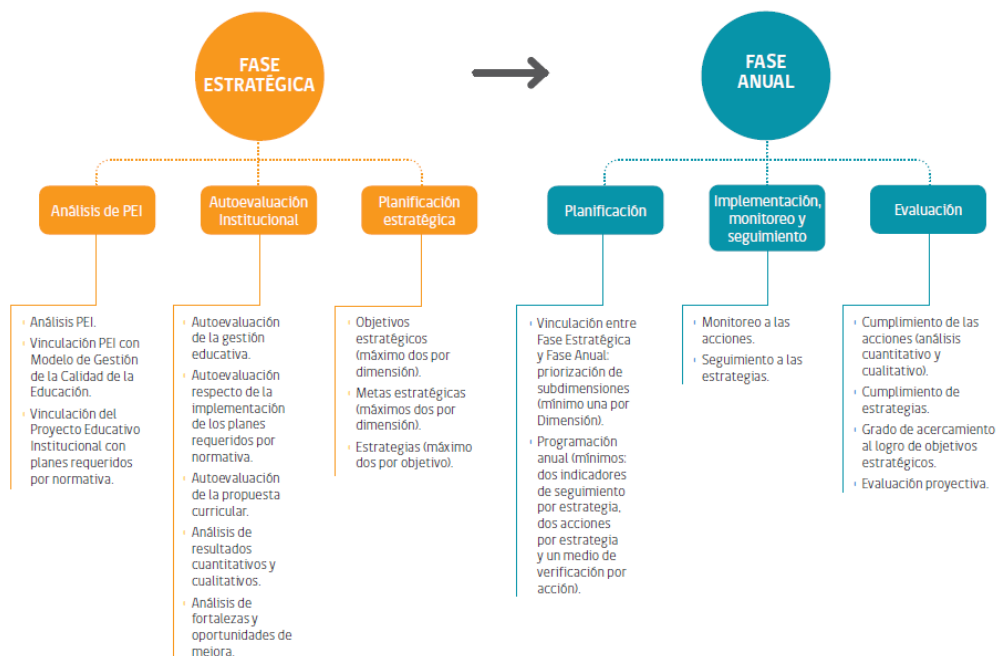
En general, el PME exige que cada establecimiento establezca metas de efectividad que se cumplan en el transcurso de la ejecución del plan, contemplar acciones para todos los niveles de enseñanza, especificar acciones que favorezcan cada eje central del modelo de gestión de calidad educativa en el plazo previsto e

involucrar a la comunidad escolar en la confección del plan y transparentar la información con cada estamento de la institución.

El PME consta de dos etapas, una de ellas es la Fase Estratégica y que cuenta básicamente de un proceso de análisis de la situación institucional actual para elaborar una planificación a mediano plazo que consta de objetivos, metas y estrategias. Esta es la fase con la que se inicia el ciclo de mejoramiento continuo (compuesto por las etapas de análisis estratégico – autoevaluación institucional y elaboración de la planificación estratégica). La segunda etapa que compone el PME es la Fase Anual del ciclo de mejoramiento continuo, y corresponde a “...períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones” (MINEDUC, 2018, p. 90). Esta fase se lleva a cabo cada año del PME, y se compone de las etapas: planificación anual, implementación, seguimiento y monitoreo, y evaluación.

En la siguiente imagen se resumen las etapas que componen el Plan de Mejoramiento Educativo:

**Figura 4:** Organización del Plan de Mejoramiento Educativo



**Fuente:** Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos, Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018 (MINEDUC, 2018, p. 26)

A continuación, nos referiremos en detalle a la etapa de autoevaluación institucional o diagnóstico institucional, que, como mencionamos anteriormente, es parte de la fase estratégica del PME. Así, entenderemos la autoevaluación institucional como una instancia de reflexión colectiva de la comunidad educativa donde se estudian los procesos de gestión educativa y resultados actuales, información que es fundamental para la toma de decisiones en cuanto a las acciones a seguir. Este proceso "...incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos..." (MINEDUC, 2018, p. 35). El diagnóstico institucional está dividido en áreas que están enmarcados en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar descritos en apartados anteriores (ver página 12), además cuenta con las siguientes etapas de análisis (MINEDUC, 2018):

- ❖ Autoevaluación de la gestión educativa: donde se identifican los elementos a mejorar en el marco del curriculum nacional. En este punto se pueden considerar como fuentes de información las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos diseñados por el MINEDUC, los resultados de la etapa de evaluación del último PME, resultados institucionales, cuantitativos y cualitativos, marco de la buena enseñanza, entre otros.
  
- ❖ Autoevaluación respecto a la implementación de los planes requeridos por normativa: es en esta etapa donde "...se espera que las comunidades educativas reflexionen sobre cuánto han aportado a la gestión y a la concreción de los sellos educativos, cada uno de los planes que se han implementado por requerimiento normativo." (MINEDUC, 2018, p. 37), es decir, se intenta guiar a la reflexión colectiva sobre cuánto han abordado/logrado cada plan respecto a la temática que abordan, qué tanto han impactado a la comunidad educativa en relación a sus necesidades, y por supuesto, si fuera el caso, actualizar y modificar los planes ya elaborados. Dentro de los planes que actualmente deben estar presentes en los establecimientos, podemos mencionar: Plan de gestión de convivencia escolar, Plan de formación Ciudadana, Plan de Sexualidad, Afectividad y

Género, Plan de Apoyo a la Inclusión, Plan Local de Formación Docente, Plan Integral de Seguridad Escolar.

- ❖ Autoevaluación de la implementación curricular: en este paso se analiza la implementación del currículum y el logro de las metas trazadas en el PEI, considerando los contextos, las necesidades y los intereses de la comunidad educativa.
- ❖ Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos: en esta instancia de análisis, se estudia la información y evidencia cuantitativa (metas de eficiencia, resultados, matrícula, etc.) y cualitativa (escalas de percepciones, de valores, de grados de satisfacción) sobre la situación actual al interior de la institución educativa. Se puede aplicar criterio para definir la información que se aporta o no al análisis en cuestión, o si es necesario relacionarlos con otros según sea el caso. Algunos resultados institucionales que podrían considerarse es esta etapa son: porcentaje de matrícula, retención, deserción por nivel, grado de satisfacción de los integrantes de la comunidad escolar, valoración de los niveles de seguridad del establecimiento, percepción de docentes y estudiantes respecto del clima del aula, entre otros.
- ❖ Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento: la idea principal de esta etapa es que los integrantes de la comunidad identifiquen las “...fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones y en el área de resultados y, a partir de ello, en el avance respecto de sus objetivos y metas estratégicas” (MINEDUC, 2018, p. 46). Este análisis se organiza basados en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar impulsado por el Ministerio de Educación (Ver página 12), y un área de resultados.

El diagnóstico institucional permite que la comunidad educativa estudie y analice datos de años anteriores, como por ejemplo la matrícula, resultados de

pruebas externas, índice de permanencia, asistencia escolar, entre otros. En este caso, el portal web de Agencia Orienta (Agencia de la Calidad de la Educación, 2019), fue fundamental para analizar los diferentes resultados obtenidos en pruebas externas como SIMCE (aplicada a los diferentes niveles), donde además de los resultados distribuidos por las áreas de aprendizaje, se entrega un análisis exhaustivo de autoestima académica y motivación escolar, clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable, equidad de género en aprendizajes, y sugiriendo diferentes recursos para la mejora continua.

La Autoevaluación Institucional finaliza con una sección de conclusiones por dimensión, las cuales serán la base para la planificación estratégica.

Como un instrumento de ayuda para los establecimientos educacionales, el Ministerio de Educación ha levantado una “Guía para el Diagnóstico Institucional” (2012), en el que se incluyen las plantillas para poder concretar cada etapa de análisis colectivo explicitado anteriormente.

## MARCO CONTEXTUAL

### Antecedentes Generales del Establecimiento

Nombre del Establecimiento Educacional: Liceo Juan Bautista Contardi Gastaldi

RBD-DV : 24307-8

Dependencia Administrativa : Municipal

Tipo de Formación Diferenciada : Científico – Humanista

Nombre del Director : Miriam Bastidas Osorio

Región : Magallanes y Antártica Chilena

Comuna : Punta Arenas

Dirección : Otto Maggens N° 0498 – Manantiales N° 1027

Teléfonos : (612) 212227 – (612) 212216

Email : secretaria.ljcontardi@cormupa.cl

Sostenedor : Corporación Municipal de Punta Arenas

El Liceo Juan Bautista Contardi es una entidad educativa de dependencia municipal y de carácter científico humanista. Está compuesto por dos sedes (edificios) situadas en la ciudad de Punta Arenas, al sur de nuestro país. El establecimiento contempla un amplio proceso educativo para niños (as) y jóvenes desde nivel preescolar hasta enseñanza media, inserto, además, en el programa de Jornada Escolar Completa (JEC).

Como parte del Proyecto Educativo Institucional (instrumento que ordena nuestra gestión institucional), destacamos la misión y visión que compartimos a con toda la comunidad educativa:

### Visión:

Nuestro Liceo aspira a ser reconocidos en la comunidad como un establecimiento educacional que garantiza una formación integral de excelencia académica, con énfasis en el desarrollo de aprendizajes de calidad y significativos, con una sólida base valórica necesaria para el futuro de cada uno de nuestros estudiantes, fomentando también el pensamiento reflexivo y espíritu crítico, respetando la inclusión y el cuidado del entorno.

### Misión:

En un ambiente acogedor, de respeto y aceptación, educar para el desarrollo de competencias que permitan aprendizajes de alta calidad, asociados a conocimientos y valores orientados al desarrollo personal y social, fortaleciendo las características individuales.

En nuestro Liceo consideramos fundamental el trabajo en los ejes de excelencia académica y desarrollo formativo integral de nuestros estudiantes, por consiguiente, nos hemos propuesto el siguiente objetivo general:

➤ Potenciar el desarrollo integral de nuestros estudiantes, proporcionando una sólida formación académica y valórica, garantizando un ambiente seguro y acogedor a toda la comunidad educativa, basados en la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo.

### **Reseña Histórica**

El Liceo Juan Bautista Contardi, de dependencia municipal, fue fundado el 16 de octubre del año 1989, donde inicialmente, adquiere la calidad de cooperador del Estado mediante el decreto 632.

Su nombre es en honor al inmigrante italiano: Don Juan Bautista Contardi Gastaldi, importante personaje de la época que se destacó por su amplia trayectoria en la ciudad de Punta Arenas, donde desempeñó cargos como Secretario de la Gobernación del territorio de Magallanes, Secretario Municipal, Alcalde tercero, Profesor del Liceo de Hombres de Punta Arenas, Gobernador Marítimo y del territorio, Cónsul de Portugal, Agente Consular de Italia, Socio Fundador y Superintendente del Cuerpo de Bomberos, Director de la Sociedad de Instrucción Popular, Director de la Sociedad de Estudiantes pobres, Director de Rotary Club, entre otros.

En los comienzos de nuestra institución educativa, la sede principal se ubicó en calle Otto Muggens 0498, siendo su primer objetivo la atención de jóvenes, que en su mayoría, provenían de sectores vulnerables o bien, eran desertores de otros establecimientos, prestando atención desde primero a cuarto año medio en la modalidad científico humanista.

Pero a fines del año 2006, por decisión de las autoridades locales, y en la administración de ese entonces, el Liceo Juan Bautista Contardi acepta el desafío de fusionarse con la “Escuela Básica República del Paraguay”, también de dependencia municipal, y que previamente se pensaba cerrar por diferentes razones, entre ellas la escasez de matrícula. Así, iniciando el año escolar 2007, se da paso a la atención de estudiantes en niveles desde pre – kínder a 4° año medio, subdivididos en dos sedes las cuales se sitúan en calle Otto Muggens 0498 y calle Manantiales 1027, donde actualmente se ubican la enseñanza básica y enseñanza media, respectivamente.



**Figura 5:** Liceo Juan Bautista Contardi – Sede Enseñanza Básica



**Figura 6:** Liceo Juan Bautista Contardi – Sede Enseñanza Media

En la administración actual, el Director es la máxima autoridad del establecimiento, siendo el responsable de su administración, y estando acompañado por un equipo de gestión directiva distinto para cada sede de nuestro liceo.

### **Antecedentes del Entorno**

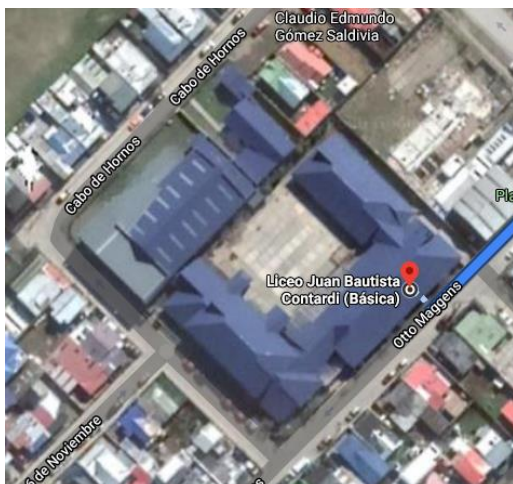
El Liceo Juan Bautista Contardi, está geográficamente ubicado al sur de nuestro país, en la XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena, específicamente en la ciudad de Punta Arenas, la cual está situada al borde del Estrecho de Magallanes. Dicha ciudad concentra la mayor cantidad de población en la región, con un estimado en el año 2017 de 131.592 habitantes (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2019), posee un alto porcentaje de población urbana en relación a la población rural.

En relación al ámbito cultural, se puede destacar la amplia participación de la población en grupos y asociaciones de tipo folclóricas, deportivas y culturales las cuales reflejan la gran influencia de la cultura argentina en nuestra zona y el fuerte espíritu regionalista que caracteriza a los puntarenenses y que fortalece desde las propias familias el apego a la propia tierra y al estilo de vida magallánico.

En las últimas décadas, y debido a la mejora de las redes de conectividad con el resto del mundo, se ha hecho posible identificar la influyente tendencia a la globalización, lo cual nos permite acceder a tendencias, culturas, modos de vida y elementos de desarrollo presentes y activos en distintos lugares del mundo. Ya que existe una permanente presencia de turistas extranjeros que desde distintos países llegan a conocer los paisajes de nuestra tierra, dejando rasgos de sus propias culturas. Esto debido al rol geográfico y estratégico en la que se enmarca nuestra ciudad, puesto que es considerada como una “puerta de acceso al continente antártico” para todos los países que poseen emplazamientos en dicho territorio. Por

lo mismo, es importante mencionar que nuestra ciudad cumple una función como centro político, administrativo, comercial, financiero y turístico.

Con respecto a nuestro establecimiento, éste se subdivide en dos edificios distintos, ambos ubicados en el sector norte de la ciudad de Punta Arenas, específicamente en calle Otto Maggens 0498 y en calle Manantiales 1027, como se ha mencionado en los párrafos anteriores.



**Figura 7:** Vista satelital Liceo Juan Bautista Contardi – Sede Enseñanza Básica. Fuente: [https://www.google.com/maps/place/Liceo+Juan+Bautista+Contardi+\(Básica\)](https://www.google.com/maps/place/Liceo+Juan+Bautista+Contardi+(Básica))



**Figura 8:** Vista satelital Liceo Juan Bautista Contardi – Sede Enseñanza Básica. Fuente: [https://www.google.com/maps/place/Liceo+Juan+Bautista+Contardi+\(Media\)](https://www.google.com/maps/place/Liceo+Juan+Bautista+Contardi+(Media))

Como se puede observar en las vistas aéreas de ambas sedes, estas se ubican en un entorno residencial, con buenas vías de acceso y cercanos a amplias zonas verdes. En particular, la sede de enseñanza media está situada a un costado del Club Hípico de la ciudad, además de encontrarse a un par de cuadras de la característica costanera de la ciudad, aledaña también a un Centro de Salud Familiar (CESFAM) y al complejo deportivo del Instituto Nacional del Deporte (IND). Además, ambos edificios poseen buena conectividad, cercanos a paraderos de locomoción colectiva y próximos a un entorno comercial donde se encuentra gran variedad de servicios.

La matrícula del establecimiento proviene de los diversos sectores de la ciudad, ya que es uno de los pocos establecimientos municipales de modalidad

Científico Humanista de Punta Arenas (de un total de 4 liceos). De manera tal, que la mayoría de nuestros estudiantes continúan sus estudios en la educación superior.

En nuestra región contamos también con centros de estudios superiores de distinta dependencia, entre los cuales marca mayor presencia y cobertura la Universidad de Magallanes. Además de otros centros privados con menor demanda. No obstante, un porcentaje no menor de nuestros estudiantes opta por salir de la región para estudiar en otras universidades del país, principalmente por la poca oferta de carreras presentes en la región.

### **Referencias de la Comunidad Escolar**

El Liceo Juan Bautista Contardi está compuesto por dos sedes subdivididas según los niveles de enseñanza (desde pre – kínder a sexto año básico y desde séptimo año básico a cuarto año medio), ambas lideradas por una autoridad máxima que es la figura del Director, cargo que actualmente ocupa Doña Miriam Bastidas Ovando, seguido de dos equipos directivos distribuidos en los dos edificios. En total son 8 los profesionales de la educación que ocupan los cargos de subdirección, inspectoría, unidad técnico pedagógica y orientación.

La planta docente está compuesta por 73 docentes de aula entre enseñanza básica y media, cuyos resultados en el proceso de evaluación docente y según el reciente sistema de encasillamiento de carrera docente, ubica al cuerpo docente principalmente en tramos avanzados, manteniendo resultados de Competentes y Destacados, además algunos de los cuales poseen también reconocimiento de excelencia pedagógica.

Nuestro establecimiento cuenta con dos destacados equipos del Programa de Integración Escolar (PIE), los que, en el proceso de enseñanza - aprendizaje, apoyan y acompañan constantemente a nuestros estudiantes con necesidades educativas especiales. Así, en la sede de enseñanza básica el equipo PIE está conformado por cuatro educadoras diferenciales, cuatro psicopedagogas, dos

técnicos en educación especial, un terapeuta ocupacional, un psicólogo y una fonoaudióloga. De manera similar, en la sede de enseñanza media, el equipo PIE está compuesto por tres educadoras diferenciales, tres psicopedagogas, dos técnicos en educación especial, un terapeuta ocupacional, un psicólogo y un técnico en enfermería nivel superior. Todos ellos atienden especialmente a nuestros estudiantes que presentan alguna discapacidad de índole visual, auditiva, intelectual, trastornos motores, trastornos del espectro Autista, trastornos de comunicación y relación con el medio, dificultad específica del aprendizaje, trastorno específico del lenguaje, trastorno por déficit atencional, rango limítrofe, entre otros.

La planta de asistentes de la educación está conformada por 50 funcionarios entre paradocentes, técnicos de educación especial, técnicos de educación parvulario, asistentes profesionales, administrativos y auxiliares de servicios menores.

De forma extraordinaria, a contar del año 2017, nuestro establecimiento cuenta con una dupla psicosocial, compuesta por un psicólogo y un asistente social, en vista de la obligación de contar con nuevos protocolos que se han debido implementar basados en las necesidades de nuestros estudiantes.

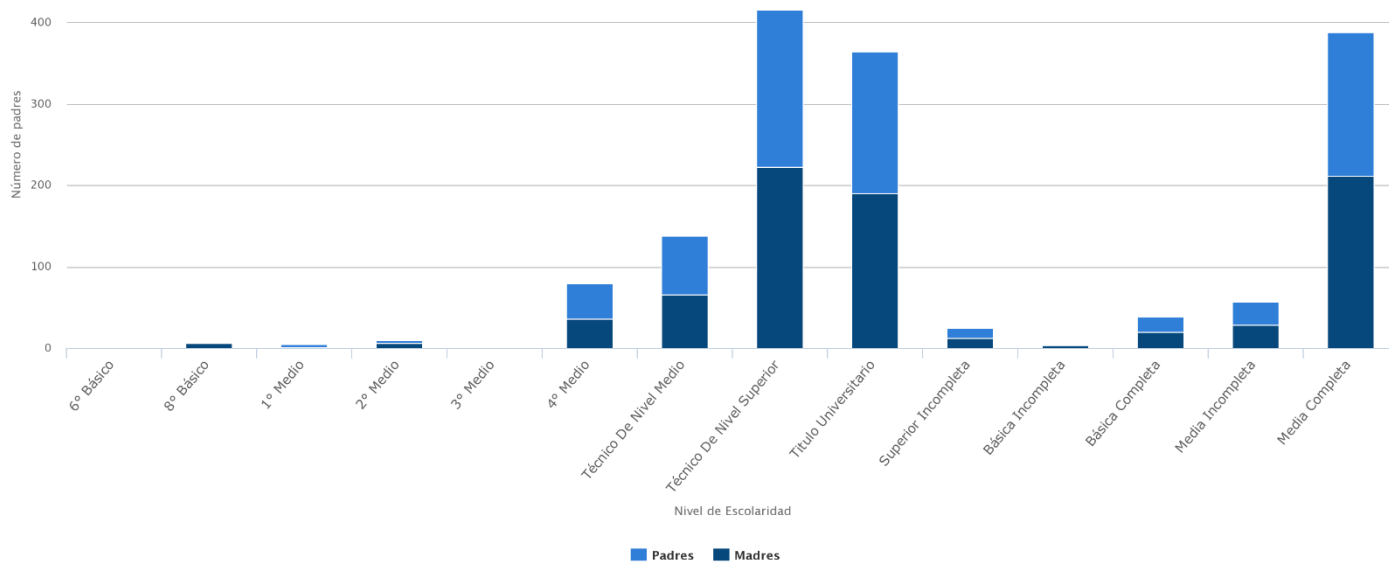
Actualmente contamos con una matrícula de 1.280 estudiantes aproximadamente (al 24 de marzo de 2020), distribuidos en cursos que en promedio están conformados por 35 estudiantes aproximadamente (ver Anexo 1, p. 108).

Los actores de la comunidad escolar, comparten deberes y derechos, todo ello en el marco de la Ley de la República y normativas internas de la institución. Cada estamento del liceo tiene su representación directa, como lo es el/la representante de la planta docente, el/la representante del personal paradocente, directiva del centro de padres y apoderados, directiva del centro de estudiantes, permitiendo así que todos los estamentos sean escuchados en opinión y en la toma de decisiones, concretando espacios de comunicación fluida a través de reuniones periódicas del consejo escolar.

En el ámbito socio – familiar, en nuestro establecimiento se presenta un número no menor de familias monoparentales, donde existen casos en los que la madre es un pilar fundamental en términos de contención, apoyo y cuidado de los hijos e hijas y de la casa en sí.

En relación al nivel de escolaridad de los padres de nuestros estudiantes, el 23,7% de ellos posee algún título universitario, mientras que el 27,1% posee un título técnico de nivel superior. Aproximadamente 350 padres y madres de nuestros estudiantes poseen un título técnico nivel medio y el 3,7% ha completado su enseñanza media, sólo el 5% de nuestros apoderados (aproximadamente) tiene sus estudios de enseñanza básica o media incompletos, esta cuantificación se realizó en relación a una base de 1537 datos. A continuación, presentamos el detalle de la información descrita anteriormente:

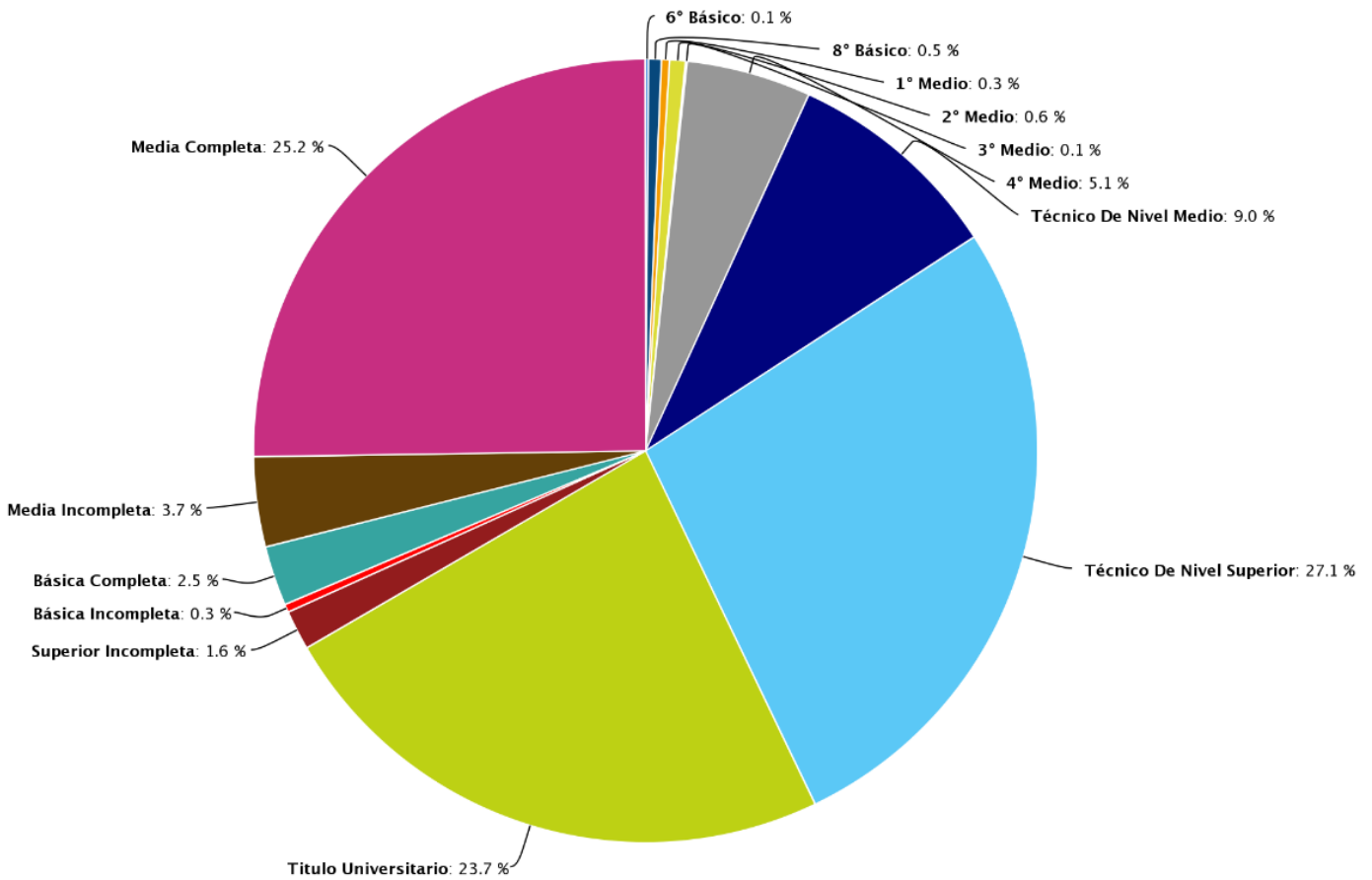
**Gráfico 1: Nivel de Escolaridad Padre/Madre**



**Fuente:** Plataforma Digital EDUFÁCIL, Liceo Juan Bautista Contardi

puntaarenas.edufacil.cl

**Gráfico 2: Nivel de Escolaridad de Padres**



**Fuente:** Plataforma Digital EDUFÁCIL, Liceo Juan Bautista Contardi

En general, se observa una gran asistencia y participación en reuniones de padres y apoderados, entrevistas con profesores, actividades extracurriculares, como festival de la familia, muestra folclórica, feria de las pulgas, actividades propias del centro de padres y apoderados, entre otros, donde las familias demuestran su apoyo y preocupación por el proceso de enseñanza de nuestros estudiantes.

## Resultados Académicos

A nivel zonal, en los últimos años (2016 – 2020) nuestro establecimiento se ha caracterizado por tener sello de excelencia académica, reconocimiento que se

obtiene gracias a los resultados obtenidos en el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño (SNED).

En los recientes procesos de postulación, mediante el Sistema de Admisión Escolar (SAE), se ha evidenciado que nuestro establecimiento cuenta con una alta demanda de matrícula (1.600 postulantes en el proceso de admisión 2020), pues es reconocido en la comuna por sus logros académicos y la capacidad de organización institucional, lo que demuestra cierto grado de confianza por parte de nuestro entorno.

En relación al año 2019, nuestra matrícula en la sede de enseñanza básica fue de 630 estudiantes, mientras que en la sede de enseñanza media la matrícula fue de 643 estudiantes, lo que asciende a un total de 1273 estudiantes matriculados al año 2019, con un promedio de aproximadamente 35 estudiantes por curso, cuyas edades fluctúan entre los 4 y 18 años (ver Tabla 13, p. 109).

Y con respecto al año en curso, según la información que tenemos hasta el 24 de marzo de 2020, nuestra matrícula en la sede de enseñanza básica es de 638 estudiantes, y en la sede de enseñanza media la matrícula es de 642 estudiantes, lo que asciende a un total de 1280 estudiantes matriculados en lo que va del año 2020 (ver Anexo 1, p. 108).

En los últimos cinco años nuestro establecimiento no ha presentado ningún caso de deserción escolar, sin embargo, debido a las diferentes situaciones extraordinarias que se han vivido a nivel país (estallido social y actual emergencia sanitaria) y otras de índole personal (traslado de la ciudad por razones laborales, emigrar a establecimientos particulares subvencionados o particulares pagados, pérdida de clases por movilizaciones docentes y de asistentes de la educación, etc.), desde las matrículas año 2020 (diciembre de 2019) hasta la fecha (24 de marzo de 2020) se han presentado los siguientes retiros de la sede de enseñanza media:

**Tabla 2:** Retiros Año 2020, Sede Enseñanza Media

Curso	Cantidad de estudiantes retirados	Total de estudiantes retirados
7° A	3	6
7° B	1	
7° C	2	
8° A	1	3
8° B	2	
1° A	2	2
2° B	1	3
2° C	2	
3° A	2	3
3° B	1	
4° B	1	1
Total de estudiantes retirados a la fecha		18

Por otro lado, nuestra tasa de promoción promedio respecto al año 2018 corresponde a un 97,5%, lo equivalente a 1241 estudiantes aprobados, un indicador que es relevante considerando la exigencia que tienen los procesos evaluativos que se aplican en el establecimiento, datos que puede evidenciar en la siguiente tabla:

**Tabla 3:** Tasa de Aprobación 2018

	Estudiantes Matriculados	Estudiantes Aprobados	Porcentaje Aprobación	Estudiantes Reprobados	Porcentaje Reprobación
E. Básica	631	629	99,7%	2	0,3%
E. Media	635	612	96,4%	23	3,6%
Total	1266	1241	$\tilde{x} \approx 98\%$	25	$\tilde{x} \approx 2\%$

Otro indicador de eficiencia interna que deseamos mencionar es el promedio general de calificaciones obtenido por nuestros estudiantes respecto al año 2018, lo que presume la preocupación de cada uno de ellos y el apoyo de los grupos familiares representados:

**Tabla 4:** Promedio Anual

E. Básica	6,1
E. Media	5,9
General	6,0

En términos de asistencia anual de estudiantes, en general, como establecimiento el año 2018 nuestros estudiantes tienen una asistencia de 89,42%, cifra que nos llevó a recibir una felicitación comunal por parte de las autoridades de educación en relación a la asistencia de otros establecimientos de similares características (ver Anexo 3, p. 112).

Por otro lado, tenemos en general un 89,92% de asistencia anual por parte de los apoderados al asistir a las reuniones mensuales que se llevan a cabo en los respectivos cursos (ver tabla 16, p. 112). Cifra que demuestra, en parte, el interés y preocupación de los padres y apoderados por la educación que reciben sus hijos.

Según los resultados obtenidos recientemente en SIMCE, y considerando todos los indicadores que contempla este proceso, hemos subido la categoría de desempeño en enseñanza básica en relación a los años 2016 y 2017, y enseñanza media hemos mantenido la categoría de desempeño, según se muestra en las siguientes imágenes:

**Figura 9:** Resultados de Categoría de Desempeño, Enseñanza Básica



**Fuente:** Informe Resultados Educativos Categoría de Desempeño, Docentes E. Básica (Agencia de la Calidad de la Educación, 2019, p.11)

**Figura 10:** Resultados de Categoría de Desempeño, Enseñanza Media



**Fuente:** Informe Resultados Educativos Categoría de Desempeño, Docentes E. Media (Agencia de la Calidad de la Educación, 2019, p.11)

A continuación, se presenta la estadística que resume los resultados de la Categoría de Desempeño correspondiente para la Región de Magallanes y la Antártica Chilena, Comuna Punta Arenas:

**Figura 11: Categoría de Desempeño Comunal**

	Establecimientos con categoría				Total clasificado
	Alto	Medio	Medio-Bajo	Insuficiente	
<b>Total de establecimientos</b>	3	21	11	2	37
<b>Porcentaje por categoría</b>	8.1%	56.8%	29.7%	5.4%	100.0%
<b>Total matrícula</b>	1,360	8,321	3,914	606	14,201
<b>Porcentaje matrícula por categoría</b>	9.6%	58.6%	27.6%	4.3%	100.0%

**Fuente:** Agencia de la Calidad de la Educación. Disponible en: <https://agenciaorienta.gob.cl/resultados-generales/media>

Como se puede observar, a nivel regional, en el proceso SIMCE nos encontramos bien posicionados comparados con establecimientos de similares características. Para conocer en mayor detalle los puntajes SIMCE obtenidos por nuestros estudiantes, sugerimos al lector revisar el Anexo 5 (p. 118).

En relación a los resultados obtenidos en PSU admisión 2019, tanto las pruebas de Lenguaje y Comunicación como la de Matemática, los puntajes más frecuentes fluctúan entre los 450 y 649 puntos, obteniendo 561 puntos promedio en la prueba de lenguaje y 551 puntos promedio en la prueba de matemática (ver Anexo 6, p. 123).

Para observar en detalle los resultados académicos de evaluaciones internas y externas, e indicadores de eficiencia propios del establecimiento, sugerimos revisar el apartado Anexos (ver página 107).

Con respecto a los espacios que tenemos como establecimiento para favorecer las instancias de aprendizaje, es importante mencionar que cada sede cuenta con biblioteca (CRA), laboratorio de ciencias, sala de usos múltiples, sala de computación con conexión a internet, gimnasio equipado, sala de música, y

múltiples herramientas tecnológicas al interior de cada aula (computador, proyector, pizarra interactiva, parlantes).

## **Programas de Apoyo al Estudiante**

Como estrategias internas y enfocados en la formación integral de nuestros estudiantes, el Liceo Juan Bautista Contardi ofrece una amplia gama de Actividades de Libre Elección (ACLE) para satisfacer las necesidades, intereses y desarrollo de talentos en nuestros estudiantes. Sólo por mencionar algunas actividades deportivas – artístico – cultural, se imparte: Gimnasia Deportiva, Coro, Pintura, Fútbol, Bádminton, Básquetbol, Hándbol, Voleibol, Tenis de Mesa, Taller Científico Explora, Pintura, Taller de Manualidades, Taller Literario, Teatro, Grupo Instrumental, Teclado, Canto Popular, Juegos Motrices, Ajedrez, Baile Entretenido, Inglés Conversacional, Taller de Oratoria y Liderazgo, Baile Español, Acondicionamiento Físico.

Para la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes, el Liceo otorga instancias de reforzamientos académicos en subsectores más descendidos, como matemática o ciencias, esto en apoyo a nuestros estudiantes con dificultades de aprendizaje, que se vean afectados con calificaciones deficientes o riesgo de repitencia de curso.

Además, en vista del interés de nuestros estudiantes por continuar sus estudios superiores y prepararse para rendir la Prueba de Selección Universitaria (PSU), es que el establecimiento también ofrece, de manera totalmente gratuita, preuniversitario en las áreas de Lenguaje, Matemática, Ciencias Naturales e Historia y Geografía. Instancias en las que hemos evidenciado el interés y responsabilidad de nuestros estudiantes en la asistencia y compromisos adquiridos.

Por otro lado, en vista de la importancia que tienen los valores entregados por la familia y siguiendo la misma línea de acción, nuestro establecimiento brinda los espacios y tiempos para llevar a cabo las siguientes actividades: Horas de

Orientación para el grupo curso en conjunto con su profesor (a) jefe, asignatura Desarrollo Personal para el curso, Charlas, Talleres, Jornadas de Reflexión (Retiros), Plan de Convivencia Escolar, Conversatorios, Formación Matinal, entre otros.

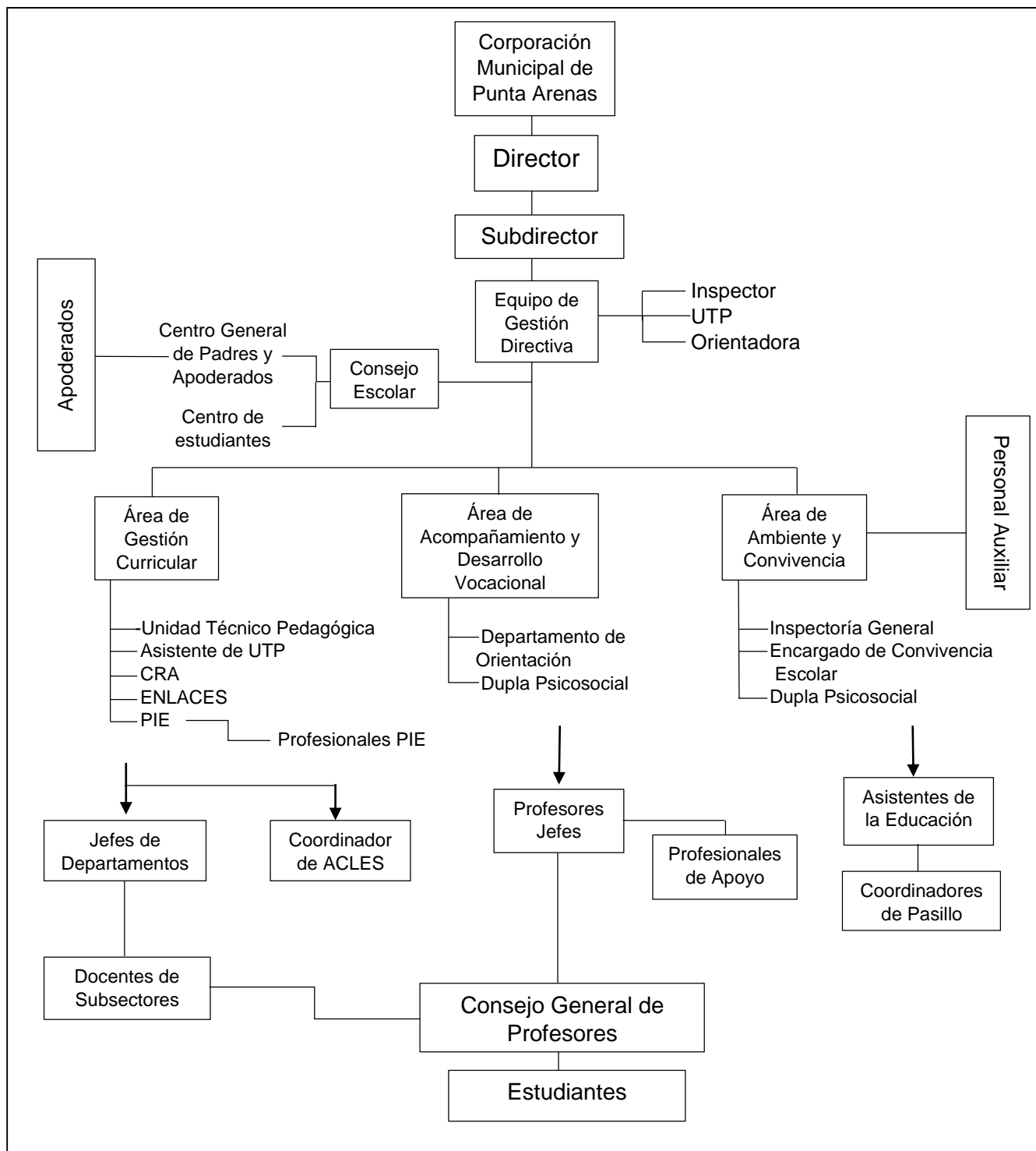
A lo anterior, se suma lo esencial de mantener hábitos de vida saludable y apoyo constante en situaciones socio – afectivas que viven nuestros estudiantes. Por lo que el establecimiento cuenta con programas de orientación, programas de convivencia escolar, protocolos de prevención de drogas y alcohol, programa enfocado a la educación de la sexualidad, talleres de cuidado del medio ambiente, programas de vida sana, actividades de acción social y formación ciudadana. Recordando que también se cuenta con la presencia y ayuda de profesionales como un psicólogo y trabajador social que conforman la dupla psicosocial mencionada en apartados anteriores.

Al día de hoy tenemos los siguientes protocolos con acceso libre para toda la comunidad educativa: Protocolo de Violencia Escolar, Abuso Sexual, Bullying, Alumnas embarazadas, Protocolo en caso de Tomas, Maltrato a funcionarios del Liceo, Trastornos Alimenticios, Accidentes escolares, Violencia de género, entre otros (ver Anexo 4, p. 116).

Por otra parte y gracias a los beneficios nacionales y de privados, es que nuestro establecimiento gestiona la opción de que nuestros estudiantes opten a becas de diferentes índoles, es así como en términos de asistencialidad el Liceo presta servicios de Alimentación Escolar (JUNAEB), Beca de Útiles Escolares, Beca Indígena, Beca TIC´s (computadores portátiles para estudiantes de séptimo año básico), Beca Presidente de la República, Chile Solidario, Atenciones Oftalmológicas, Atenciones Traumatológicas, Atenciones Otorrino, Beca PSU, Canastas Familiares, Beca Falabella (quienes apadrinan a nuestro establecimiento mediante el programa “Haciendo Escuela”).

## Organigrama del Establecimiento

Figura 12: Organigrama Liceo Juan Bautista Contardi



## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, el Diagnóstico Institucional es una instancia de reflexión que involucra a toda la comunidad educativa de un establecimiento, donde se analizan las prácticas actualmente implementadas para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Es en esta etapa donde se generan estrategias de trabajo en vista de la evidencia presentada y su respectivo análisis, según se señala en el documento Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (MINEDUC, 2014), así cada actor asume responsabilidad en las prácticas y compromiso frente a las metas y objetivos planteados previamente, “...mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico” (MINEDUC, 2012b, p. 9)

A partir de esta primera etapa del Ciclo Anual de Mejora Continua, se establece la línea base para la planificación posterior y definición de metas. Además de incluir la revisión de las prácticas institucionales desarrolladas en las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (ver página 12).

Gracias a diferentes medios de verificación como libros de actas, entrevistas con directivos y docentes, opiniones generales de estudiantes y apoderados, resultados académicos, revisión de documentos de eficiencia interna del establecimiento, que amablemente fueron facilitados por el equipo de gestión directiva del establecimiento, se ha podido reunir información necesaria para concretar el siguiente Diagnóstico Institucional, el cual básicamente consiste en un instrumento compuesto por una escala de apreciación y plantilla de aseveraciones que dan cuenta de los descriptores de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño diseñados por el MINEDUC. Para una mayor comprensión, es importante señalar que el instrumento utilizado para el Diagnóstico Institucional, se divide en tres secciones: la primera de ellas detalla la escala de apreciación (criterios) que se utilizó para determinar el nivel de desarrollo del procedimiento, práctica, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión

definido. La segunda sección corresponde a una rúbrica que, basadas en la escala de apreciación descrita anteriormente, permite establecer los niveles de desarrollo de cada estándar que compone la subdimensión en estudio. Y al final de cada tabla, se presenta un breve comentario respecto a los medios de verificación que permiten tomar una decisión fundamentada y una breve conclusión general respecto al estándar estudiado, al cual se dará seguimiento en la siguiente sección Análisis de Resultados (p. 74), donde se realizará también un estudio descriptivo de los resultados obtenidos a partir de la rúbrica presentada a continuación.

### **Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso**

Describe el nivel de desarrollo del proceso de gestión al que se refiere el estándar sobre la práctica definida que componen las diferentes dimensiones y subdimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de desarrollo en que puede estar una práctica del proceso de gestión:

**Tabla 5:** Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso

Valor	Nivel de desarrollo de la práctica	Definición de cada nivel
1	Desarrollo Débil	El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.

2	Desarrollo Incipiente	<p>El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.</p> <p>Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.</p>
3	Desarrollo Satisfactorio	<p>El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.</p> <p>Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.</p>
4	Desarrollo Avanzado	<p>El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.</p> <p>Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el nivel de desarrollo satisfactorio.</p>

**Fuente:** Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (MINEDUC, 2014, p. 34)

## **Análisis de las Dimensiones de Proceso**

### ❖ Dimensión Liderazgo

#### 1. Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor

Esta subdimensión “define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva” (MINEDUC, 2014, p. 45).				
Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
1.1 El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.			X	
1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.			X	
1.3 El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.		X		
1.4 El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.			X	
1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.			X	
1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.			X	

**Comentario General:** Desde la experiencia y por testimonio de los integrantes del equipo de gestión directiva, se evidencia que el sostenedor (Corporación Municipal de Punta Arenas) supervisa sistemáticamente el desempeño del establecimiento, atendiendo a información sobre resultado de aprendizaje, indicadores de eficiencia interna, grado de cumplimiento del PEI y el PME, resultados de evaluaciones docentes, nivel de cumplimiento del presupuesto del establecimiento, entre otros (ver Anexos 1, 2, 3 y 9, p. 108, 110, 112 y 128,

respectivamente). Estas visitas se dan al menos una vez al mes, ocasión en las cuales diferentes actores del equipo de Corporación Municipal, visitan el establecimiento educativo.

En el caso del estándar 1.3, el sostenedor cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues, aunque presenta por escrito los recursos financieros que se compromete a entregar al establecimiento, presenta incumplimientos o atrasos esporádicos.

En cuanto a la comunicación entre el sostenedor y el establecimiento, esta se considera fluida ya que el sostenedor (o algún integrante de este equipo) informa a la comunidad educativa los cambios o medidas nuevas que se han tomado en conjunto con el equipo directivo, además está disponible para responder ante situaciones emergentes dejando en claro los canales de comunicación.

## 2. Subdimensión: Liderazgo del Director

Esta subdimensión “describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos” (MINEDUC, 2014, p. 53).				
Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
2.1 El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.			X	
2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.			X	
2.3 El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.				X

2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.			X	
2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.			X	
2.6 El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.			X	
2.7 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.			X	

**Comentario General:** Como se puede observar, la subdimensión de Liderazgo del Director, mantiene un nivel desarrollo satisfactorio en todos los estándares definidos y en el caso del punto 2.3 un desarrollo avanzado, lo que lleva a concluir que el liderazgo directivo cumple con las expectativas básicas que plantea el MINEDUC.

A partir de la propia experiencia, informes de reuniones y consejo de profesores, entrevista con integrantes del Centro General de Padres y Apoderados, se obtiene información que permita la toma de decisiones fundamentada en la rúbrica.

Así mismo, es importante destacar que la Directora del establecimiento mantiene una presencia activa en ambas sedes, dándose el tiempo de compartir con los integrantes de la comunidad educativa, pese a la ocupada agenda que mantiene, y se destaca su participación en las diferentes actividades que se llevan a cabo en el establecimiento y en las instancias externas donde nuestros estudiantes representan al liceo, reconociéndolos frente a sus pares cuando es preciso. De esta forma, ella logra que los integrantes de la comunidad se motiven y comprometan con el PEI y a alcanzar las metas planteadas.

Frente a las diferentes situaciones emergentes, es capaz de tomar decisiones de forma expedita y oportuna, es autocrítica, observa las dificultades como oportunidades de mejora y está abierta a nuevas ideas que fomenten el interés y desarrollo integral de nuestros estudiantes.

### 3. Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados

Esta subdimensión “describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento” (MINEDUC, 2014, p. 61).

Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.				X
3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.			X	
3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.			X	
3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.		X		
3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.			X	
3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.			X	

**Comentario General:** El establecimiento cuenta con un actualizado PEI, el cual se revisa anualmente por todos los representantes de los estamentos del

establecimiento, donde se estipula el perfil, derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa.

Este instrumento es conocido por toda la comunidad debido a que se solicita el compromiso firmado de padres, apoderados y estudiantes a su conformidad del mismo, instancia que se da en la matrícula del educando.

Para su actualización, se realiza una exhaustiva autoevaluación en relación al análisis de los resultados y procesos relevantes, como, por ejemplo, resultados académicos, índices de satisfacción de padres y apoderados, cumplimiento del PEI y de las metas del plan de mejoramiento anterior, etc. Manteniendo un excelente sistema de datos que contempla la matrícula por nivel, ingresos y retiros de estudiantes; número de estudiantes vulnerables, con SEP o con necesidades educativas especiales, resultados educativos (promedio SIMCE, puntajes PSU), índices de repitencia y promedio de notas por asignatura y nivel, personal de planta y a contrata (su carga horaria, permisos, licencias, y resultados de evaluación docente), entre otros (revisar Anexos, p. 107).

Sin embargo, el establecimiento cuenta con un sistema poco riguroso para monitorear el estado de avance del PME, pues en algunas ocasiones se analiza los avances de acuerdo a impresiones o no se cuenta con encargados definidos para supervisar la implementación de ciertas acciones y el grado de cumplimiento de algunas las metas.

En este caso, se ha recabado información del PEI actualizado, plantilla del compromiso firmado por los apoderados, las bases con los datos mencionados anteriormente, encuesta a grupo focal de docentes y revisión del plan de mejoramiento.

#### ❖ Dimensión Gestión Pedagógica

##### 4. Subdimensión: Gestión Curricular

Esta subdimensión “describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa” (MINEDUC, 2014, p. 71).				
Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.			X	
4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.			X	
4.3 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.			X	
4.4 El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.				X
4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.				X
4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.			X	
4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.				X

**Comentario General:** El equipo técnico-pedagógico se encarga de organizar anualmente la asignación de los docentes y horarios de los cursos, lo cual es comunicado al inicio del año escolar, sin embargo, a fin de año, cada docente está informado de su carga horaria del año siguiente. Además, el mismo equipo se encarga eficazmente de calendarizar las actividades anuales y evaluaciones (ver Anexo 10, p. 130), siempre cuidando de que los estudiantes no tengan más de dos pruebas diarias (según lo estipula el reglamento interno de evaluación). Este

calendario es informado regularmente en las reuniones de apoderados, expuesto en el mural de UTP, presente en la plataforma digital del establecimiento y comunicado directamente a los estudiantes.

El director y equipo técnico pedagógico en conjunto con el consejo de profesores acuerdan las políticas comunes para desarrollar hábitos y habilidades en los estudiantes. Por ejemplo, políticas de tareas, asignación de lecturas en las asignaturas, uso de la biblioteca, de inclusión de preguntas de desarrollo en las pruebas, y resolución de problemas, entre otras. Todas las evaluaciones antes de ser aplicadas o multicopiadas, son revisadas por el equipo técnico pedagógico quien realiza las observaciones pertinentes según sea el caso. Mencionar además que, por común acuerdo, los docentes tienen un plazo de 10 días hábiles para corregir las evaluaciones y entregarlas a los estudiantes.

Con respecto a las observaciones de clases, estas se llevan al menos una vez al semestre por cada profesor, es el director y el equipo de gestión directiva quienes se encargan de fiscalizar que las observaciones se lleven a cabo entre pares o ellos mismos como observadores, y que se concrete posteriormente la retroalimentación, dejando en un informe escrito ambas instancias de aprendizaje (ver Anexo 11, p. 131). De lo anterior, surgen reuniones por departamentos, donde, entre otros temas, se reflexiona sobre las clases observadas, trabajos revisados, etc.

Además, como establecimiento contamos con un servicio de evaluaciones externas que permiten monitorear el cumplimiento de los objetivos de las Bases Curriculares, el cual contempla su evaluación en tres momentos del proceso de aprendizaje anual, en fase de diagnóstico, intermedio y final, quienes, además, entregan un informe completo respecto de los objetivos de aprendizaje logrados, medianamente logrados y no logrados (por estudiante), además de sugerir un plan remedial cuando es necesario.

En el momento de confeccionar las planificaciones anuales por curso, los docentes están en completo conocimiento de las Bases Curriculares actualizadas y los programas de estudio, en ellas se calendarizan los objetivos de aprendizaje que

se cubrirán durante el año, así, estas están ordenadas por nivel, unidad de trabajo y objetivos. Durante el año en curso, tanto cada profesor como el equipo técnico pedagógico realizan un seguimiento de la cobertura curricular, el cual se formaliza a través de un informe enviado al sostenedor (ver Anexo 9, p. 128).

Para garantizar una decisión fundamentada, se han revisado los siguientes medios de verificación: horarios, calendario académico y de evaluaciones, entrevista al equipo técnico-pedagógico y grupo focal de docentes, reglamento interno de evaluación, informes de observación de clases y retroalimentación de la misma, planificaciones anuales, reporte de evaluaciones externas, informes de cobertura curricular, actas de reuniones de profesores por departamentos, inspección visual de banco de recursos educativos.

#### 5. Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Esta subdimensión “describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes” (MINEDUC, 2014, p. 79).				
Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.			X	
5.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.				X
5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.			X	
5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.				X
5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza aprendizaje.				X

5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.				<b>X</b>
---	--	--	--	----------

**Comentario General:** Es difícil generalizar la labor de los docentes, más aun, pensando en que se trabaja en dos sedes distintas, lo que implica diferentes formas de trabajo según las edades de los estudiantes. Sin embargo, basados en la información obtenida a través de planificaciones, informes de observación de clases y su retroalimentación, entrevista al equipo técnico pedagógico, entrevista al director, registros de refuerzos y reconocimiento a estudiantes, podemos señalar que los profesores imparten clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, realizando diferentes actividades que apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum. Los y las docentes son claros al comunicar la información que desean entregar a los estudiantes, mostrando dominio de los contenidos y las habilidades de las asignaturas que imparten, además guían las clases de manera dinámica, expresando interés y motivando a los estudiantes, aportan detalles que enriquecen las clases, pueden explicar lo mismo de diferentes maneras, establecer relaciones con otros contenidos lo que potencia a su vez, el trabajo interdisciplinario.

En general, las clases cumplen con el formato pedido donde, al iniciar las clases, los profesores conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán y las actividades que se llevarán a cabo. Además, promueven la autonomía en el aprendizaje, mediante estrategias efectivas. Concluyendo las clases con una breve síntesis de lo aprendido. En el aula, están constantemente monitoreando la comprensión y el desempeño de los estudiantes, recogen inquietudes y dudas, entre otros.

## 6. Subdimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

Esta subdimensión “describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos
---

los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad” (MINEDUC, 2014, p. 87).

Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.				X
6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.			X	
6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.				X
6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.			X	
6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.				X
6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.		X		
6.7 Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.	No observado			

**Comentario General:** Sólo mencionar que tanto el equipo técnico pedagógico como los docentes, tienen un protocolo interno para detectar a tiempo

a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, viéndose beneficiado aún más por el hecho que en la transición de enseñanza básica a enseñanza media, los estudiantes son conocidos por los docentes de la sede básica quienes en conjunto con los docentes de la sede de enseñanza media realizan una reunión de articulación, donde dan a conocer los nombres de los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje, tienen alguna necesidad educativa especial, situación de repitencia, problemas de conducta, etc. Esta información también es transmitida en un informe anual que se elabora para cada curso (ver Anexo 2, p. 110).

Periódicamente, en consejo de profesores se analiza el desempeño integral de los estudiantes, especialmente aquellos que tienen bajo rendimiento.

Por otro lado, mencionar que el establecimiento cuenta con un programa computacional de seguimiento de las notas de los estudiantes, que nos permite saber anticipadamente los nombres de los estudiantes que acumulan calificaciones deficientes. Creando las instancias necesarias de apoyo para ellos, como reforzamiento adicional, repasos programados, guías de apoyo, clases de nivelación, asignación de tutores, entrevista con los apoderados, etc.

Como se ha mencionado en apartados anteriores el establecimiento fomenta las actividades extracurriculares para estimular y desarrollar la diversidad de intereses y habilidades de los estudiantes (ver página 41), realizando periódicamente una muestra de los trabajos realizados o campeonatos en el caso de las actividades deportivas, además de participar en competencias externas como concursos de debate (en inglés y en español), olimpiadas de matemática, ferias científicas, entre otras.

En términos de conducta, el equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales, esto gracias al mecanismo de seguimiento de las anotaciones, informes de personalidad, observaciones de los profesores jefes, evaluaciones del Consejo de Profesores, manteniendo un contacto periódico con los apoderados de los estudiantes (ver Anexo 7, p. 125).

El establecimiento cuenta con un programa de apoyo al estudiante donde se promueve sistemáticamente que nuestros estudiantes continúen sus estudios en entidades de educación superior según sus intereses, es por ello que desde sexto año básico se orienta a nuestros estudiantes y apoderados sobre las alternativas de liceo y modalidad de enseñanza media existentes para que puedan apoyar a los estudiantes en su elección. Además, el departamento de orientación dirige diferentes programas de apoyo para ayudar a nuestros estudiantes a descubrir su vocación mediante charlas de profesionales o ex alumnos, entrevistas personales con el orientador, visitas a instituciones de educación superior, asistencia a ferias universitarias y laborales, test vocacionales, invitándolos a conocer sitios web como [mifuturo.cl](http://mifuturo.cl) y [becasycreditos.cl](http://becasycreditos.cl), entre otros.

En particular, los estudiantes que presentan alguna necesidad educativa especial, el equipo técnico pedagógico en conjunto con el Programa de Integración Escolar, gestionan evaluaciones que contemplen adaptaciones curriculares las cuales son confeccionadas por el/la docente de la asignatura. Además, gestionan, la opción de contar con un especialista del aprendizaje que apoye al estudiante en el aula o fuera de ella, según sea el caso. Los docentes y los especialistas del programa PIE, generalmente planifican de manera coordinada, pero en la práctica trabajan de manera poco colaborativa debido a la falta de planificación previa.

Para obtener información sobre esta subdimensión se han consultado el registro de actividades extracurriculares, convenios con centros de salud, registro y seguimiento a estudiantes que han desertado, base de datos de UTP e Inspectoría General, programa de orientación vocacional, PEI, PME, carpeta de adecuaciones curriculares, reglamento de evaluación.

Justificando el último estándar, señalar que, aunque en nuestro establecimiento se enseña la asignatura de Idioma Extranjero: inglés, no está adscrito al Programa de Educación Intercultural Bilingüe que involucra la enseñanza de lengua de pueblos originarios.

❖ Dimensión Formación y Convivencia

7. Subdimensión: Formación

Esta subdimensión “describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares” (MINEDUC, 2014, p. 97).				
Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
7.1 El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.			X	
7.2 El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.		X		
7.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.				X
7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.			X	
7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.			X	
7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.				X
7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.				X

**Comentario General:** Con respecto a la subdimensión mencionada anteriormente, destaco que el establecimiento cuenta con instancias específicas que fortalecen la formación de nuestros estudiantes, como por ejemplo inicio de la semana con el profesor jefe en sus respectivas horas de orientación y consejo de

curso, además de la formación general en el gimnasio del establecimiento para dar un “Buenos Días” a nuestros estudiantes, donde además se reconocen públicamente los logros de nuestros estudiantes en competencias o campeonatos externos al Liceo.

En términos de convivencia, el establecimiento cuenta con un comité de convivencia escolar, compuesto por los Inspectores Generales, Orientadoras y la Dupla Psicosocial. Las encargadas del área convivencia escolar son las señoras orientadoras de cada sede. Dicho comité se encarga de orientar las acciones, iniciativas y programas que promueven y fomentan la comprensión y el desarrollo de una convivencia escolar inclusiva, participativa, solidaria, tolerante, pacífica y respetuosa. Lamentablemente aún se mantiene un sistema informal de monitoreo de la ejecución del plan de formación con respecto al logro de los objetivos formativos, ya que sólo se ha evaluado algunos aspectos, por ejemplo, contamos con el informe que entrega la agencia de calidad cuando presenta los resultados SIMCE, sin embargo, desde la experiencia, más allá de analizar dichos datos no se han efectuado otras medidas remediales.

No obstante, lo anterior, constantemente tanto directivos como docentes promueven la noción de que las personas pueden mejorar sus actitudes y comportamientos; por ejemplo, mediante relatos de historias exitosas de cambio, charlas de ex alumnos y difusión de citas de personajes famosos. Así también cada profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los orienta formativa y académicamente, además de ser un mediador efectivo entre los apoderados y el establecimiento.

El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una vida activa entre los estudiantes. Por ejemplo, facilitan elementos de juego y espacios adecuados para los recreos, ofrecen espacios deportivos en el establecimiento en horario extracurricular, en algunos recreos se realizan pausas activas, campeonatos de forma interna, corridas familiares, festival folclórico y otras actividades de recreación deportiva en las que participan un alto porcentaje de estudiantes. Lo que se complementa con el énfasis que se hace para promover una

alimentación saludable entre los estudiantes, por ejemplo, se han implementado kioscos y colaciones saludables, se elaboran campañas de consumo de frutas y vegetales, entre otras. De manera que gradualmente se aumente la disponibilidad de alimentos saludables y disminuya la oferta de alimentos no saludables. Acciones que han permitido que nos certifiquemos como Escuela Promotora de Salud. Además, mencionar que, gracias al apoyo de los docentes de educación física, se identifica tempranamente a los estudiantes que tienen problemas de alimentación u obesidad, para derivarlos hacia ayuda competente.

Para involucrar a los padres y apoderados en el proceso de formación de los educandos, el personal del establecimiento los mantiene informados de las actividades formativas y académicas realizadas, a través de canales efectivos de comunicación como lo son notas sujetas a la libreta de comunicaciones, plataforma web del liceo, correo electrónico institucional, reuniones periódicas de apoderados, etc. Además, con el fin de que puedan apoyar a los estudiantes, se organizan escuelas para padres, charlas formativas, campañas de fomento lector en el hogar, material de apoyo para ayudar a los niños a desarrollar hábitos de alimentación saludable.

Para obtener información relevante a este estándar, se han consultado los objetivos formativos y plan de formación, conversación con el encargado de convivencia, planificación de reuniones escuela para padres.

## 8. Subdimensión: Convivencia

Esta subdimensión “describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa” (MINEDUC, 2014, p. 105).

Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.				X
8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.			X	
8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.				X
8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.				X
8.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.			X	
8.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.			X	
8.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.			X	

**Comentario General:** En común acuerdo con toda la comunidad educativa, se establecen normas básicas de cortesía y civilidad como saludar, dar las gracias, pedir por favor, pedir permiso, disculparse, respetar turnos, no interrumpir, escuchar con atención, utilizar lenguaje y modales adecuados, entre otros.

Como una forma de fomentar valores como respeto, lealtad, solidaridad, servicio, generosidad, entre otros, anualmente se felicita y premia de forma pública al “mejor compañero” de cada curso, escogido por los estudiantes.

El establecimiento cuenta, entre sus documentos internos, con un reglamento de convivencia, donde se explicita los deberes de los estudiantes y las normas del

establecimiento, y define las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento, el cual es revisado anualmente por el consejo escolar quien ante cualquier modificación consulta previamente a las bases representativas. Este manual es difundido a todos los estamentos del establecimiento a través de la plataforma web del liceo, y en el día de matrículas se solicita la firma de los apoderados y estudiantes en señal de conformidad con dicho documento.

Con respecto a las medidas de control de ingresos y egresos de los estudiantes y personas ajenas a la institución, existe un sistema efectivo y riguroso que considera la asistencia durante la jornada escolar, atención constante en portería y cierres perimetrales seguros.

Información que fue considerada al consultar protocolos internos del establecimiento, trípticos informativos sobre protocolos, observación en los recreos, observación de la infraestructura, reglamento de convivencia, medios de difusión del reglamento de convivencia, observación de clases y de otros momentos de la rutina escolar, actas de registro de actividades extracurriculares.

## 9. Subdimensión: Participación y Vida Democrática

Esta subdimensión “describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones” (MINEDUC, 2014, p. 113).				
Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
9.1 El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.		X		

9.2 El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.				X
9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.			X	
9.4 El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.				X
9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				X
9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.				X

**Comentario General:** En relación a esta subdimensión, es claro que existe una debilidad en cuanto a la identidad que forman nuestros estudiantes con el establecimiento, en numerosas oportunidades se ha podido evidenciar que ellos no se sienten parte del establecimiento más allá de verlo como un centro de estudios, aunque tengan buenos resultados académicos, y mantengan relaciones sanas entre ellos y sus docentes, los estudiantes en general no sienten ese “amor” por su colegio, y es una debilidad que como establecimiento debemos hacernos responsables, donde debiésemos promover de forma sistémica el sentido de pertenencia hacia la institución.

Sin embargo, debemos afirmar que hemos dado mayor importancia a formar personas responsables con el entorno y la sociedad. Fomentando la participación en actividades de índoles solidarias internas (como las tardes doradas, canastas familiares, etc.) y externas (reunir fondos para la jornada por el niño impedido magallánico, campaña del abrigo en temporada de invierno, almuerzos solidarios al hogar Sibillo, canastas navideñas, etc.).

El establecimiento cuenta con un Consejo Escolar activo (que sesiona mínimo cuatro veces al año), compuesto al menos por un representante de cada estamento de la comunidad educativa, y que es debidamente informado, escuchado y consultado sobre las materias relevantes y necesidades emergentes. Así también, contamos con comités de bienestar, jefes de departamentos subdivididos por áreas (matemática, lenguaje, historia, ciencias, etc.), directivas de estudiantes por curso, delegados, etc.

En el establecimiento se promueva la formación de personas con pensamiento crítico, que sean capaces de intercambiar ideas en un marco de respeto y apertura a la diversidad de opiniones, fomenten las argumentaciones centradas en ideas y a defender lo que se piensa. Por lo mismo, en el establecimiento se da espacio para la constitución del Centro de Alumnos y de las directivas de curso al inicio o fin de cada año escolar, donde se celebra la conformación de los mismos mediante una ceremonia de cambio de mando en la cual se hace entrega de distintivos, firmas que quedan en el acta histórica del establecimiento, juramento interno, entre otras actividades. Toda elección de centro de estudiantes es basada en un sistema democrático donde se presentan las listas conformadas por ocho postulantes, se da espacio para que se efectúen las campañas electorales, foros y debates abiertos a sus demás compañeros, etc.

Como parte de la recolección de información para respaldar esta subdimensión se consideró la observación de lemas, símbolos, ceremonias pauteadas, entrevista con grupo focal de estudiantes, registro visual de actividades disponibles en la página web del establecimiento, libro de actas del centro de estudiantes, actas de reuniones del consejo escolar, entre otros.

#### ❖ Dimensión Gestión de Recursos

##### 10. Subdimensión: Gestión de Personal

Esta subdimensión “describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente” (MINEDUC, 2014, p. 123).				
Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.			X	
10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.		X		
10.3 El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.				X
10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.			X	
10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.				X
10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.			X	
10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.				X
10.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.			X	
10.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.			X	

**Comentario General:** Con respecto a esta subdimensión, el establecimiento cuenta con un registro escrito de los cargos y respectivas funciones del personal y con un organigrama que especifica las líneas jerárquicas (ver página 43). A quienes se les otorga anualmente un documento que incluye sus roles y funciones alineados al PEI de la institución educativa. Quienes, además, una vez al año son evaluados por el equipo directivo en base a una pauta que incluye aspectos profesionales,

administrativos, interpersonales, entre otros. Resultados que son entregados y retroalimentados junto al profesional de la educación. Cabe mencionar, que en nuestro establecimiento entre el 90% y el 100% de nuestros profesores está calificado en niveles de competente o destacado según la evaluación docente, lo que nos lleva a querer potenciar aún más las habilidades de nuestros profesionales, por lo que como establecimiento estamos en constante búsqueda de cursos y programas de perfeccionamiento según las prioridades y necesidades de los participantes, esto al menos una vez al año. Así mismo, y en la misma línea de trabajo, el equipo directivo en convenio con el programa “Haciendo Escuela” de empresas Falabella, otorga anualmente un premio al docente con mejor desempeño en el año, reconociendo sus avances profesionales y trayectoria, además de celebrar públicamente al personal con más años de servicio al establecimiento.

Como gran debilidad que ha estado en discusión por mucho tiempo, mencionamos el hecho de que el establecimiento no siempre logra reemplazar las ausencias de los docentes, aunque estas no sean reiteradas, suele pasar que lamentablemente los estudiantes pierden esas clases.

Y en el caso particular de la Corporación Municipal de Punta Arenas, en los últimos años se ha evidenciado un desfase económico lo bastante grande para no pagar a tiempo las cotizaciones previsionales de los trabajadores, lo que ha provocado algunas movilizaciones masivas en la ciudad, lo que implica a la larga que nuestros estudiantes no tengan clases de forma regular.

En otro aspecto, es favorable mencionar que nuestro establecimiento cuenta con convenios con la Universidad de Magallanes para obtener información de los egresados de pedagogías y recibir practicantes.

La información recogida para evaluar esta subdimensión se consiguió en base a los documentos de roles y funciones del establecimiento, organigrama, descripción de perfiles según el cargo a ocupar, convenios con centros de formación, pautas de evaluación del personal, informe de resultados de la evaluación docente, registro de capacitaciones realizadas y docentes capacitados,

registro de asesorías de asistencia técnica educativa, información asociada a reconocimientos, entre otros.

### 11. Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros

<p>Esta subdimensión “describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes” (MINEDUC, 2014, p. 133).</p>				
Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.			X	
11.2 El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.			X	
11.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.			X	
11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.				X
11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.				X
11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.				X

**Comentario General:** Con el reciente sistema de admisión implementado, el establecimiento cuenta con un efectivo mecanismo para mantener la matrícula y

completar las vacantes, pues mantiene un registro actualizado de la matrícula y un listado de las vacantes por nivel.

Constantemente el Liceo promueve la asistencia de los estudiantes mediante diversas estrategias efectivas, como comunicar la importancia de asistir a clases regularmente, exigir justificativos, contactar a los apoderados de los estudiantes ausentes, premiar a los cursos o estudiantes con mejor asistencia, crear un ranking con los porcentajes de asistencias, etc. (ver Anexo 3, p. 112).

En términos financieros, nuestra institución cuenta con un presupuesto anual, en el cual se detallan las diferentes partidas de ingresos y gastos de forma ordenada. Existe una persona de confianza del director encargado de elaborar el presupuesto, planifica los gastos, controla mes a mes su cumplimiento y lo ajusta en caso de existir necesidades emergentes. Mencionar, además, que anualmente se rinde cuenta del uso de los recursos que recibe el establecimiento.

En término de sanciones, nuestro establecimiento no ha recibido sanciones de la Superintendencia durante los últimos doce meses.

Con respecto a las alianzas con otras instituciones educativas, hace ya varios años, que el preuniversitario CPECH entrega becas de arancel para nuestros estudiantes que cursan tercero y cuarto medio, y hace un par de años incluyó a estudiantes de primero y segundo medio en el programa +NEM. También hemos efectuado una alianza con la Universidad de Magallanes en relación a su programa ETAPE, donde nuestros estudiantes que deseen estudiar alguna pedagogía, puedan tomar algunos ramos de introducción a la respectiva carrera, sin costo alguno. Por otro lado, nuestro establecimiento cuenta con el constante apoyo de profesionales de la salud pertenecientes al CESFAM THOMAS FENTON, donde, según la previsión de salud del estudiante y necesidad, podemos derivar a atención de psicólogo, nutricionista y odontólogo. Además, por tener la dependencia de municipal, nos adherimos a todos los programas que promueva la Ilustre Municipalidad de Punta Arenas, como por ejemplo la entrega de lentes ópticos a nuestros estudiantes, previa consulta oftalmológica, sesiones de odontología y consultas médicas por desviaciones de columna.

Para corroborar y recoger información que respalde las evaluaciones realizadas en esta subdimensión, se han consultado actas de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar, registro de matrícula y vacantes, informe de presupuesto, cuenta pública año 2019, convenios de cooperación, entre otros.

## 12. Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos

Esta subdimensión “describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje” (MINEDUC, 2014, p. 141).				
Estándares	Nivel de desarrollo de la práctica			
	1	2	3	4
12.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.			X	
12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.			X	
12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				X
12.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.				X
12.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.			X	

**Comentario General:** Las dos sedes que conforman nuestro Liceo cuentan con la infraestructura y el equipamiento adecuado y se encuentran en buen estado y aptos para su uso. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para

mantener el aseo, lo que se refleja en que las salas de clases, patios, comedores y otros espacios comunes. Todos los integrantes de la comunidad escolar cooperamos en el cuidado del entorno, ya sea dentro y fuera del aula.

Ambas sedes cuentan con material didáctico acorde a los niveles de enseñanza, los cuales están en buen estado y aptos para su uso en todo tiempo y también contamos con un efectivo sistema de multicopiado.

Destacamos el espacio que existe en ambos edificios destinado a ser biblioteca CRA, ya que ambas cuentan con amplios espacios de estudio, rincón de lectura, mesas de trabajo, computadores con acceso a internet, y material actualizado disponible para nuestros estudiantes. La biblioteca CRA se ha caracterizado por ser didáctica y motivadora para nuestros alumnos, en especial para los más pequeños que se inician en la lectura. Contamos con una amplia colección de libros y material de apoyo para las clases. Y el personal que trabaja en ella, es el más idóneo para el puesto ya que demuestran ser apasionados por la lectura y ordenados en el sistema digital de préstamos de recursos educativos.

En otro aspecto, la tecnología ha incursionado rápidamente en la educación, es por ello que nuestros docentes fomentan el uso de las TIC tanto dentro como fuera del aula, incentivando la búsqueda e investigación constante en nuestros estudiantes. Por ello, cada sala de nuestras sedes cuenta con proyector y pizarra interactiva, disponemos además de computadores personales en caso de requerirlo el docente, y amplios laboratorios de computación con acceso a internet. Nuestro establecimiento recientemente cuenta con conexión a internet en todos los espacios comunes, además de contar con un encargado de tecnología que vela por el correcto funcionamiento de los equipos y apoya a los docentes en programas específicos para su determinada área o necesidad.

Como medio de recolección de información para esta subdimensión se ha encuestado al equipo directivo sobre la infraestructura mobiliario y equipamiento de ambas sedes, inspección de los recursos didácticos, visita a la biblioteca CRA, visita a laboratorios de computación, registro de programa de fomento lector, observación de los recursos TIC, inventario de equipamiento y material didáctico.





## ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo presentaremos el análisis de los resultados e información derivada de la aplicación del Diagnóstico Institucional y evidencias generales del comportamiento de los resultados educativos, por lo que es preciso conocer algunas tasas de eficiencia interna como matrícula, retiro, asistencia, evaluar la tendencia que muestran cada uno de los resultados educativos como porcentaje de aprobación, puntaje SIMCE y PSU, categoría de desempeño, etc. (ver Anexos 2, 5 y 6, p. 110, 118 y 123, respectivamente). Análisis que realizaremos por medio de la cuantificación de la rúbrica aplicada en el apartado anterior, y que además se complementará con la metodología de análisis FODA, la que nos permitirá identificar oportunamente las “...fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones y en el área de resultados y, a partir de ello, en el avance respecto de sus objetivos y metas estratégicas” (MINEDUC, 2018, p. 46), es decir, esclarecer los nudos críticos que impiden el progreso de nuestros estudiantes, áreas que debemos trabajar en profundidad generando estrategias y estableciendo procesos y metas anuales de aprendizaje en un Plan de Mejoramiento Educativo.

### Interpretación gráfica del Diagnóstico Institucional

El siguiente reporte constituye una síntesis en forma gráfica que nace de la cuantificación obtenida del instrumento aplicado en el apartado Diagnóstico Institucional (ver página 44), el cual provee información respecto a los porcentajes de las prácticas de cada una de las dimensiones estudiadas basados en su nivel de desarrollo en la institución educativa.

Simbología de los Niveles de Desarrollo:

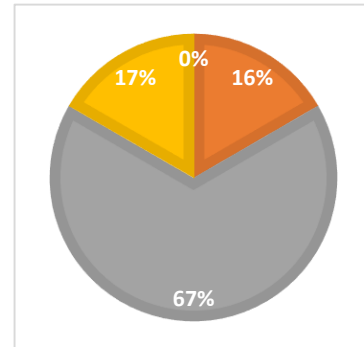
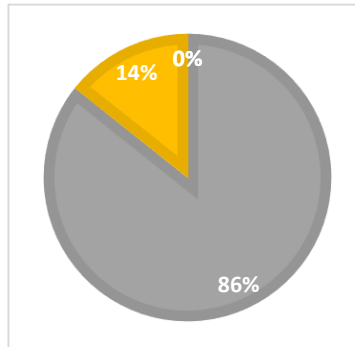
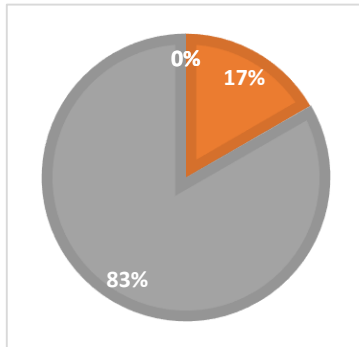
 Desarrollo Débil	 Desarrollo Incipiente
 Desarrollo Satisfactorio	 Desarrollo Avanzado

**Gráfico 3: Dimensión Liderazgo**

Liderazgo del Sostenedor

Liderazgo del Director

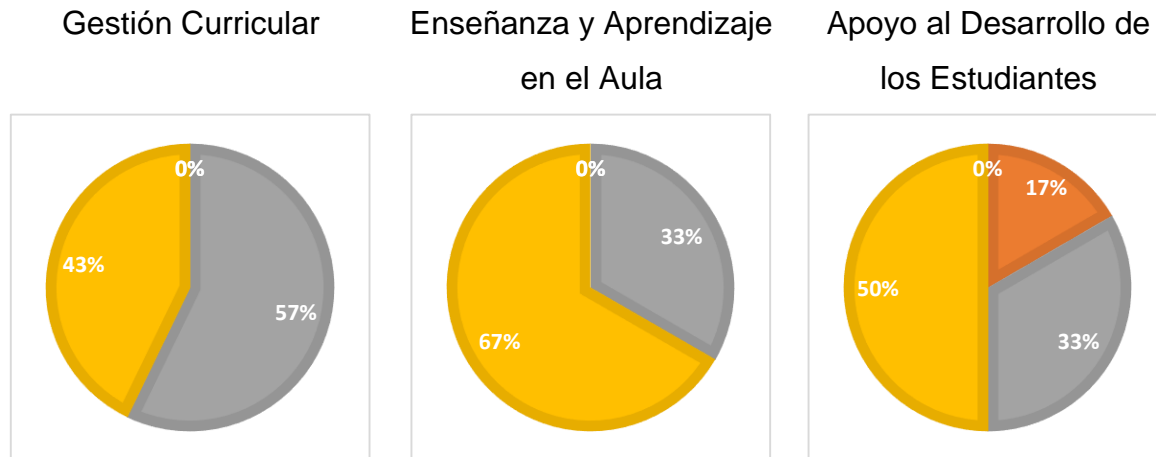
Planificación y Gestión  
de Resultados



Comentario general: Como se puede observar en los tres gráficos de la dimensión Liderazgo, ninguno de ellos presenta porcentaje atribuible al desarrollo débil. Aunque en el área de Liderazgo del Sostenedor se observa un 17% de acciones que se consideran como desarrollo incipiente y que debemos movilizar a un desarrollo satisfactorio, específicamente se da por la falta de organización financiera por parte del sostenedor. Con respecto al Liderazgo del Director, se observa una buena evaluación considerando su gestión satisfactoria en un 86% y un 14% de las actividades desarrolladas en un nivel avanzado, lo que nos lleva a concluir que su liderazgo está alineado a los estándares indicativos de desempeño que establece el MINEDUC. En cuanto a la Planificación y Gestión de Resultados, observemos que si bien existe un 67% de acciones calificadas como satisfactorias hay un 16% de actividades que se consideran como incipientes, y si revisamos la rúbrica correspondiente a esta área (ver página 50), podemos observar que la acción involucrada no es menor, puesto que se basa en el monitoreo efectivo y sistémico del PME, lo que notablemente consideraremos como una debilidad en un posterior análisis.

En general, la dimensión de Liderazgo, se mantiene preferentemente en el nivel de desarrollo satisfactorio con algunas acciones que se destacan por su desarrollo avanzado.

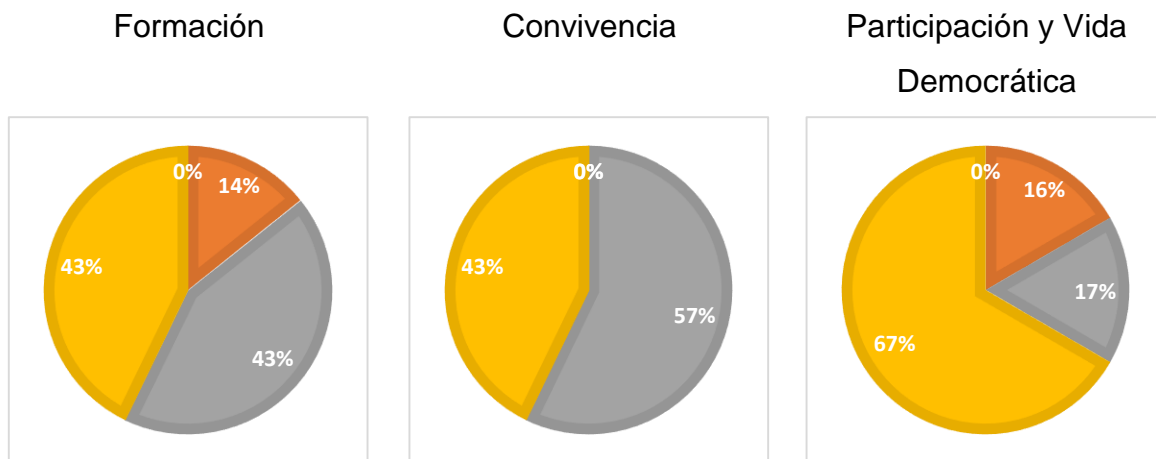
**Gráfico 4:** Dimensión Gestión Pedagógica



Comentario general: A diferencia de la dimensión anteriormente mencionada, a simple vista se puede observar una evidente tendencia al desarrollo avanzado de acciones, lo que nos lleva a pensar en lo eficiente y fortalecida que se encuentra esta área. Específicamente, según la rúbrica aplicada, la subdimensión Gestión Curricular se destaca por el orden y organización que posee el equipo técnico pedagógico, y las prácticas que con el tiempo ha logrado instaurar en los docentes y personal de apoyo pedagógico, como por ejemplo informe anual académico, seguimiento de la cobertura curricular, calendario de evaluaciones, pauta de observación de clases, entre otros (ver Anexos 2, 9, 10, 11, p. 110, 128, 130 y 131, respectivamente). Así mismo, en relación a la subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula, se mantiene especial rigurosidad a la hora de planificar el aprendizaje (Anexo 8, p. 127) y desarrollar las clases, tomando en cuenta todas las etapas y factores que se involucran en este proceso, lo que se refleja en un 67% de desarrollo avanzado y un 33% de las acciones realizadas como satisfactoria. Con respecto al área de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, notemos que existe un 83% de las acciones desarrolladas como satisfactorias o avanzadas, lo que nos permite concluir que como establecimiento nos hemos preocupado que los canales de comunicación entre los integrantes de la comunidad sean efectivos (Ver Anexo 7, p. 125), realizando diferentes actividades

que promuevan el desarrollo integral de nuestros estudiantes, las cuales están en constante evaluación por los profesionales de la educación para potenciar de mejor forma las habilidades de los estudiantes (ver Anexo 12, p. 134). Por otro lado, también existe un 17% que corresponde a un desarrollo incipiente, esto, según la rúbrica, se atribuye a la falta de coordinación del trabajo colaborativo entre el personal PIE y el cuerpo docente. Situación que se considera como una debilidad que debemos trabajar para erradicar ese porcentaje que, aunque es mínimo, existe.

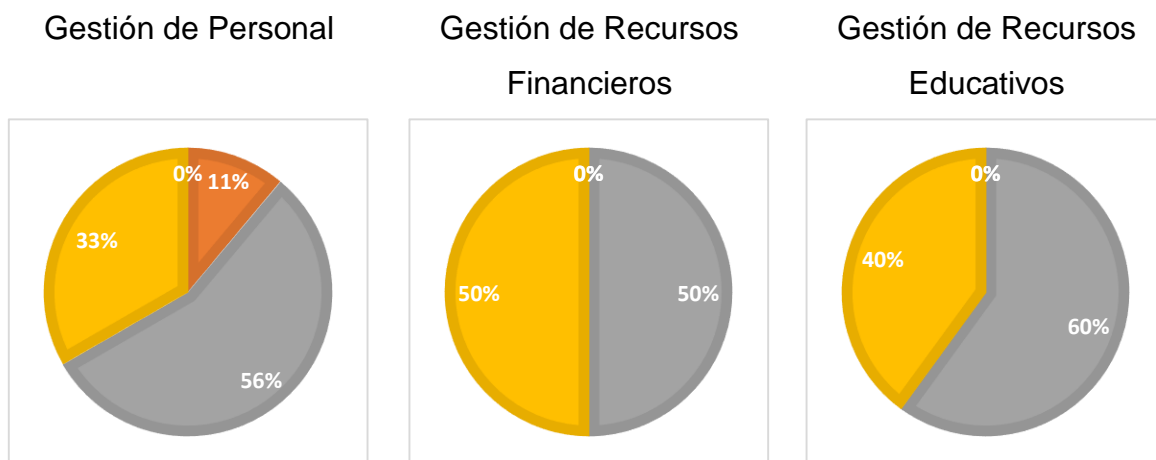
**Gráfico 5: Dimensión Formación y Convivencia**



Comentario general: En términos de Formación y Convivencia observamos que la tendencia de las acciones desarrolladas va hacia los niveles nivel satisfactorio – avanzado. Es más, en términos de formación de nuestros estudiantes destacamos un 86% de desarrollo en estos niveles, donde el 14% restante considerado como incipiente, se atribuye principalmente a la falta de un sistema de monitoreo que evalúe la implementación del plan de formación, lo que consideramos como una debilidad que debemos erradicar, creando un sistema efectivo de monitoreo y evaluación. Con respecto a la convivencia, destacamos que las acciones mencionadas en la rúbrica se encuentran 100% al menos en el nivel básico de desarrollo que establece el MINEDUC para establecimientos educacionales, a través de los estándares indicativos de desempeño, donde no se

presentan mayores problemas de conducta o faltas de respeto entre los integrantes de la comunidad educativa, manteniendo canales claros y efectivos de comunicación con las familias de nuestros estudiantes (ver Anexo 7, p. 125), y entre los mismos profesionales de la educación. Ahora bien, en relación al último gráfico de esta subdimensión, el 16% de las actividades mencionadas en la rúbrica se observan con un nivel de desarrollo incipiente, principalmente debido a la falta de identidad que tienen nuestros estudiantes con su colegio, situación de la que hasta ahora no nos hemos hecho responsables, lo que nos lleva a replantear nuestra tarea de formación. Fuera de ello, y considerando el porcentaje restante (84%), concluimos que esta área se ha visto bastante fortalecida principalmente por la participación de nuestros estudiantes en procesos democráticos como elección de directivas de cursos y centro de estudiantes.

**Gráfico 6:** Dimensión Gestión de Recursos



Comentario general: Notemos que la Dimensión de Recursos se observa principalmente concentrada en los niveles de desarrollo satisfactorio – avanzado. Denotando que la mayoría de las acciones descritas en la rúbrica (por no decir todas) se muestran como fortaleza del establecimiento. En el primer gráfico se destaca la administración que posee el establecimiento en relación a la gestión del personal, pues se ha establecido un minucioso sistema de entrevistas y revisión

de documentos previa contratación. Y con respecto al 11% que se observa como incipiente, esta práctica se asocia a la falta de un sistema que asegure los aprendizajes de nuestros estudiantes en ausencia del docente, pues tanto establecimiento como sostenedor, no se ha logrado hasta ahora suplir dicha necesidad, en parte por problemas económicos que presenta la corporación municipal. Fuera de ese detalle, en términos de recursos financieros y recursos educativos, su gestión se enmarca como satisfactoria o avanzado, y es principalmente gracias al ordenado sistema interno de rendición de cuentas, presupuesto, planificación y ejecución, que tenemos como establecimiento, perfil que nos ha llevado también a conseguir becas y beneficios para nuestros estudiantes, a través de convenios con instituciones regionales.

### **Análisis Metodológico FODA**

A continuación, presentamos la matriz FODA desarrollada a partir de los estándares definidos en la rúbrica del Diagnóstico Institucional. Este tipo de análisis es una herramienta esencial que provee de información canalizada sobre el escenario actual en el que se encuentra nuestro establecimiento, con el fin de contribuir para el proceso de planeación estratégica, ya sea para implementar acciones y medidas correctivas o para generar nuevos y mejores proyectos educativos.

Ahora bien, entenderemos por Fortalezas, todos aquellos elementos internos y positivos que nos diferencian de otros establecimientos de similares características, mientras que las Debilidades serán aquellos elementos propios de nuestra institución que constituyen un obstáculo para lograr nuestras metas y/o resultados esperados.

**Tabla 6:** Análisis interno de las Fortalezas y Debilidades

Dimensiones	Subdimensiones	Fortalezas	Debilidades
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor	-Estabilidad de personal en el equipo directivo. -Equipo directivo con funciones claras y específicas.	-Se presenta frecuentemente un incumplimiento o atrasos esporádicos de parte del sostenedor en la entrega de recursos financieros. -Ausencia de un sistema riguroso para monitorear el estado de avance del PME.
	Liderazgo del Director	-Comunicación efectiva entre el equipo directivo y los otros agentes de la comunidad escolar. -Planificación anual institucional ajustada a la misión y visión del establecimiento.	
	Planificación y Gestión de Resultados	-Docentes que están bien evaluados en el Sistema de Evaluación Docente. -Existe una cultura de evaluación y actualización del PEI.	
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	-Diversidad de material pedagógico didáctico y buena implementación de TIC's para su uso en el aula. -Asistencia permanente al CRA, implementación de rutinas para reforzar la comprensión de lectura, lectura oral, estrategias de resolución de problemas y tablas de multiplicar.	-No tenemos mayor información de nuestros estudiantes luego de egresados. -Falta coordinación de espacios colaborativos entre docentes y personal de PIE.
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	-Disposición de horas para trabajo por departamentos y preparación de la enseñanza. -Constante perfeccionamiento docente. -Ejecución de actividades que desarrollen habilidades cognitivas de orden superior. -Diversificación de instrumentos de evaluación.	
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	-Implementación de estrategias didácticas que fortalezcan la transición de Ed. Parvularia a Ed. Básica -Consejos de evaluación de la situación académica de nuestros estudiantes. -Instancias de observación de clases y retroalimentación de las mismas.	
Formación y Convivencia	Formación	-Implementación del Plan de gestión de Convivencia Escolar actualizado acorde a las necesidades del establecimiento. -Equipo de Convivencia Escolar afiatado, propositivo y proactivo. -Dupla psicosocial integrada y con vínculos con los estudiantes.	-Falta de un sistema formal de monitoreo de la ejecución del plan de formación, con respecto al logro de objetivos formativos. -Débil identidad de nuestros estudiantes con el establecimiento.
	Convivencia	-Implementación de plan de formación ciudadana. -Jornadas de reflexión desde 4 año básico a 4° año medio. -Realización de horas de desarrollo personal. -Elecciones de directivas de curso y Centro de Estudiantes. -Centro de estudiantes organizado y con un plan de trabajo variado.	
	Participación y Vida Democrática	-Celebración de fechas importantes, valoración de tradiciones nacionales y regionales. -Incentivo a los alumnos destacados tanto en lo artístico y cultural. -Ambiente de respeto y buen trato entre todos los integrantes de la comunidad educativa.	

Gestión de Recursos	Gestión de Personal	-Buena implementación tecnológica en las aulas de clases. -Personal de apoyo del equipo PIE al interior del aula. -Asistentes de aula en 1°y 2° básico. -Oferta variada de ACLES, subvencionados gracias a la Ley SEP.	-Carencia de un plan de contingencia en caso de ausencia de docente. -Falta de capacitación de los docentes en la implementación de softwares educativos relacionados a cada subsector.
	Gestión de Recursos Financieros	-Planificación de adquisiciones de recursos educativos y contrataciones necesarias. -Refuerzos educativos para asignaturas con mayores dificultades para nuestros estudiantes. -Registro ordenado de ingresos y egresos PME, y su respectiva rendición en la Cuenta Pública.	
	Gestión de Recursos Educativos	-Adquisición de recursos (didácticos y tecnológicos) que favorecen el aprendizaje de nuestros estudiantes. -Contratación de ATE curricular, Master 7.	

Como podemos observar el establecimiento posee muchas fortalezas que han permitido mantener altos estándares de eficiencia interna presentando el mejor escenario posible para concretar aprendizajes significativos en nuestros estudiantes y otorgar una formación integral para ellos. Así mismo, y en vista hacia la mejora, las debilidades nos permiten identificar las falencias que tenemos como establecimiento educacional, y así crear nuevas estrategias de trabajo que nos permita erradicar dichas debilidades. De aquí es que creemos necesario reactivar el programa de seguimiento de nuestros estudiantes que han egresado, e incentivarlos a volver a su colegio, y crear las instancias en que ellos puedan contar su experiencia a nuestros estudiantes. También poder implementar, por ejemplo, un programa de evaluación que monitoree constantemente el nivel de cumplimiento del PME y otro para el Plan de Formación, entre otras acciones que debemos considerar en un próximo apartado.

Con respecto al análisis externo que hacemos, entenderemos las Oportunidades como aquellos factores positivos que se generan en nuestro entorno y que podrían ser muy bien aprovechados por nuestro establecimiento, mientras que las Amenazas son aquellas situaciones negativas externas a nuestro centro educativo, y que nos aleja de nuestras metas y objetivos propuestos, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para evitarlas.

**Tabla 7:** Análisis externo de las Oportunidades y Amenazas

Dimensiones	Subdimensiones	Oportunidades	Amenazas
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor	-Visitas periódicas del sostenedor y supervisiones de otras instituciones educativas fiscalizadoras a nuestro establecimiento.	-Problemas de financiamiento del sostenedor, lo que amenaza constantemente el pago de sueldos, imposiciones y cotizaciones.
	Liderazgo del Director		
	Planificación y Gestión de Resultados		
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	-Alianza estratégica con instituciones para trabajo pedagógico, aplicación de ensayos PSU, donación de materiales pedagógicos. -Reunión de articulación entre docentes de 3° y 4°, 6° y 7°. -Visitas guiadas de estudiantes de sexto año básico a la sede de enseñanza media.	
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula		
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes		
Formación y Convivencia	Formación	-Ejecutar de manera sistemática Plan de Formación Ciudadana. -Talleres de yoga y cuidado de emociones para el bienestar físico, psicológico y emocional de los estudiantes. - Ejecución de jornadas de reflexión en distintos niveles para potenciar la sana convivencia.	
	Convivencia		
	Participación y Vida Democrática		
Gestión de Recursos	Gestión de Personal	-Reparación de juegos e implementación para los estudiantes de los primeros niveles de enseñanza. -Contratación de cursos de perfeccionamiento docente, vía recursos SEP.	-Agilizar la contratación de recursos humanos, materiales y remesas de los recursos SEP. -Actualmente es el sostenedor quien gestiona la administración del personal, que, por la falta de recursos, existe una demora en su contratación.
	Gestión de Recursos Financieros		
	Gestión de Recursos Educativos		

A partir de la tabla anterior, se presentan numerosas oportunidades que han favorecido diferentes áreas de la gestión, principalmente por el hecho de atender diferentes niveles educativos, desde pre básica hasta enseñanza media, lo que permite tener continuidad en la formación entregada. También es una oportunidad el hecho de tener visitas periódicas por parte de las instituciones fiscalizadoras, pues nos exige mantener un orden y claridad en todos los procesos que se examinan en las supervisiones.

Además, mencionar que existen muy pocas situaciones negativas externas a nuestra institución, lo que favorece, en cierta medida, que podamos alcanzar nuestras metas y objetivos propuestos, aunque hay algunas responsabilidades que escapan de nuestra gestión como es la entrega de las remesas de la Ley SEP, obligación directa del sostenedor.

En relación al análisis realizado en la matriz FODA, es importante mencionar que hasta aquí no han existido grandes dificultades respecto de la implementación curricular. Como establecimiento hemos intentado abordar de mejor manera el curriculum establecido, utilizando diferentes estrategias según las necesidades de nuestros estudiantes, manteniendo el respeto por los variados estilos y niveles de aprendizaje, y manteniendo un canal activo de comunicación con los apoderados.

### **Análisis de Resultados Cuantitativos**

A continuación, presentaremos el análisis de resultados cuantitativos obtenido por el establecimiento, considerando como base los puntajes obtenidos en SIMCE y la respectiva categoría de desempeño, puntajes obtenidos en PSU e índice de estudiantes retirados.

De los resultados obtenidos en SIMCE (ver Anexo 5, p. 118), se puede mencionar que los resultados obtenidos en los niveles de segundo y cuarto año básico revelan una tendencia al alza en relación a las últimas mediciones realizadas (ver Gráficos 8 y 9, p. 118 y 119, respectivamente), en tanto en los niveles de sexto año básico y segundo año medio se observa una curva que se ha mantenido en relación a mediciones anteriores (ver Gráficos 10 y 12, p. 120 y 122, respectivamente), mientras que los resultados obtenidos en octavo año básico resultan ser un tan fluctuantes por lo que se observa en el Gráfico 11 (p. 121).

Los resultados obtenidos, en términos globales, tienden a ser más altos respecto de los establecimientos de dependencia municipal de la región, mientras

que estos son similares respecto de los establecimientos con similar grupo socioeconómico (establecimientos particulares subvencionados).

En relación a las metas institucionales, sin lugar a dudas, estas se cumplen principalmente en la enseñanza básica, niveles como segundo (en comprensión de lectura), cuarto (en la asignatura de lenguaje) y sexto año básico (en la asignatura de matemática), lo que se evidencia además en la categoría de desempeño en la cual fuimos clasificados en enseñanza básica en los últimos años (ver Figura 9, p. 39).

Con respecto a los otros niveles educativos, podemos mencionar que las asignaturas con resultados especialmente bajos son lenguaje y ciencias en octavo año básico y lenguaje e historia en segundo año medio, lo que en cierta manera nos ha llevado a mantener la categoría de desempeño de enseñanza media.

Respecto a lo anterior, agregar que, a nivel regional, nuestra categoría de desempeño es favorable según la Figura 11 (p. 40), aunque esperamos mejorar. Por otro lado, debemos poner especial énfasis en el nivel de octavo básico, para mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes, considerando que es una etapa en la cual nuestros estudiantes se encuentran en la transición de lo concreto a lo abstracto, sobretodo en asignaturas como matemática.

Al observar las estadísticas de los puntajes obtenidos en PSU (ver Anexo 6, p. 123), concluimos que, en relación a las últimas aplicaciones de la prueba, tanto los resultados promedio de la prueba de lenguaje como la prueba de matemática se han mantenido un tanto fluctuantes sin poder lograr superar los 562 puntos. Sin embargo, respecto a la última medición de la cual se tiene información (año 2018) se observa que existe una gran concentración en puntajes que van desde los 450 a los 649 en lenguaje y desde los 450 a los 699 en matemática. Además, en el caso de ambas pruebas cerca de 12 estudiantes obtuvieron resultados sobre los 650 puntos.

Frente a lo anterior, se cumplen parcialmente las metas que nos hemos propuesto como institución, sin embargo, aspiramos a superar los resultados actuales, lo que lo hace una prioridad en nuestro plan de mejoramiento.

Con respecto a la cantidad de estudiantes retirados, mencionar que, según la información proporcionada por inspección general, el año pasado debido a la gran movilización de docentes y posterior estallido social, un número no menor de estudiantes decide retirarse del establecimiento y emigrar a colegios particulares subvencionados o particulares pagados, sin embargo, dichos cupos fueron completados por personas que permanecían en lista de espera. Mencionar, además, que en los últimos cinco años nuestro establecimiento no ha presentado casos de deserción escolar. Actualmente, en lo que va del año 2020, existen 18 estudiantes que han decidido retirarse del establecimiento, principalmente por traslado a otras ciudades del país, o al esperar cupos en otros centros educativos, no obstante, al igual que años anteriores, estos cupos ya han sido ocupados por personas que se encontraban en lista de espera.

En general, algunas de las posibles causas que podrían explicar los resultados cuantitativos obtenidos son la utilización de la evaluación más para calificar que como una instancia de aprendizaje, escasa retroalimentación de los aprendizajes y mayor refuerzo positivo en el proceso de enseñanza aprendizaje, énfasis en el desarrollo de habilidades cognitivas de orden inferior, problemáticas sociales externas que han provocado diversas movilizaciones de integrantes de nuestra comunidad educativa, y aunque se desarrolla un plan de contingencia, este no abarca al 100% los aprendizajes que debiesen desarrollarse en situación normal de escolaridad.

Si bien, los resultados generales obtenidos por el establecimiento han ido en aumento, aún existen niveles que requieren de la implementación de estrategias metodológicas más efectivas. Por ende, debemos centrarnos en implementar un modelo pedagógico basado en el desarrollo de habilidades de orden superior, reforzar la noción de evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje, crear y

reordenar las planificaciones que consideren los espacios necesarios para la retroalimentación de los aprendizajes.

## **Conclusiones Finales de los Resultados**

Después de haber desarrollado el análisis del Diagnóstico Institucional, Matriz FODA y estudio de resultados cuantitativos, podemos concluir que, respecto de la dimensión de Liderazgo, se mantiene un nivel de logro aceptable en relación al cumplimiento de la misión y los sellos que nos identifican como institución, esto se debe principalmente a la organización, planificación, seguimiento y evaluación realizada por el Equipo de Gestión Directiva. El liderazgo de ellos, se ha enriquecido, al esclarecer las funciones que cumple cada integrante y establecer metas claras y cercanas a la realidad del centro educativo, gestión que ha mejorado la percepción de satisfacción en apoderados y funcionarios de la institución, pese a los problemas económicos del empleador. Se cuenta con recurso humano y material suficiente para cubrir las necesidades de nuestros estudiantes. Sin embargo, debemos gestionar un sistema riguroso que monitoree constantemente el cumplimiento de las acciones expuestas en el PME.

Con respecto a la dimensión de Gestión Pedagógica, esta se muestra como aquella área mejor trabajada al interior del establecimiento, lo que se debe, en parte, a la organización del equipo técnico pedagógico y las prácticas sistemáticas que ha logrado instaurar a nivel institucional, lo que se revela en el alto porcentaje de logros de objetivos planteados para esta dimensión, impulsándonos a dar continuidad de algunas acciones desarrolladas. Además, nuestros docentes permanecen en constante perfeccionamiento, demostrando motivación por su asignatura y por concretar aprendizajes significativos en nuestros estudiantes. En general, en la comunidad existe confianza en el desarrollo de los procesos educativos que se realizan en nuestra institución, lo que se evidencia en la alta demanda que tenemos en postulaciones y procesos de matrícula.

Hemos de privilegiar la innovación de prácticas pedagógicas al interior del aula, por lo cual debemos capacitar a nuestros docentes en herramientas como softwares educativos que sean específicos de su subsector.

Mencionar, además, que el acompañamiento de clases ha permitido mejorar estrategias y aunar criterios de gestión de aula, lo cual debemos realizar de forma sostenida y permanente en el tiempo.

Y considerando los resultados cuantitativos expuestos anteriormente, debemos crear espacios de análisis de resultados y retroalimentación con nuestros estudiantes, centrarnos en trabajar habilidades de orden superior, mejorar el logro de los aprendizajes claves en comprensión de lectura y resolución de problemas, de forma transversal en las asignaturas, con el fin de mejorar resultados en pruebas como SIMCE y PSU.

En relación a la dimensión de Convivencia y Formación, se ha llevado a cabo la ejecución del plan de gestión de la convivencia escolar por medio del accionar del respectivo equipo de trabajo que se caracteriza por ser proactivo y propositivo, impulsando a la comunidad a ejecutar políticas comunes en torno al desarrollo de la convivencia escolar. Y en términos de formación, aunque es una política reciente, observamos que ha sido bien recepcionada por nuestros estudiantes y sus familias, principalmente a través de las entrevistas que nos han ayudado a detectar debilidades y fortalezas.

A nivel institucional, se ha logrado estabilidad, conocimiento y empoderamiento del Manual de Convivencia, existiendo un clima de trabajo/aprendizaje adecuado para llevar a cabo procesos educativos.

No obstante, reconocemos la falta de identidad de nuestros estudiantes con su Liceo, lo que se evidencia mayormente en enseñanza media. Pues una tarea que debemos asumir como establecimiento, y también crear un plan de seguimiento de nuestros estudiantes egresados.

Y finalmente, en lo que concierne a la dimensión de Gestión de Recursos, observamos que la adquisición de recursos educativos y contrataciones de personal

se ajusta a las necesidades de nuestra institución. También la contratación del modelo pedagógico Master 7, ha contribuido a ordenar los procesos de enseñanza y mejorar resultados de aprendizaje, por lo que es una práctica que esperamos podamos replicar en todos los niveles de enseñanza básica.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

El propósito de este apartado es establecer objetivos, metas estratégicas y acciones que conformen un plan de trabajo para superar las carencias o debilidades que se han descrito anteriormente.

Los objetivos estratégicos “...se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento” (MINEDUC, 2018, p. 52). Estos a su vez, expresan aspiraciones que, como comunidad, esperamos alcanzar en un plazo determinado de tiempo, los cuales se alinean a los principios plasmados en nuestro PEI.

De manera similar, las metas estratégicas expresan los resultados o logros que se quieren alcanzar en el plazo establecido previamente, según cada objetivo estratégico, las cuales, además, se expresan cuantitativamente y están estrechamente relacionadas con las dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

La siguiente tabla ilustra los objetivos y metas estratégicas que nos hemos propuestos para mejorar nuestra gestión en aquellos nudos críticos que fueron revelados anteriormente, entendiendo que algunos de ellos no se logran de un año a otro, sino del trabajo constante y permanente en el tiempo.

**Tabla 8:** Definición de Objetivos y Metas estratégicas

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo	Desarrollar la gestión sistémica del establecimiento con el fin de crear una mirada compartida por la comunidad, según las prioridades y metas educativas declaradas en nuestro PEI.	Lograr que al menos un 90% de la comunidad escolar comparta y se comprometa con la orientación, prioridades y metas educativas declaradas en el PEI del establecimiento.
	Implementar un sistema riguroso de monitoreo y evaluación constante del PME que ordene los procesos educativos descritos previamente.	Lograr monitorear y evaluar el 100% de las acciones o actividades desarrolladas en el PME vigente.

	Fortalecer las prácticas pedagógicas mediante acciones que permitan potenciar el plan de estudios, a través de una constante evaluación y retroalimentación del desempeño profesional, que permita diagnosticar necesidades de perfeccionamiento de los docentes.	El 100% de los docentes es acompañado en el aula, por el equipo de gestión, a lo menos dos veces por semestre, monitoreando el aprendizaje de los y las estudiantes, retroalimentando su desempeño docente y detectando las necesidades de perfeccionamiento.
Gestión Pedagógica	Desarrollar habilidades transversales de comprensión lectora y resolución de problemas en todos los niveles de enseñanza, con el fin de concretar aprendizajes de calidad en nuestros estudiantes.	Implementar en el 100% de los niveles y asignaturas del establecimiento actividades orientadas al desarrollo de las habilidades de comprensión de lectura y resolución de problemas.
	Consolidar instancias de coordinación, planificación, trabajo colaborativo, reflexión y retroalimentación entre docentes y personal de equipo PIE.	El 100% de los profesores que realizan clases a estudiantes con NEE, disponga de horas destinadas al trabajo colaborativo con personal del equipo PIE.
	Instalar mecanismos que fortalezcan la planificación, evaluación y retroalimentación del proceso de enseñanza - aprendizaje en relación a los recursos y tiempos.	Lograr que el 100% de los docentes en su gestión de aula, sistematicen sus prácticas pedagógicas favoreciendo el logro de objetivos de aprendizaje, considerando todos los momentos del proceso de enseñanza - aprendizaje.
	Mejorar los resultados obtenidos en mediciones de pruebas externas como SIMCE y PSU, en los niveles y asignaturas correspondientes.	<p>Elevar en al menos 5 puntos los resultados SIMCE en las asignaturas que rinden esta evaluación.</p> <p>El 60% de nuestros estudiantes obtiene un puntaje promedio sobre 550 puntos PSU.</p>
Formación y Convivencia	Construir una identidad positiva, capaz de generar sentido de pertenencia y orgullo que motive la participación de la comunidad educativa en torno a una misión común y que motive a nuestros estudiantes a continuar en contacto con su casa de estudios después de egresados.	<p>El 80% de los integrantes de la comunidad educativa participa de actividades para la construcción de una identidad positiva.</p> <p>Lograr contactar al menos al 10% de los estudiantes egresados en los últimos cinco años</p>
	Establecer un sistema de monitoreo de la ejecución del plan de formación institucional.	Lograr monitorear y evaluar el 100% de las acciones o actividades desarrolladas en el plan de formación institucional.
	Promover un cultura institucional que propicie la formación integral de nuestros estudiantes, de acuerdo al contexto en el que se desenvuelven, basados en la participación activa, respetuosa y democrática de toda la comunidad educativa.	El 90% de nuestros estudiantes participan en los distintos espacios generados y/o acciones que favorezcan sus aprendizajes de manera integral y participativa acordes al contexto en el que se desenvuelven.
Gestión de Recursos	Contar con un plan de contingencia que asegure aprendizajes de calidad en nuestros estudiantes cuando el docente de asignatura se ausente.	Cubrir al menos el 80% de las clases en las cuales el docente de asignatura no esté presente.
	Gestionar la adquisición de recursos materiales para la mantención del espacio físico y de la infraestructura.	Cumplir con al menos el 80% de la planificación de gastos destinados a la adquisición de recursos materiales para la mantención del espacio físico y de la infraestructura.
	Coordinar la contratación de capacitaciones o cursos de perfeccionamiento docente en coherencia con los requerimientos y necesidades del equipo de profesionales de la educación, para desarrollar mejores procesos educativos.	Lograr capacitar al 30% de nuestros docentes en softwares educativos que favorezcan la enseñanza de la asignatura que imparten.

A continuación, establecemos específicamente la programación anual de los objetivos y metas estratégicas alineados a acciones que desarrollaremos en un determinado plazo, permitiéndonos ordenar y priorizar las iniciativas de nuestra comunidad educativa para alcanzar el logro de los objetivos y metas planteadas, asegurando la formación y aprendizaje de nuestros estudiantes.

**Tabla 9: Planificación Anual**

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión Focalizada</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor  Liderazgo del Director	Desarrollar la gestión sistémica del establecimiento con el fin de crear una mirada compartida por la comunidad, según las prioridades y metas educativas declaradas en nuestro PEI.	Lograr que al menos un 90% de la comunidad escolar comparta y se comprometa con la orientación, prioridades y metas educativas declaradas en el PEI del establecimiento.	1. Generar instancias de reflexión y actualización, en torno al PEI, asociados a la construcción de una comunidad educativa inclusiva, democrática y de sana convivencia.
	Liderazgo del Director  Planificación y Gestión de Resultados	Implementar un sistema riguroso de monitoreo y evaluación constante del PME que ordene los procesos educativos descritos previamente.	Lograr monitorear y evaluar el 100% de las acciones o actividades desarrolladas en el PME vigente.	2. Monitoreo del Plan de Mejoramiento
	Liderazgo del Director  Planificación y Gestión de Resultados	Fortalecer las prácticas pedagógicas mediante acciones que permitan potenciar el plan de estudios, a través de una constante evaluación y retroalimentación del desempeño profesional, que permita diagnosticar necesidades de perfeccionamiento de los docentes.	El 100% de los docentes es acompañado en el aula, por el equipo de gestión, a lo menos dos veces por semestre, monitoreando el aprendizaje de los y las estudiantes, retroalimentando su desempeño docente y detectando las necesidades de perfeccionamiento.	3. Acompañamiento al aula y retroalimentación.

Gestión Pedagógica	Gestión Curricular  Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Desarrollar habilidades transversales de comprensión lectora y resolución de problemas en todos los niveles de enseñanza, con el fin de concretar aprendizajes de calidad en nuestros estudiantes.	Implementar en el 100% de los niveles y asignaturas del establecimiento actividades orientadas al desarrollo de las habilidades de comprensión de lectura y resolución de problemas.	4. Diseño de lineamientos pedagógicos comunes
	Gestión Curricular  Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Consolidar instancias de coordinación, planificación, trabajo colaborativo, reflexión y retroalimentación entre docentes y personal de equipo PIE.	El 100% de los profesores que realizan clases a estudiantes con NEE, disponga de horas destinadas al trabajo colaborativo con personal del equipo PIE.	5. Monitorear horas de colaboración entre docentes y personal PIE.
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula  Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Instalar mecanismos que fortalezcan la planificación, evaluación y retroalimentación del proceso de enseñanza - aprendizaje en relación a los recursos y tiempos.	Lograr que el 100% de los docentes en su gestión de aula, sistematicen sus prácticas pedagógicas favoreciendo el logro de objetivos de aprendizaje, considerando todos los momentos del proceso de enseñanza - aprendizaje.	6. Explicitar en las planificaciones de unidad los métodos y tiempos de retroalimentación.
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula  Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Mejorar los resultados obtenidos en mediciones de pruebas externas como SIMCE y PSU, en los niveles y asignaturas correspondientes.	Elevar en al menos 5 puntos los resultados SIMCE en las asignaturas que rinden esta evaluación.  El 60% de nuestros estudiantes obtiene un puntaje promedio sobre 550 puntos PSU.	7. Análisis de estrategias de enseñanza que potencien el desarrollo de aprendizajes de calidad. 8. Aplicación y retroalimentación de ensayos SIMCE en los niveles y asignaturas que rinden este año dicha evaluación 9. Apoyo a estudiantes para la mejora de resultados PSU

Formación y Convivencia	Formación Convivencia	Construir una identidad positiva, capaz de generar sentido de pertenencia y orgullo que motive la participación de la comunidad educativa en torno a una misión común y que motive a nuestros estudiantes a continuar en contacto con su casa de estudios después de egresados.	El 80% de los integrantes de la comunidad educativa participa de actividades para la construcción de una identidad positiva. Lograr contactar al menos al 10% de los estudiantes egresados en los últimos cinco años	10. Actividades educativas y culturales 11. Reactivar el programa de seguimiento de nuestros estudiantes que han egresado
	Formación	Establecer un sistema de monitoreo de la ejecución del plan de formación institucional.	Lograr monitorear y evaluar el 100% de las acciones o actividades desarrolladas en el plan de formación institucional.	12. Monitoreo del Plan de Formación
	Formación Participación y Vida Democrática	Promover una cultura institucional que propicie la formación integral de nuestros estudiantes, de acuerdo al contexto en el que se desenvuelven, basados en la participación activa, respetuosa y democrática de toda la comunidad educativa.	El 90% de nuestros estudiantes participan en los distintos espacios generados y/o acciones que favorezcan sus aprendizajes de manera integral y participativa acordes al contexto en el que se desenvuelven.	13. Elección anual del Centro de Estudiantes
Gestión de Recursos	Gestión de Personal Gestión de Recursos Educativos	Contar con un plan de contingencia que asegure aprendizajes de calidad en nuestros estudiantes cuando el docente de asignatura se ausente.	Cubrir al menos el 80% de las clases en las cuales el docente de asignatura no esté presente.	14. Material de apoyo para trabajo en aula
	Gestión de Recursos Financieros	Gestionar la adquisición de recursos materiales para la mantención del espacio físico y de la infraestructura.	Cumplir con al menos el 80% de la planificación de gastos destinados a la adquisición de recursos materiales para la mantención del espacio físico y de la infraestructura.	15. Monitorear planificación de recursos financieros
	Gestión de Recursos Educativos	Coordinar la contratación de capacitaciones o cursos de perfeccionamiento docente en coherencia con los requerimientos y necesidades del equipo de profesionales de la educación, para desarrollar mejores procesos educativos.	Lograr capacitar al 30% de nuestros docentes en softwares educativos que favorezcan la enseñanza de la asignatura que imparten.	16. Contratar cursos de perfeccionamiento docente sobre software educativos de áreas específicas.

Para una mayor comprensión de las ideas plasmadas en la tabla anterior, a continuación, especificamos los aspectos centrales de las acciones que desarrollaremos, en qué consiste, a quienes está dirigida (cursos o niveles, asignaturas, algún grupo específico de estudiantes, etc.), período en que se desarrollará la acción, la o las personas que estarán a cargo de su coordinación/ejecución, los recursos estimados como necesarios para la ejecución de la acción, los planes asociados al desarrollo de la acción y los medios de verificación que nos permitirá evidenciar la contribución de la acción al logro del objetivo y meta preestablecidos.

**Tabla 10:** Descripción de Acciones

Acción	Descripción	Responsable	Fechas	Recursos necesarios de ejecución, plan asociado y medios de verificación
<p>1. Generar instancias de reflexión y actualización, en torno al PEI, asociados a la construcción de una comunidad educativa inclusiva, democrática y de sana convivencia.</p>	<p>La finalidad de esta actividad es apoyar la apropiación del PEI, en toda la comunidad educativa, promoviendo la sana convivencia, favorecer instancias de reflexión y actualización. Para su desarrollo, contaremos con un calendario de trabajo organizado y consensuado, que especifique los temas a tratar. Además, incluiremos la aplicación de una encuesta de satisfacción a la comunidad educativa, con el fin de recolectar información para una futura evaluación del PEI.</p>	<p>-Director -Subdirector</p>	<p>Inicio: Marzo  Término: Diciembre</p>	<p>Recursos necesarios: Libros de actas, papel, tinta, impresora, computador, data, plataforma web.  Plan Asociado: Plan de la Gestión de la Convivencia Escolar, Plan de Apoyo a la Inclusión, Plan de Formación Ciudadana  Medios de verificación: -Acta de reuniones calendarizadas, con información del tema tratado, asistentes y acuerdos tomados. -Análisis descriptivo de datos de encuesta de satisfacción aplicada. -Planificación de acciones y/o actividades asociadas a la construcción de una comunidad educativa inclusiva, democrática y de sana convivencia.</p>

<p>2. Monitoreo del Plan de Mejoramiento</p>	<p>Coordinar una comisión, integrada por representantes de los estamentos, que evalúe en tres oportunidades el estado de avance del plan de mejoramiento, monitoree las acciones y tiempos desarrolladas en el PME, y de forma periódica el Equipo de Gestión difundirá entre la comunidad educativa estados de avance del PME en reuniones convocadas para tal efecto. Además, estableceremos una carta Gantt de gestiones que se han establecido en el plan de acción, junto con calendarizar instancias de evaluaciones de proceso entre el equipo de gestión directiva y cuerpo docente, con el fin de tomar decisiones remediales con la información recabada, y finalmente elaborar un informe al final del respectivo año para actualizar el PME.</p>	<p>-Director -Jefe de Unidad Técnico Pedagógica</p>	<p>Inicio: Marzo  Término: Diciembre</p>	<p>Recursos necesarios: Docente con 15 hrs. de apoyo a la gestión, artículos de oficina.  Plan Asociado: Plan de la Gestión de la Convivencia Escolar, Plan de Apoyo a la Inclusión, Plan de Formación Ciudadana  Medios de verificación: -Acta de estado de avance del PME. -Carta Gantt. -Acta de reuniones entre equipo de gestión directiva y cuerpo docente. -Informe final de monitoreo y evaluación del PME.</p>
<p>3. Acompañamiento al aula y retroalimentación.</p>	<p>Con el objetivo de fortalecer la reflexión pedagógica y propiciar un clima de comunidad, y permanente aprendizaje y retroalimentación, realizaremos acompañamiento de los integrantes del equipo de gestión directiva a los docentes de aula, con el fin de recabar información respecto a las necesidades de perfeccionamiento docente. Esta actividad consta de tres instancias de formación: primer acompañamiento al aula con una pauta de observación consensuada, reunión de retroalimentación de acompañamiento donde se establecen compromisos para superar debilidades detectadas, monitoreo de compromisos adquiridos en una segunda observación de clases. Esta acción se desarrollará al menos dos veces por semestre.</p>	<p>-Jefe de Unidad Técnico Pedagógica -Equipo de Gestión Directiva</p>	<p>Inicio: Marzo  Término: Diciembre</p>	<p>Recursos necesarios: Tinta, impresora, papel.  Plan Asociado: Plan de desarrollo profesional docente  Medios de verificación: -Pauta de observación de clases. -Informe de retroalimentación y compromisos adquiridos. -Cronograma de observaciones de clases.</p>

<p>4. Diseño de lineamientos pedagógicos comunes</p>	<p>Esta acción tiene por objetivo favorecer los aprendizajes de calidad estableciendo lineamientos pedagógicos comunes que favorezcan la transición de nuestros estudiantes desde pre-básica a enseñanza básica, de sexto a séptimo año básico (cambio de sede educativa) y de enseñanza básica a enseñanza media, potenciando habilidades transversales de comprensión lectora y resolución de problemas según el nivel que se cursa. Esta acción incluye estipular dichos lineamientos comunes en las planificaciones de aprendizaje, especificando la actividad (en aula, CRA, laboratorio, etc.) que potencie las habilidades mencionadas anteriormente, además de crear instancias de reuniones de docentes por ciclo para articular los programas de estudio con el PEI y a su vez realizar una evaluación constante de estos procesos para ejecutar las remediales pertinentes.</p>	<p>-Jefe de Unidad Técnico Pedagógica -Docentes de Asignaturas</p>	<p>Inicio: Marzo</p> <p>Término: Diciembre</p>	<p>Recursos necesarios: Papel, tinta, libro de actas, impresora.</p> <p>Plan Asociado: Plan de inclusión, Plan de desarrollo profesional docente</p> <p>Medios de verificación: -Planificaciones de Unidad -Acta de reuniones de articulación donde se estipulan los acuerdos tomados y asistentes. -Planilla de actividades realizadas en el CRA.</p>
<p>5. Monitorear horas de colaboración entre docentes y personal del equipo PIE.</p>	<p>Con el fin de brindar a nuestros estudiantes con NEE la atención integral de todas las áreas de su desarrollo, según sus habilidades e intereses, creemos fundamental contar con estrategias de enseñanza que asegure su aprendizaje, por lo que se monitoreará el trabajo específico realizado por los docentes de aula en colaboración con el personal del equipo PIE. Disponiendo de horas destinadas a reuniones de coordinación, planificación conjunta, adaptaciones curriculares y de ser necesario modificación de estrategias de enseñanza. Para esto, se levantará un acta de reuniones junto con carpetas que contengan copia del trabajo realizado, la cual será revisada semanalmente por el Director y Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica.</p>	<p>-Director -Jefe de Unidad Técnico Pedagógica -Coordinador del Equipo PIE</p>	<p>Inicio: Abril</p> <p>Término: Diciembre</p>	<p>Recursos necesarios: Papel, tinta, impresora, materiales de oficina.</p> <p>Plan Asociado: Plan de inclusión, Plan de desarrollo profesional docente</p> <p>Medios de verificación: -Plan de trabajo del Equipo PIE. -Acta de horas de colaboración. -Carpeta de actividades realizadas con estudiantes con NEE. -Carpeta de adaptaciones curriculares.</p>

<p>6. Explicitar en las planificaciones de unidad los métodos y tiempos de retroalimentación.</p>	<p>Incluir en las planificaciones de unidad (de todos los niveles de enseñanza) específicamente el método y tiempo destinado para la retroalimentación del contenido, las cuales serán revisadas por el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica y aquellas experiencias de retroalimentación que considere innovadoras serán expuestas por el docente ante el consejo de profesores.</p>	<p>-Docentes de Asignatura</p>	<p>Inicio: Marzo  Término: Diciembre</p>	<p>Recursos necesarios: Papel, tinta, impresora, libro de actas, libro de clases.  Plan Asociado: Plan de desarrollo profesional docente  Medios de verificación: -Planificaciones de Unidad -Contenido/actividad especificado en libro de clases -Acta de consejo de profesores que incluye actividad realizada y asistentes.</p>
<p>7. Análisis de estrategias de enseñanza que potencien el desarrollo de aprendizajes de calidad.</p>	<p>Con el fin de potenciar el desarrollo de aprendizajes de calidad, estimamos realizar talleres de intercambio de experiencias que han resultado exitosas en el aula, ya sea por departamento o en plenario general. Con esta acción se pretende actualizar conocimientos y habilidades en el personal que asista a los talleres. Además, incluir en las planificaciones estrategias de enseñanza innovadoras atinentes a la edad y necesidades de aprendizaje de nuestros estudiantes.</p>	<p>-Jefe de Unidad Técnico Pedagógica</p>	<p>Inicio: Marzo  Término: Diciembre</p>	<p>Recursos necesarios: Papel, tinta, impresora, libro de actas, colaciones, computador, data.  Plan Asociado: Plan de desarrollo profesional docente  Medios de verificación: -Planificaciones de Unidad. -Acta de reuniones por departamento. -Plenario de intercambio de experiencias -Trabajo práctico al finalizar cada taller</p>
<p>8. Aplicación y retroalimentación de ensayos SIMCE en los niveles y asignaturas que rinden este año dicha evaluación.</p>	<p>Aplicación mensual de ensayos SIMCE en las asignaturas y niveles que serán evaluados este año. Se propone la retroalimentación y análisis de resultados en conjunto con los estudiantes.</p>	<p>-Jefe de Unidad Técnico Pedagógica -Docentes de Asignaturas correspondientes</p>	<p>Inicio: Abril  Término: Noviembre</p>	<p>Recursos necesarios: Papel, tinta, impresora, fotocopidora, plataforma web.  Plan Asociado: Plan de inclusión  Medios de verificación: -Análisis descriptivos de resultados de ensayos SIMCE -Contenido/actividad especificado en el libro de clases</p>

<p>9. Apoyo a estudiantes para la mejora de resultados PSU</p>	<p>Como una estrategia de mejora de los resultados obtenidos por nuestros estudiantes en PSU, realizaremos preuniversitario gratuito para nuestros alumnos de tercero y cuarto año medio, el cual será financiado con recursos SEP en la contratación de personal externo al liceo especializado en este trabajo, además de contar con recursos materiales de apoyo a dichas clases (guías, ensayos, etc.).</p>	<p>-Jefe de Unidad Técnico Pedagógica -Docentes que imparten preuniversitario</p>	<p>Inicio: Abril  Término: Noviembre</p>	<p>Recursos necesarios: Papel, tinta, impresora, fotocopidora, docentes con 3 hrs. para cada área, computador, data, plataforma web.  Plan Asociado: Plan de inclusión  Medios de verificación: -Actas de clases realizadas, donde se considera la asistencia, contenidos y material trabajado. -Resultados de ensayos aplicados a nuestros estudiantes.</p>
<p>10. Actividades educativas y culturales</p>	<p>Desarrollar actividades culturales recreativas y educativas, estrategias y procedimientos institucionales para generar un ambiente escolar apropiado para la convivencia y participación activa de la comunidad educativa, y que contribuyan al sentido de pertenencia escolar, incluyendo actividades y celebraciones con padres y apoderados que reflejen que ellos también comparten un sentido de identidad y pertenencia por la institución. Específicamente se promoverá la participación de los estudiantes en diversas actividades tales como: concursos, ferias, charlas, debates, presentaciones artísticas musicales (show de talentos, festival folclórico, festival de la familia), teatro, entre otros. Siguiendo la misma línea, al finalizar el año escolar se realizará una ceremonia de premiación con el fin de reconocer a los estudiantes por sus logros alcanzados (rendimiento, mejor compañero, asistencia, esfuerzo y participación en talleres, etc.). Las actividades descritas se establecerán en un calendario de actividades que será publicado en la plataforma web del establecimiento.</p>	<p>-Inspector General -Orientadora</p>	<p>Inicio: Abril  Término: Diciembre</p>	<p>Recursos necesarios: Papel, tinta, impresoras, plataforma web, medios audiovisuales, medallas, trofeos, diplomas, llaveros, plataforma web.  Plan Asociado: Plan de formación ciudadana, Plan de inclusión, Plan de convivencia escolar  Medios de verificación: -Cronograma de actividades educativas y culturales -Registro fotográfico y videos de la actividad disponibles en la plataforma web del establecimiento. -Fichas de inscripciones -Diplomas, medallas, trofeos, pichas y otros estímulos entregados.</p>

<p>11. Reactivar el programa de seguimiento de nuestros estudiantes que han egresado</p>	<p>Con el fin de reactivar el programa de seguimiento de nuestros estudiantes que han egresado, es que buscamos poder contactar a los últimos estudiantes egresados (al menos de los últimos cinco años atrás) y realizar en el mes de Octubre una reunión de camaradería, e incentivarlos a contar su experiencia a nuestros estudiantes de enseñanza media, donde puedan comunicar opiniones, logros y buenas prácticas que les ha brindado el colegio, además de conocer su situación académica/laboral actual, índice que nos permitiría establecer criterios de orientación vocacional.</p>	<p>-Subdirectora -Orientadora</p>	<p>Inicio: Abril  Término: Noviembre</p>	<p>Recursos necesarios: Computador, recursos SEP, medios audiovisuales, plataforma web.  Plan Asociado: Plan de formación ciudadana, Plan de convivencia escolar  Medios de verificación: -Registro fotográfico de encuentros entre estudiantes egresados y de enseñanza media. -Registro digital de nómina de estudiantes egresados, datos de contacto, situación académica/laboral actual.</p>
<p>12. Monitoreo del Plan de Formación</p>	<p>Crear una comisión que evalúe en tres oportunidades el estado de avance del plan de formación, monitoree las acciones desarrolladas, sus tiempos, nivel de impacto en nuestros estudiantes, acorde a sus necesidades. De esta forma estableceremos una carta Gantt de gestiones que se han establecido en el plan de formación y así constituir reuniones del comité de convivencia escolar quienes evaluarán el progreso de este, con el fin de tomar decisiones remediales en base a la información recabada.</p>	<p>-Inspector General -Orientadora</p>	<p>Inicio: Marzo  Término: Diciembre</p>	<p>Recursos necesarios: Papel, tinta, impresora, libro de actas.  Plan Asociado: Plan de la Gestión de la Convivencia Escolar, Plan de Apoyo a la Inclusión, Plan de Formación Ciudadana  Medios de verificación: -Acta de estado de avance del plan de formación. -Carta Gantt. -Acta de reuniones del comité de convivencia.</p>
<p>13. Elección anual del Centro de Estudiantes</p>	<p>Con el objetivo de fomentar una cultura participativa y democrática en nuestros alumnos, se organizará el proceso de elección del Centro de Estudiantes en base al desarrollo de las elecciones nacionales, es decir, construir de manera lo más semejante posible a la realidad el proceso electoral. Esta se llevará a cabo en la sede de enseñanza media, considerando a los estudiantes de séptimo a tercer año medio. Estableciendo etapas como: propaganda política, presentación de candidatos y listas conformadas, foro abierto a los estudiantes, elaboración de propuestas y plan de trabajo, conformación del TRICEL, educación del voto voluntario, etc.</p>	<p>-Orientadora -Encargados de Convivencia Escolar</p>	<p>Inicio: Noviembre  Término: Diciembre</p>	<p>Recursos necesarios: Papel, tinta, impresora, fotocopidora, colaciones, plataforma web, medios audiovisuales.  Plan Asociado: Plan de formación ciudadana, Plan de convivencia escolar  Medios de verificación: -Acta del TRICEL -Registro fotográfico de propaganda política, foros y elecciones.</p>

14. Material de apoyo para trabajo en aula	En las planificaciones de cada unidad, los docentes de las diferentes asignaturas deben considerar la confección de material de apoyo extra, el cual será almacenado en la biblioteca de UTP, para ser utilizado en caso de alguna ausencia del docente, así, este podrá ser multicopiado y aplicado al grupo curso. Además, este debe especificar claramente las instrucciones de desarrollo, contar con su correspondiente corrección y retroalimentación, de esta forma nos aseguramos que nuestros estudiantes no pierdan contenidos, sino que refuercen de forma autónoma lo tratado.	-Docentes de Asignatura	Inicio: Marzo  Término: Diciembre	Recursos necesarios: Papel, tinta, impresora, fotocopidora.  Plan Asociado: Plan de desarrollo profesional docente  Medios de verificación: -Material de apoyo en biblioteca de UTP
15. Monitorear planificación de recursos financieros	Monitorear constantemente la planificación de recursos económicos en función de las necesidades de la comunidad educativa. El Director y el encargado de finanzas realizarán las gestiones para adquirir, actualizar y mantener oportunamente los diversos equipamientos e insumos materiales suficientes para el normal y adecuado funcionamiento del establecimiento, garantizando un desarrollo normal de clases, talleres y actividades propias del que hacer educativo.	-Director -Encargado de Finanzas	Inicio: Marzo  Término: Diciembre	Recursos necesarios: Libro de registro financiero, papel, tinta, impresora, computador, data.  Plan Asociado: Plan integral de seguridad escolar  Medios de verificación: -Libro de registros financieros. -Cuenta pública año 2020
16. Contratar cursos de perfeccionamiento docente sobre software educativos de áreas específicas.	Contratar mediante recursos SEP capacitaciones a docentes en temáticas relacionadas con herramientas de innovación ligadas a las TIC's, para implementar en el aula. Estas capacitaciones tendrían directa relación con softwares educativos de áreas específicas (por ejemplo, de matemática o ciencias) orientadas a la enseñanza y evaluación de procesos. Posteriormente realizar una encuesta de satisfacción del curso o capacitación para entregar información relevante para una futura contratación.	-Director -Jefe de Unidad Técnico Pedagógica	Inicio: Julio  Término: Diciembre	Recursos necesarios: ATE AptusChile, ATE Educrea, papel, tinta, impresora, colaciones, computador, data.  Plan Asociado: Plan de desarrollo profesional docente  Medios de verificación: -Acta de cursos realizados y asistentes. -Encuestas de satisfacción de participantes. -Certificación del curso -Registro fotográfico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, L. (2010). Liderazgo Distribuido y Aprendizaje Organizacional: Tensiones y Contradicciones de la Ley de Subvención Escolar Preferencial en un Contexto Rural. *Psicoperspectivas*, 9(1), 111–123. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-99>
- Bachelet Jeria, M. (2005). Mensaje de S. E. el presidente de la república con el que se inicia un proyecto de ley que establece una subvención escolar preferencial para niños y niñas socio-económicamente vulnerables. Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.camara.cl/pley/pdfpley.aspx?prmID=4222&prmTIPO...>
- Baeza Correa, J. (2008). Elementos comunes de Escuelas Efectivas en sectores de pobreza, una lectura transversal. *Revista de Educación*, (336), 19-28. Recuperado de: [http://www.daemcopiapo.cl/biblioteca/archivos/6\\_565.pdf](http://www.daemcopiapo.cl/biblioteca/archivos/6_565.pdf)
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. España. Disponible en: [https://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/1126/201103071614300.UNED%20Liderazgo\\_Mejora\\_y\\_Centros\\_Educativos.pdf?sequence=1](https://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/1126/201103071614300.UNED%20Liderazgo_Mejora_y_Centros_Educativos.pdf?sequence=1)
- Bolívar, A. (2001). La calidad en educación: ¿Qué alternativas tiene la izquierda?. España. Disponible en: [http://www.opech.cl/inv/documentos\\_trabajo/calidad.pdf](http://www.opech.cl/inv/documentos_trabajo/calidad.pdf)
- Canio, N., & Velasquez, A. (2015). *Percepción de Docentes y Directivos, de Escuelas Municipalizadas de Punta Arenas, con respecto a ¿Cómo la Ley SEP*

- puede influir en los resultados SIMCE?* (Tesis de grado para optar a la Licenciatura en Educación). Universidad de Magallanes. Punta Arenas, Chile.
- Cardona Echeverri, D. R., & Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
  - De la Vega, L. F. (2015). Hacia un Marco Analítico y Metodológico para la Evaluación del Mejoramiento Educativo en Escuelas Chilenas. *Calidad en la Educación*, (42), 61–91. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>
  - García Romero, D. (2008). Plan de Mejora. República Dominicana. Recuperado de: <http://www.itcultura.net/adminsite/pubimg/content/PLAN%20DE%20MEJORA.docN1.doc>
  - Grajales Guerra, T. (1996). Conceptos básicos para la investigación social. Montemorelos. Recuperado de: <http://tgrajales.net/invesmarcoteo.pdf>
  - Letelier Gálvez, M. E., & Fiabane Salas, F. (2015). Participar en el Espacio Educativo: Establecimientos Municipales que Construyen sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI). *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(1), 81–96. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=102631479&lang=es&site=ehost-live>
  - MINEDUC. (2011). *“Elaboración del Proyecto Educativo Institucional”*. Santiago, Chile.

- MINEDUC. (2012a). *Serie Evidencias: Impacto de la Ley SEP en SIMCE: una mirada a 4 años de su implementación*. Santiago, Chile. Recuperado de: [https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/A1N8\\_ImpactoSEP.pdf](https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/A1N8_ImpactoSEP.pdf)
- MINEDUC. (2012b). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Santiago, Chile. Recuperado de: [http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia\\_para\\_el%20DiagnOstico\\_Institucional\\_Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf)
- MINEDUC. (2013). *Fundamentos Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago, Chile. Recuperado de: [http://liderazgogestion.weebly.com/uploads/3/8/3/1/38316013/fundamentos\\_estandares.pdf](http://liderazgogestion.weebly.com/uploads/3/8/3/1/38316013/fundamentos_estandares.pdf)
- MINEDUC. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago, Chile. Recuperado de: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares\\_Indicativos\\_de\\_Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf)
- MINEDUC. (2016). *Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016 - 2019*. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2016/12/Plan-de-Aseguramiento.pdf>
- MINEDUC. (2018). *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos, Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo*.

- Santiago, Chile. Recuperado de: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>
- MINEDUC. (2019a). *Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago, Chile. Recuperado de: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019\\_LE.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf)
  - MINEDUC. (2019b). *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales, Formularios de Registro del Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-formulario-de-refistro-PME-2019.pdf>
  - MINEDUC. (2019c). *Fase Anual 1: Planificación Anual*. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-1019-Planificacio%CC%81n-Anual-PME-2019.pdf>
  - MINEDUC. (2019d). *Fase Anual 2: Implementación, Monitoreo y Seguimiento*. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Implementacio%CC%81n-Monitoreo-y-Seguimiento-PME-2019.pdf>
  - MINEDUC. (s. f.). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>

- UNICEF. (s. f.). *Calidad Educativa*. Recuperado de: [https://www.unicef.org/spanish/education/index\\_quality.html](https://www.unicef.org/spanish/education/index_quality.html)
  
- Velasquez Carvajal, A. (2019). *Proyecto Educativo Institucional* (Trabajo de Grado I). Universidad Miguel de Cervantes. Punta Arenas, Chile.
  
- Villela-Treviño, R., & Torres-Arcadia, C. C. (2015). Modelo de Competencias como Instrumento de Evaluación de la Dirección Escolar. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 41–56. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=112039160&lang=es&site=ehost-live>
  
- Williamson Castro, G., Torres Huechucura, T., & Castro Machuca, Y. (2017). Educación Rural: Proyecto Educativo Institucional Desde Un Enfoque Participativo. *Sinéctica*, (49), 1–16. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125726123&lang=es&site=ehost-live>

## Sitios Web:

- Agencia de la Calidad de la Educación. (27 de diciembre, 2019). *Resultados Categoría de Desempeño 2018*. Recuperado de: <https://www.agenciaorienta.cl>
- Agencia de la Calidad de la Educación. (20 de marzo, 2020). *Resultados Categoría de Desempeño 2019*. Recuperado de: <https://agenciaorienta.gob.cl/inicio>
- Agencia de la Calidad de la Educación. (20 de marzo, 2020). *Categoría de Desempeño - Resultados Regionales y Comunales*. Recuperado de: <https://agenciaorienta.gob.cl/resultados-generales/media>
- Agencia de Calidad de la Educación (23 de marzo, 2020). *¿Sabes qué es el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación?*. Recuperado de: <https://www.agenciaeducacion.cl/orientacion/sac/>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/BCN. (07 de enero, 2020). *Indicadores Demográficos*. Recuperado de: [https://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Punta\\_Arenas/Poblaci%C3%B3n](https://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Punta_Arenas/Poblaci%C3%B3n)
- CNED. (20 de marzo, 2020). *Estándares Indicativos de Desempeño de Sostenedores y Directivos*. Recuperado de: <https://www.cned.cl/estandares-indicativos-de-desempeno-de-sostenedores-y-directivos>

- Currículum Nacional. (20 de marzo, 2020). *Estándares Indicativos de Desempeño*. Recuperado de: <https://curriculumnacional.mineduc.cl/614/w3-article-70793.html>
  
- DEMRE. (10 de enero, 2020). *Estadística de Resultados PSU – Unidades Educativas*. Recuperado de: <https://colegios.demre.cl/estadistica-colegios-comunas?codReg=&codCom=&region=12&comuna=590>
  
- Liceo Juan Bautista Contardi. (15 de febrero, 2020a). *Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado de: <http://liceojuanbautistacontardi.cl/pei/>
  
- Liceo Juan Bautista Contardi. (15 de febrero, 2020b). *Plan de Mejoramiento Educativo*. Recuperado de: <http://liceojuanbautistacontardi.cl/pme/>
  
- Liceo Juan Bautista Contardi. (15 de febrero, 2020c). *Cuenta Pública año 2019*. Recuperado de: <http://liceojuanbautistacontardi.cl/cuenta-publica/>
  
- Liceo Juan Bautista Contardi. (15 de febrero, 2020d). *Protocolos*. Recuperado de: <http://liceojuanbautistacontardi.cl/protocolos/>
  
- Liceo Juan Bautista Contardi. (15 de febrero, 2020e). *Reglamentos*. Recuperado de: <http://liceojuanbautistacontardi.cl/reglamentos/>
  
- MINEDUC. (15 de febrero, 2020). *Ficha de establecimiento Liceo Juan Bautista Contardi*. Recuperado de: <http://www.mime.mineduc.cl/mvc/mime/ficha?rbd=24307>

- MINEDUC. (12 de marzo, 2020). *Modelo de Calidad Gestión Escolar*. Recuperado de: <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/aplicacion.php>
- MINEDUC. (20 de marzo, 2020). *Plan de Mejoramiento Educativo*. Recuperado de: <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-pme>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matrícula Año 2020 Liceo Juan Bautista Contardi

**Tabla 11: Matrícula Año 2020**

MATRICULA AL

24-03-2020 17:08

SEDE	NIVEL	CURSO	LETRA	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL	ret	TOTAL POR NIVEL	TOTAL TIPO ENSEÑANZA	TOTAL FINAL			
OTTO MAGGENS	PREBASICA	PREKINDER	A	32	0	32	0	64	128	1280			
		PRE KINDER	B	17	15	32	0						
		KINDER	A	18	14	32	0	64					
		KINDER	B	14	18	32	0						
	BASICA	PRIMERO	A	13	23	36	0	72	726				
		PRIMERO	B	19	17	36	0						
		SEGUNDO	A	15	24	39	0	77					
		SEGUNDO	B	14	24	38	0						
		TERCERO	A	12	27	39	0	78					
		TERCERO	B	19	20	39	0						
		CUARTO	A	16	22	38	0	77					
		CUARTO	B	15	24	39	0						
		QUINTO	A	11	19	30	0	98					
		QUINTO	B	16	17	33	0						
		QUINTO	C	15	20	35	0						
		SEXTO	A	13	23	36	0	108					
		SEXTO	B	13	23	36	0						
		SEXTO	C	11	25	36	0						
		TOTAL HOMBRES Y MUJERES SEDE OTTO MAGGENS				283	355						
		PRE-BASICA OTTO MAGGENS				E. BASICA OTTO MAGGENS							
HOMBRES		MUJERES		HOMBRES		MUJERES							
81		47		202		308							
MANANTIALES		SEPTIMO	A	13	22	35	0	108	426				
		SEPTIMO	B	13	25	38	1						
		SEPTIMO	C	10	25	35	0						
		OCTAVO	A	15	22	37	1	108					
		OCTAVO	B	12	22	34	1						
		OCTAVO	C	12	25	37	0						
	MEDIA	PRIMERO	A	12	19	31	0	106					
		PRIMERO	B	19	18	37	2						
		PRIMERO	C	22	16	38	0						
		SEGUNDO	A	19	15	34	1	107					
		SEGUNDO	B	18	19	37	0						
		SEGUNDO	C	15	21	36	0						
		TERCERO	A	14	19	33	0	105					
		TERCERO	B	18	20	38	1						
TERCERO	C	11	23	34	0								
CUARTO	A	23	14	37	0	108							
CUARTO	B	15	20	35	1								
CUARTO	C	17	19	36	0								
TOTAL HOMBRES Y MUJERES SEDE MANANTIALES				278	364	8							
E. BASICA MANANTIALES				E. MEDIA MANANTIALES									
HOMBRES		MUJERES		HOMBRES		MUJERES							
75		141		203		223							

**Tabla 12:** Resumen Matrícula año escolar 2018

<b>SEDE OTTO MAGGENS</b>	
PREBÁSICA	126
BÁSICA	505
<b>TOTAL SEDE OTTO MAGGENS</b>	<b>631</b>
<b>SEDE MANANTIALES</b>	
BÁSICA	210
MEDIA	425
<b>TOTAL SEDE MANANTIALES</b>	<b>635</b>
<b>MATRÍCULA TOTAL</b>	<b>1266</b>

**Tabla 13:** Resumen Matrícula año escolar 2019

<b>SEDE OTTO MAGGENS</b>	
PREBÁSICA	128
BÁSICA	726
<b>TOTAL SEDE OTTO MAGGENS</b>	<b>630</b>
<b>SEDE MANANTIALES</b>	
BÁSICA	215
MEDIA	428
<b>TOTAL SEDE MANANTIALES</b>	<b>643</b>
<b>MATRÍCULA TOTAL</b>	<b>1273</b>

**Tabla 14:** Resumen Matrícula año escolar 2020

<b>SEDE OTTO MAGGENS</b>	
PREBÁSICA	128
BÁSICA	510
<b>TOTAL SEDE OTTO MAGGENS</b>	<b>638</b>
<b>SEDE MANANTIALES</b>	
BÁSICA	216
MEDIA	426
<b>TOTAL SEDE MANANTIALES</b>	<b>642</b>
<b>MATRÍCULA TOTAL</b>	<b>1280</b>

## Anexo 2: Modelo Informe Anual Académico, Liceo Juan Bautista Contardi



LICEO JUAN BAUTISTA CONTARDI GASTALDI  
 Otto Maggens N° 0498 – Teléfono 2212227  
 Manantiales N° 1027 – Teléfono 2212216  
 Email [secretaria.ljcontardi@cormupa.cl](mailto:secretaria.ljcontardi@cormupa.cl)  
 Punta Arenas

### INFORME ANUAL 2019

PROFESOR JEFE:.....

CURSO: .....

MATRÍCULA: H..... M: ..... T:.....

ASIGNATURA	ESTUDIANTES CON CALIFICACIONES INSUFICIENTE		ESTUDIANTES CON PROM. ENTRE 4,0 Y 4,9		ESTUDIANTES CON PROM. ENTRE 5,0 Y 5,9		ESTUDIANTES CON PROM. ENTRE 6,0 Y 7		PROMEDIO ASIGNATURA
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
LENGUAJE Y COMUNICACIÓN									
INGLÉS									
MATEMÁTICA									
HISTORIA, GEOG. Y CS. SOCIALES									
CIENCIAS NATURALES									
ARTES VISUALES									
MÚSICA									
ED. FÍSICA Y SALUD									
TECNOLOGÍA									
ORIENTACIÓN									
RC / RE / TV									
<b>PROMEDIO CURSO</b>									

RENDIMIENTO: PRIMEROS LUGARES

<b>NOMBRE COMPLETO</b>	<b>PROMEDIO</b>

ESTUDIANTES REPITIENTES:

<b>NOMBRE COMPLETO</b>	<b>POR RENDIMIENTO</b>	<b>POR ASISTENCIA</b>

PREMIO AL ESFUERZO:

--------------

.....

FIRMA DOCENTE

### Anexo 3: Informe Anual de Asistencia, Sede Enseñanza Media, Liceo Juan Bautista Contardi



LICEO JUAN BAUTISTA CONTARDI GASTALDI  
Otto Muggens N° 0498 – Teléfono 2212227  
Manantiales N° 1027 – Teléfono 2212216  
Email [secretaria.ljcontardi@cormupa.cl](mailto:secretaria.ljcontardi@cormupa.cl)  
Punta Arenas

#### RESUMEN PORCENTAJE DE ASISTENCIA

**Tabla 15:** Asistencia Anual de Estudiantes (2018)

Sede Otto Muggens	90,05%
Sede Manantiales	88,78%
Porcentaje General de Asistencia	89,42%

**Tabla 16:** Asistencia Anual a las Reuniones de Padres y/o Apoderados (2018)

Sede Otto Muggens	92,15%
Sede Manantiales	87,69%
Porcentaje General de Asistencia	89,92%

**Tabla 17: Cuadro Resumen Porcentaje de Asistencia Año 2019**

**Sede Manantiales**

MES	Septimo A	Septimo B	Septimo C	Octavo A	Octavo B	Octavo C	Primero A	Primero B	Primero C
MARZO	97,35	95,33	92,89	94,01	94,74	95,45	97,14	96,15	94,74
ABRIL	96,30	98,10	95,24	92,59	96,19	96,30	93,74	96,65	95,50
MAYO	90,42	90,71	92,30	94,17	94,71	94,17	93,00	90,81	90,83
JUNIO	4,72	3,00	12,97	6,67	9,43	4,72	10,29	5,54	7,92
JULIO	49,07	43,54	50,45	49,07	50,48	50,46	45,24	46,85	46,76
AGOSTO	89,31	94,28	90,74	94,03	94,86	94,31	93,69	90,54	93,19
SEPTIEMBRE	89,24	91,96	92,23	92,01	93,75	94,41	94,67	91,39	91,32
OCTUBRE	93,49	91,23	87,95	95,01	96,78	95,87	93,03	96,66	93,16
NOVIEMBRE	81,94	75,29	86,22	76,11	84,44	88,33	80,29	79,46	83,47
DICIEMBRE	60,28	50,29	54,32	53,33	55,56	63,33	47,06	41,62	61,39
<b>PROMEDIO</b>	<b>75,21</b>	<b>73,37</b>	<b>75,53</b>	<b>74,70</b>	<b>77,09</b>	<b>77,74</b>	<b>74,81</b>	<b>73,57</b>	<b>75,83</b>

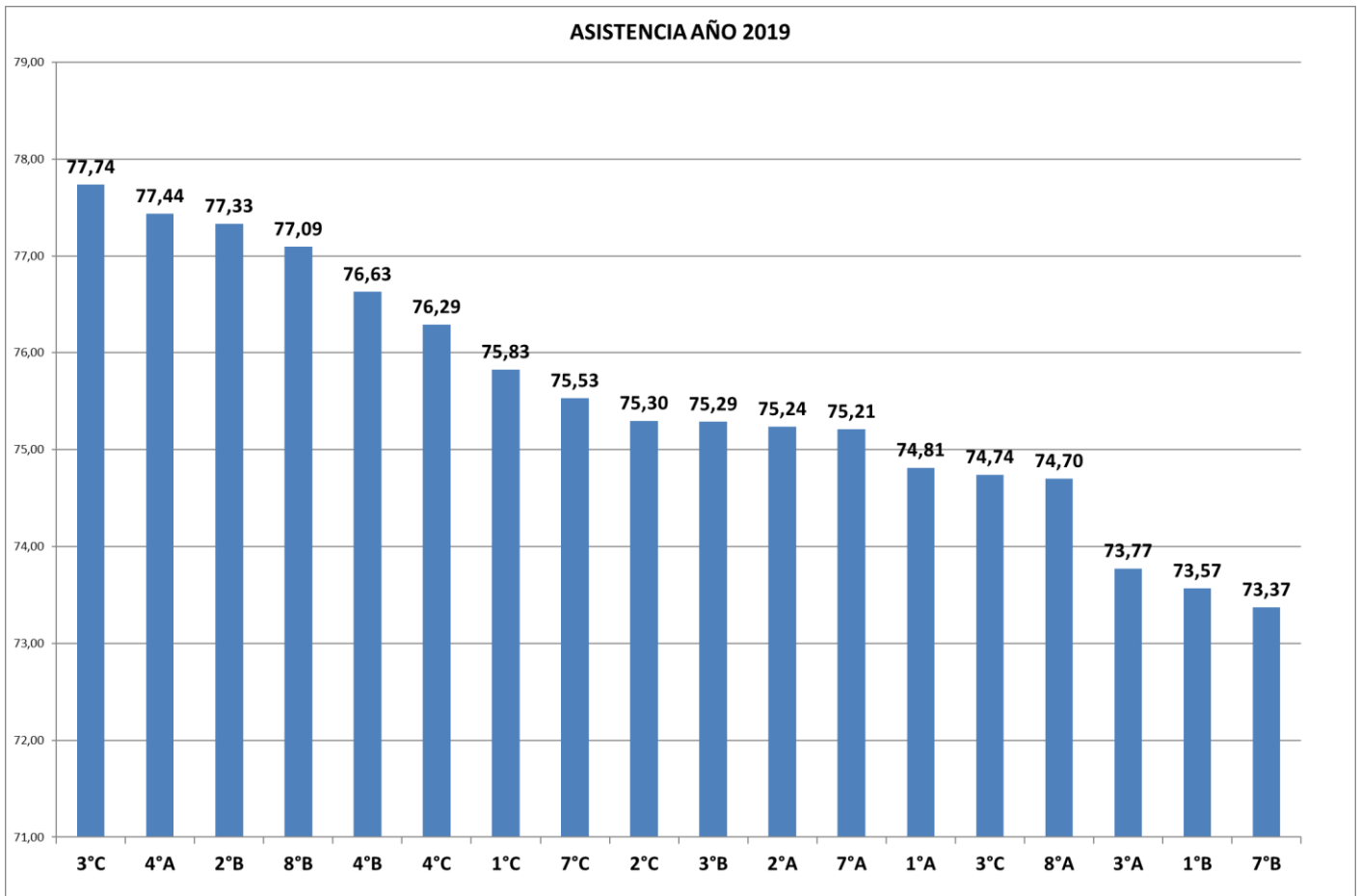
MES	Segundo A	Segundo B	Segundo C	Tercero A	Tercero B	Tercero C	Cuarto A	Cuarto B	Cuarto C
MARZO	95,17	93,34	94,41	94,17	96,63	97,17	93,24	94,58	96,83
ABRIL	91,67	96,35	91,18	94,99	95,24	96,46	93,65	93,84	95,47
MAYO	97,97	93,65	91,03	90,41	94,01	92,52	88,94	92,50	94,14
JUNIO	10,00	10,54	18,49	7,97	6,32	4,59	12,95	6,76	9,43
JULIO	49,21	50,00	49,49	47,69	48,68	46,12	48,44	46,31	44,93
AGOSTO	96,36	92,35	90,24	93,89	93,56	93,56	93,91	93,79	90,59
SEPTIEMBRE	94,89	94,29	86,10	94,09	87,66	90,71	93,95	91,29	89,15
OCTUBRE	91,66	94,09	94,47	92,79	96,30	98,05	94,42	93,96	89,79
NOVIEMBRE	76,67	87,00	78,79	69,32	74,49	80,14	x	x	x
DICIEMBRE	48,79	61,71	58,79	52,43	60,00	48,11	X	X	X
<b>PROMEDIO</b>	<b>75,24</b>	<b>77,33</b>	<b>75,30</b>	<b>73,77</b>	<b>75,29</b>	<b>74,74</b>	<b>77,44</b>	<b>76,63</b>	<b>76,29</b>

**Tabla 18:** Ranking Año 2019 Porcentaje Promedio de Asistencia  
Sede Manantiales

Lugar	Curso	Porcentaje de Asistencia
1	3°C	77,74
2	4°A	77,44
3	2°B	77,33
4	8°B	77,09
5	4°B	76,63
6	4°C	76,29
7	1°C	75,83
8	7°C	75,53
9	2°C	75,30
10	3°B	75,29
11	2°A	75,24
12	7°A	75,21
13	1°A	74,81
14	3°C	74,74
15	8°A	74,70
16	3°A	73,77
17	1°B	73,57
18	7°B	73,37

PROMEDIO AÑO 2019 SEDE MANANTIALES	75,55%	
CURSO CON MEJOR ASISTENCIA AÑO 2019	77,74%	Tercer Año Medio C
CURSO CON ASISTENCIA MAS BAJA AÑO 2019	73,37%	Séptimo Año Básico B

**Gráfico 7: Asistencia Anual Sede Manantiales**



## **Anexo 4: Protocolos de actuación existentes en el Liceo Juan Bautista Contardi, Año Escolar 2019**



LICEO JUAN BAUTISTA CONTARDI GASTALDI  
*Otto Maggens N° 0498 – Teléfono 2212227*  
*Manantiales N° 1027 – Teléfono 2212216*  
Email [secretaria.ljcontardi@cornupa.cl](mailto:secretaria.ljcontardi@cornupa.cl)  
*Punta Arenas*

### **PROTOCOLOS VIGENTES AÑO 2020**

1. Protocolo de actuación ante accidentes escolares.
2. Protocolo de actuación ante situaciones de maltrato escolar.
3. Protocolo de actuación para abordar situaciones relacionadas a drogas y alcohol en el establecimiento.
4. Protocolo de actuación contra el bullying, acoso escolar, ciberacoso.
5. Protocolo de retención y apoyo a estudiantes, padres, madres y embarazadas.
6. Protocolo de actuación en caso de toma del establecimiento.
7. Protocolo de actuación ante situaciones de sospecha de problemas alimentarios como bulimia y anorexia en estudiantes de nuestro liceo.
8. Protocolo de actuación frente a agresiones sexuales y hechos de connotación sexual que atenten contra la integridad de los estudiantes.
9. Protocolo de actuación sobre ingreso y evacuación de animales al liceo.
10. Protocolo para salidas pedagógicas.
11. Protocolo de actuación frente a situaciones de vulneración de derechos de niños y adolescentes.
12. Protocolo de higiene y seguridad en el establecimiento.
13. Protocolo de actuación ante violencia de género en el ámbito educacional.

14. Protocolo de actuación ante ideación suicida o intento de suicidio de estudiantes.

15. Protocolo de actuación ante situaciones de discriminación.

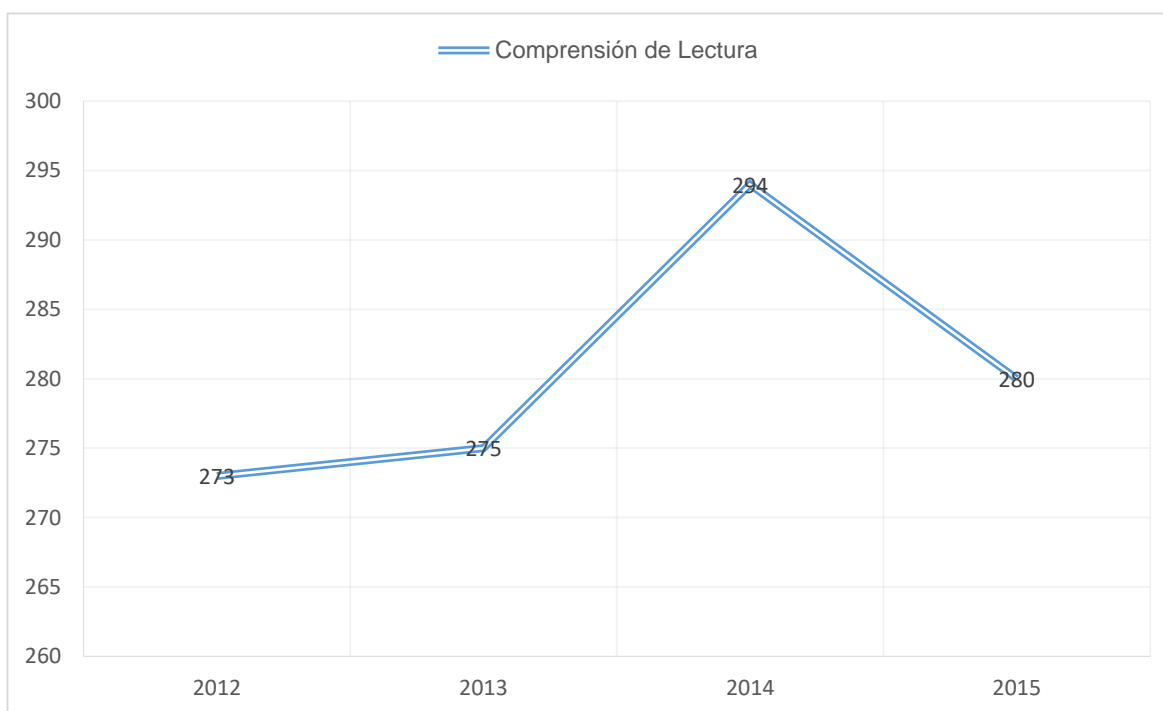
16. Protocolo de actuación ante agresión a funcionarios y otros.

## Anexo 5: Resumen de los Resultados SIMCE, Liceo Juan Bautista Contardi

**Tabla 19: RESULTADOS SIMCE 2° AÑO BÁSICO**

Prueba	2012	2013	2014	2015
Comprensión de Lectura	273	275	294	280

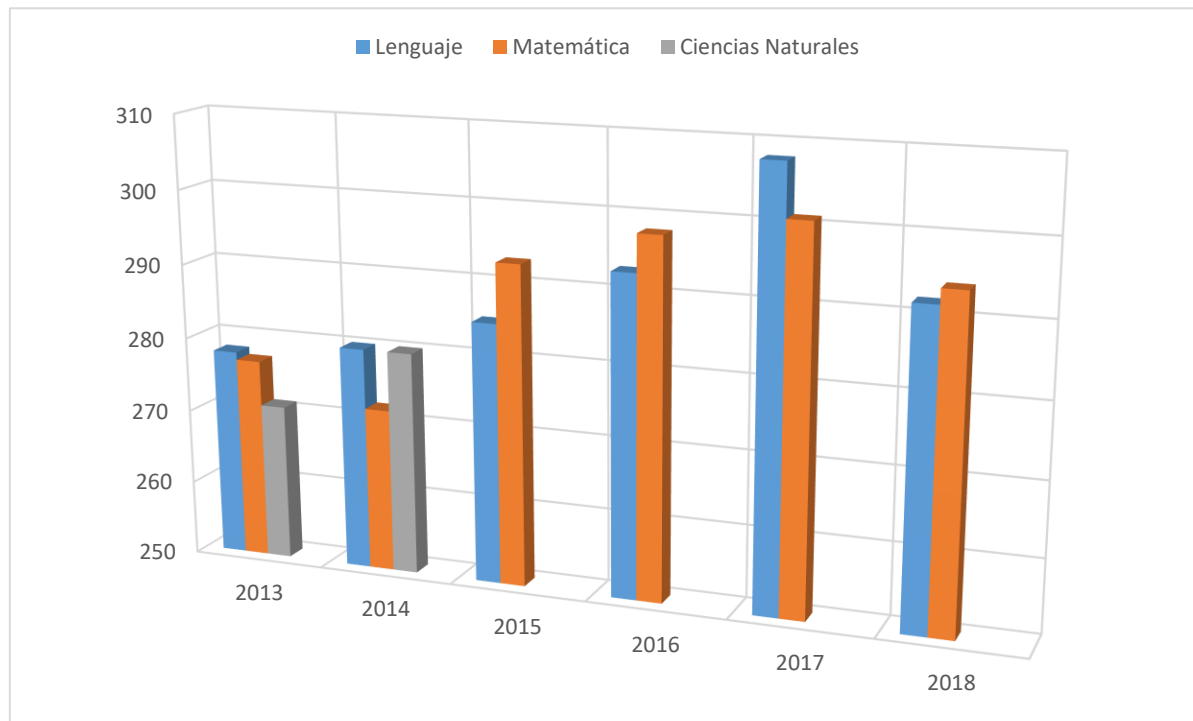
**Gráfico 8: Resultados SIMCE 2° año básico (2012 – 2015)**



**Tabla 20:** RESULTADOS SIMCE 4° AÑO BÁSICO

	Asignaturas Evaluadas			
	Lenguaje	Matemática	Ciencias Naturales	Historia y Geografía
2013	278	277	271	-
2014	280	272	280	-
2015	285	293	-	-
2016	293	298	-	-
2017	308	301	-	-
2018	292	294	-	-

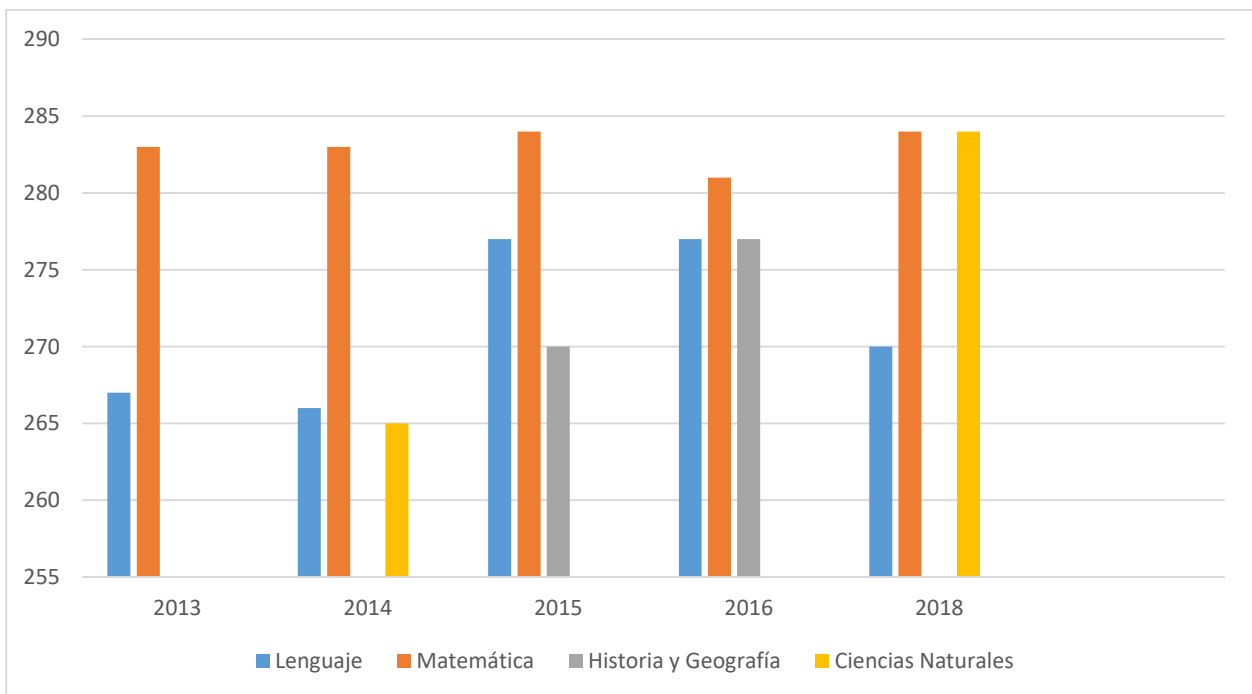
**Gráfico 9:** Resultados SIMCE 4° año básico (2013 – 2018)



**Tabla 21: RESULTADOS SIMCE 6° AÑO BÁSICO**

	Asignaturas Evaluadas				
	Lenguaje	Escritura	Matemática	Historia y Geografía	Ciencias Naturales
2013	267	-	283	-	-
2014	266	-	283	-	265
2015	277	51	284	270	-
2016	277	56	281	277	-
2018	270	-	284	-	284

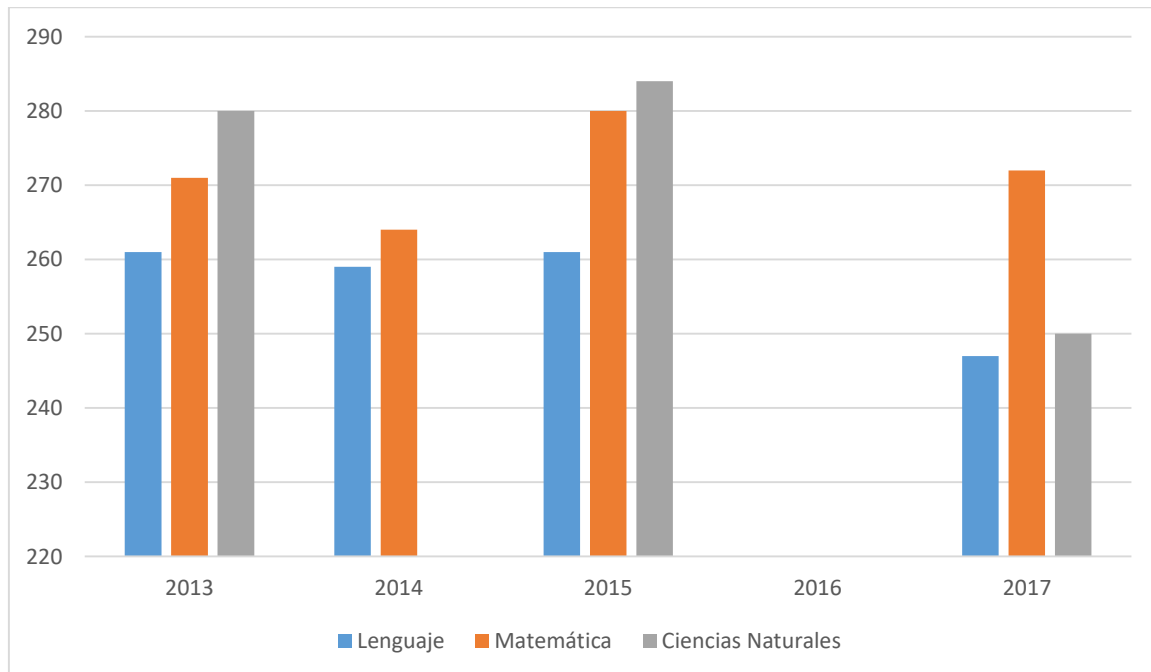
**Gráfico 10: Resultados SIMCE 6° año básico (2013 – 2018)**



**Tabla 22: RESULTADOS SIMCE 8° AÑO BÁSICO**

	Asignaturas Evaluadas			
	Lenguaje	Matemática	Ciencias Naturales	Historia y Geografía
2013	261	271	280	-
2014	259	264	-	-
2015	261	280	284	-
2016	-	-	-	-
2017	247	272	250	-

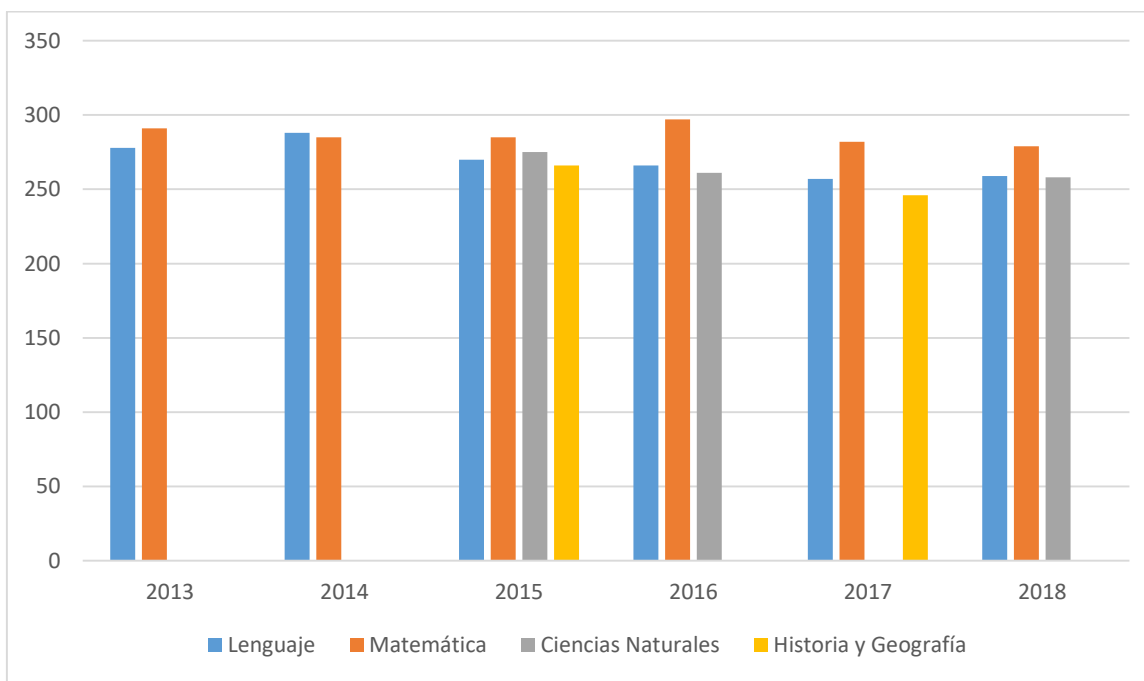
**Gráfico 11: Resultados SIMCE 8° año básico (2013 – 2017)**



**Tabla 23: RESULTADOS SIMCE 2° AÑO MEDIO**

	Asignaturas Evaluadas			
	Lenguaje	Matemática	Ciencias Naturales	Historia y Geografía
2013	278	291	-	-
2014	288	285	-	-
2015	270	285	275	266
2016	266	297	261	-
2017	257	282	-	246
2018	259	279	258	-

**Gráfico 12: Resultados SIMCE 2° año medio (2013 – 2018)**



## Anexo 6: Resumen de los Resultados PSU, Liceo Juan Bautista Contardi

**Tabla 24:** Puntajes obtenidos en PSU (2013 – 2018)

	Prueba de Lenguaje	Prueba de Matemática	Puntaje Promedio
2013	559	558	559
2014	513	537	525
2015	541	562	552
2016	555	543	549
2017	522	548	535
2018	561	551	556

**Tabla 25:** Distribución de los puntajes obtenidos en PSU Obligatoria de Lenguaje y Comunicación (Año 2018)

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	0	0,00
300 - 349	0	0,00
350 - 399	0	0,00
400 - 449	7	7,45
450 - 499	20	21,28
500 - 549	17	18,09
550 - 599	25	26,60
600 - 649	14	14,89
650 - 699	9	9,57
700 - 749	1	1,06
750 - 799	1	1,06
800 - 850	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,00</b>

Fuente: DEMRE. (2019). *Estadística de Resultados PSU – Unidades Educativas*. Chile.

**Tabla 26:** Distribución de los puntajes obtenidos en PSU Obligatoria de Matemática (Año 2018)

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	0	0,00
300 - 349	5	5,32
350 - 399	5	5,32
400 - 449	8	8,51
450 - 499	12	12,77
500 - 549	19	20,21
550 - 599	22	23,40
600 - 649	11	11,70
650 - 699	10	10,64
700 - 749	2	2,13
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,00</b>

Fuente: DEMRE. (2019). *Estadística de Resultados PSU – Unidades Educativas*. Chile.

## Anexo 7: Modelo de Acta de Entrevista a Apoderados/Estudiantes



LICEO JUAN BAUTISTA CONTARDI GASTALDI  
Otto Maggens N° 0498 – Teléfono 2212227  
Manantiales N° 1027 – Teléfono 2212216  
Email [secretaria.ljcontardi@cormupa.cl](mailto:secretaria.ljcontardi@cormupa.cl)  
Punta Arenas

### ACTA DE ENTREVISTA

Nombre del Estudiante: ..... Curso: .....

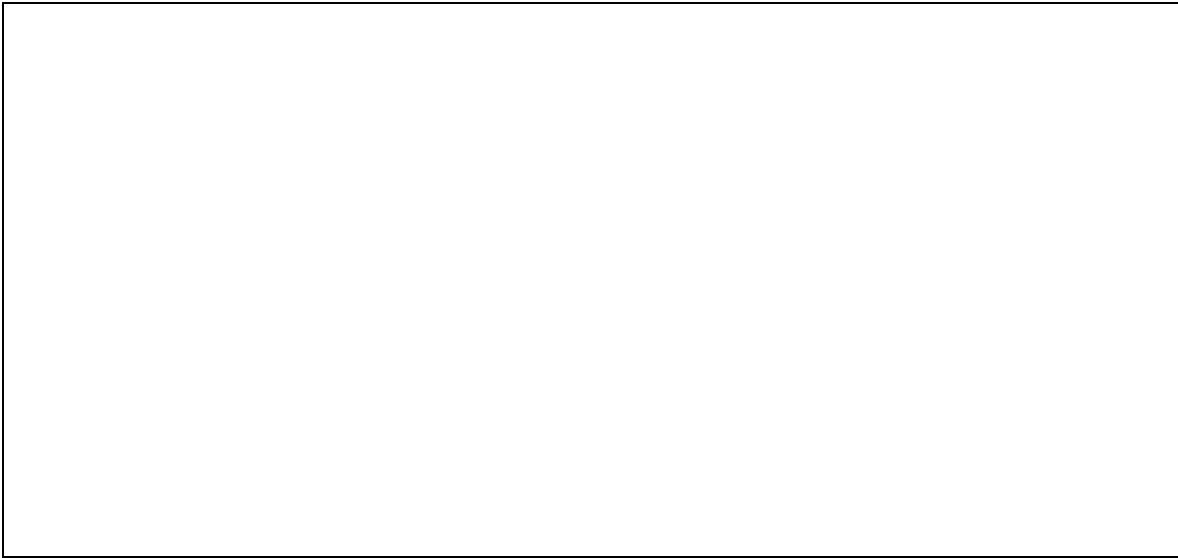
Nombre del Apoderado: .....

Entrevistador: ..... Fecha:.....

Describa claramente la situación que motivó la entrevista:

Acuerdos tomados en la entrevista:

Seguimiento del caso:



---

Firma Apoderado

---

Firma Estudiante

---

Firma Entrevistador

## Anexo 8: Modelo de Planificación de Unidad de Aprendizaje, Liceo Juan Bautista Contardi



LICEO JUAN BAUTISTA CONTARDI GASTALDI  
 Otto Maggens N° 0498 – Teléfono 2212227  
 Manantiales N° 1027 – Teléfono 2212216  
 Email secretaria.ljcontardi@cormupa.cl  
 Punta Arenas

### PLANIFICACIÓN (1° o 2°) SEMESTRE 2020

DEPARTAMENTO DE (subsector)

**NIVEL:** (curso)

SELLO	EXCELENCIA ACADÉMICA Y VALÓRICA
ASIGNATURA	
ESTRATEGIA DE ACUERDO A LA ASIGNATURA	
ACTITUDES	
UNIDAD	

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS PEDAGÓGICOS	EVALUACIÓN

## Anexo 9: Modelo de Seguimiento de la Cobertura Curricular, Liceo Juan Bautista Contardi



LICEO JUAN BAUTISTA CONTARDI GASTALDI  
 Otto Maggens N° 0498 – Teléfono 2212227  
 Manantiales N° 1027 – Teléfono 2212216  
 Email secretaria.ljcontardi@cormupa.cl  
 Punta Arenas

### SEGUIMIENTO COBERTURA CURRICULAR PRIMER SEMESTRE 2020

Docente:.....  
 Asignatura:..... Fecha: .....

#### a) Resumen Semestral de Cobertura Curricular

Cursos	Unidad I			Unidad II			Unidad III		
	Total de objetivos	Trabajados	No Trabajados	Total de objetivos	Trabajados	No Trabajados	Total de objetivos	Trabajados	No Trabajados

#### b) Objetivos de aprendizaje no trabajados y que serán incluidos en la planificación del segundo semestre

Unidad	Objetivos no trabajados

- c) Identificación de Fortalezas y Debilidades que se presentaron en el desarrollo del currículum.

Fortalezas:

Debilidades:

- d) Sugerencias de actividades o medidas a considerar para mejorar el proceso de Enseñanza – Aprendizaje.

- e) Aspectos que importantes que UTP debería tener en cuenta para mejorar el proceso de Enseñanza – Aprendizaje.

---

Firma Docente

## Anexo 10: Modelo de Calendario de Evaluaciones por Curso Liceo Juan Bautista Contardi



LICEO JUAN BAUTISTA CONTARDI GASTALDI  
 Otto Maggens N° 0498 – Teléfono 2212227  
 Manantiales N° 1027 – Teléfono 2212216  
 Email [secretaria.ljcontardi@cornupa.cl](mailto:secretaria.ljcontardi@cornupa.cl)  
 Punta Arenas

### Calendario de Evaluaciones 1° Semestre 2020

Curso: 7° A

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
AGOSTO	1	2 LENGUAJE (LIBRO)	3	4	
	7	8	9	10	11
	14	15 FERIADO	16	17 MATEMATICA	18 CIENCIAS
	21	22 HISTORIA	23 LENGUAJE (CONTENIDOS)	24	25 INGLÉS CIENCIAS(TALLER)
	28 CIENCIAS (VOCABULARIO)	29	30	31	

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEPTIEMBRE					1
	4	5	6 LENGUAJE (LIBRO)	7	8
	11 INGLÉS	12	13	14 ARTES	15
	18 FERIADO	19 FERIADO	20 FERIADO	21 FERIADO	22 FERIADO
	25	26	27	28 MATEMATICA	29

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
OCTUBRE	2	3 HISTORIA	4	5 ARTES	6
	9 FERIADO	10	11 LENGUAJE (LIBRO)	12	13 ANIVERSARIO LIBC
	16 DÍA DEL PROFESOR	17	18	19	20 INGLÉS CIENCIAS
	23	24	25 LENGUAJE (CONTENIDOS)	26	27 FERIADO
	30	31			

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
NOVIEMBRE			1 FERIADO	2	3 INGLÉS CIENCIAS
	6	7 HISTORIA	8	9 MATEMATICA	10 CIERRE 4TOS MEDIOS
	13	14	15 LENGUAJE (CONTENIDOS)	16 ARTES	17
	20	21	22	23	24
	27 RENDICIÓN PSU	28 RENDICIÓN PSU	29	30 ARTES	

## Anexo 11: Pauta de Observación de Clases, Liceo Juan Bautista Contardi



LICEO JUAN BAUTISTA CONTARDI GASTALDI  
 Otto Maggens N° 0498 – Teléfono 2212227  
 Manantiales N° 1027 – Teléfono 2212216  
 Email secretaria.ljcontardi@cormupa.cl  
 Punta Arenas

### Pauta de Observación de Clases 2020

La finalidad de este instrumento es recoger información sobre la práctica docente en el aula y a partir de ella fortalecer dicha práctica mediante un diálogo participativo y constructivo.

Docente:		Observador:
Curso:	Estilo de Aprendizaje:	Asignatura:
Fecha:	Hora Inicio:	Hora Término:
Momento de la Clase Observado:		

<b>L: Logrado</b>	<b>ML: Medianamente Logrado</b>	<b>N/L: No Logrado</b>	<b>N/A: No Aplica</b>
-------------------	---------------------------------	------------------------	-----------------------

N°	Indicadores (Estructura de la Clase)	L	ML	N/L	N/A
1	Presenta el punteo de la clase.				
2	Comunica el objetivo de la clase con un lenguaje adecuado al nivel que atiende.				
3	Plantea interrogantes o actividades para activar los conocimientos previos de los estudiantes.				
4	Señala el plan de la clase o los pasos que se realizarán para el logro del objetivo.				
5	Se observan claramente los tres momentos de la clase: Inicio, Desarrollo y Cierre.				
6	Monitorea permanentemente el desarrollo de las actividades de todos los estudiantes.				

N°	Indicadores (Manejo de Contenidos)	L	ML	N/L	N/A
7	Realiza actividades que apuntan a los diferentes estilos de aprendizaje de sus estudiantes.				
8	Verifica la comprensión del contenido mediante procedimientos de retroalimentación u otros.				
9	Considera en algún momento de la clase, al menos, una actividad para reforzar la lectura oral.				
10	Considera en algún momento de la clase, al menos, una actividad para reforzar la Comprensión Lectora y/o Resolución de Problemas.				

N°	Indicadores (Metodología)	L	ML	N/L	N/A
11	Los recursos que utiliza permiten a los estudiantes aprender los contenidos y adquirir las habilidades propuestas en el objetivo.				
12	Todas las actividades son coherentes con el objetivo de la clase.				
13	Todas las actividades planteadas son coherentes al tiempo para el cual fueron creadas.				
14	Modela o ejemplifica la tarea a realizar en la práctica guiada o en la práctica independiente.				

N°	Indicadores (Motivación)	L	ML	N/L	N/A
15	Establece un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con sus estudiantes.				
16	Establece y mantiene normas consistentes de convivencia en el aula.				
17	Establece un ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.				

N°	Indicadores (Participación)	L	ML	N/L	N/A
18	Da espacios para que todos los estudiantes expresen sus opiniones y participen en la clase.				
19	Invita a sus estudiantes a exponer dudas, consultas y atiende con cordialidad cuando estas se presentan.				
20	Realiza una actividad de cierre, que promueve la reflexión de los estudiantes acerca de lo aprendido.				

○ Notas del Observador:

○ Observaciones del docente de la clase:

○ Compromisos:

\_\_\_\_\_  
Firma Docente Observado

\_\_\_\_\_  
Firma Observador

## Anexo 12: Modelo de instrumento de evaluación de actividades internas, Liceo Juan Bautista Contardi



LICEO JUAN BAUTISTA CONTARDI GASTALDI  
 Otto Maggens N° 0498 – Teléfono 2212227  
 Manantiales N° 1027 – Teléfono 2212216  
 Email [secretaria.ljcontardi@cormupa.cl](mailto:secretaria.ljcontardi@cormupa.cl)  
 Punta Arenas

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ACTIVIDADES INTERNAS

Nombre del evento/actividad:.....

Mes en que se desarrolló:.....

Cargo que usted ocupa en la Institución:.....

En una escala de 1 a 5, donde:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: De acuerdo
- 4: Muy de acuerdo
- 5: No opina

Responda las siguientes preguntas, marcando con una **X** según su criterio:

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿La fecha del evento/actividad es apropiada para el desarrollo óptimo de la actividad?					
2	¿La duración del evento/actividad fue adecuado?					
3	¿El lugar donde se desarrolló el evento/actividad fue el más idóneo?					

4	¿El trabajo colaborativo entre docentes fue el óptimo para el éxito del evento/actividad? (Comisión organizadora)					
5	¿La organización y coordinación del evento/actividad fue la correcta para el logro de los objetivos?					
6	¿Considera usted que los números artísticos fueron los más adecuados para el evento/actividad?					
7	¿Considera usted que la ornamentación del lugar fue la más idónea?					
8	¿Cree usted que los estímulos entregados en el evento/actividad fueron suficientes para reconocer las diversas actividades en que participan los alumnos?					
9	¿Considera usted que el evento/actividad responde al desarrollo de las intenciones declaradas en nuestro PEI?					
10	¿La difusión del evento/actividad logro convocar a un público considerable? (alumnos, padres, docentes y asistentes de la educación)					
11	¿Considera usted que los Padres y/o Apoderados se mostraron interesados y participaron activamente del evento/actividad?					
12	¿Considera usted que el evento/actividad ha motivado a los alumnos y ha despertado su interés?					
13	¿Considera usted que el evento/actividad ha ayudado a los estudiantes a aprender o mejorar habilidades, conocimientos o conductas?					

A continuación, le invitamos a contestar las siguientes preguntas abiertas:

a) ¿Hay algo del evento/actividad que cambiaría?

b) Por favor, señale el aspecto más positivo del evento/actividad

c) ¿Cree usted que el evento/actividad debe llevarse a cabo el próximo año?  
De ser así, ¿Qué sugerencias propone para el mejoramiento del evento/actividad?