



**UMC**  
**UNIVERSIDAD**  
**MIGUEL DE CERVANTES**

---

**Magister en Educación.**

**Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO.**

**LICEO POLIVALENTE JUAN ARTURO PACHECO ALTAMIRANO.**

Profesora: Rocío Riffo San Martín

Alumnos: Jorge Eduardo Lagos Lagos

Chillán Viejo – Chile diciembre de 2020

## I. ÍNDICE.

I. ÍNDICE .....	2
II. RESUMEN .....	4
III. INTRODUCCIÓN. ....	5
IV MARCO TEÓRICO.....	6
V. MARCO CONTEXTUAL.....	11
5.1 Información General. ....	11
5.2 Datos generales del establecimiento .....	11
5.3 Situación de la comunidad escolar. ....	12
5.4 Síntesis de antecedentes del entorno. ....	14
5.5 Categoría de desempeño .....	16
5.6 Visión .....	16
5.7 Misión .....	17
5.8 Sellos educativos.....	17
VI. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	21
a) El Diagnóstico: .....	22
b) Autoevaluación: .....	22
6.1 Análisis de las áreas de proceso .....	24
6.1.1 Área de gestión del currículum .....	24
6.1.2 Área Liderazgo Escolar .....	30
6.1.3 Área Convivencia Escolar .....	35
6.1.4 Área Gestión de Recursos .....	41
II. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
7.1 Síntesis de antecedentes pedagógicos.....	47

<b>VIII. PLAN DE MEJORAMIENTO.....</b>	<b>53</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>53</b>
<b>Conclusiones generales.....</b>	<b>63</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>
<b>X. ANEXOS.....</b>	<b>67</b>

## **II. RESUMEN.**

El presente trabajo presenta desde un principio el concepto de “Calidad”, el cual ha sido la columna vertebral del Magíster en Educación, Mención gestión de Calidad, concepto ampliamente trabajado en educación se vincula de forma estrecha, en la elaboración del presente trabajo, planteando a través del diagnóstico institucional, las herramientas básicas para la recolección y análisis de datos que finalmente determinen el plan de mejoramiento educativo.

Este se ajusta a las necesidades de nuestro establecimiento y hace especial énfasis a dar respuesta en cómo mejorar, en como a partir de datos, análisis y reflexión y toma de decisiones finalmente determinan un plan que representa la construcción colaborativa entre todos los actores de nuestra comunidad educativa.

El establecer una revisión sistemática y actualizada de la literatura en educación plantea una reformulación para el Liceo polivalente Juan Arturo Pacheco Altamirano en su plan de mejoramiento educativo, en contexto de la actual crisis sanitaria. Que sin duda ha significado un desafío para la implementación de una comunidad educativa funcional y que se adapte de forma constante y con fuerte apego a entregar educación pública y de calidad.

### **III. INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo, que es requisito para la obtención del grado académico de Magíster en educación mención gestión de calidad de la Universidad Miguel de Cervantes, se sustenta a través del diagnóstico institucional, el cual nos permite obtener información importante para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, a través de sus fortalezas y oportunidades de mejora que permiten ser abordadas desde las dimensiones de: Gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y recursos.

La modalidad on line permitió la continuidad, bajo el contexto de la crisis sanitaria, permitió un trabajo continuo e ininterrumpido debido a que adecuamos nuestros horarios para lograr una optimización de los procesos del trabajo de grado dos de nuestro magíster en curso, utilizando una serie de herramientas tecnológicas aprendidas en los distintos cursos de cada semestre.

Para iniciar el PME se realizó una revisión de lo declarado en el PEI del año anterior, sus componentes y su vinculación con los distintos instrumentos y planes de la gestión, posterior a ello se realizaron distintas jornadas de trabajos bajo el contexto de pandemia a través de plataforma digitales, formando equipos de trabajos con los distintos actores de la comunidad educativa realizando el análisis respectivo

Otro insumo utilizado en el diagnóstico institucional fue el análisis de datos, revisando con los distintos equipos de trabajos y estamentos de la unidad educativa, sumando los resultados de medición externos como: la prueba de selección universitaria, resultados evaluación SIMCE y por último los indicadores de desarrollo personal y social en: autoestima académica y motivación escolar, clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana y hábitos de vida saludable.

#### IV MARCO TEÓRICO.

Desde el año 2000 las políticas educativas en nuestro país han estado orientadas para asegurar condiciones tan básicas que deben estar expresadas de forma concreta, como lo es el concepto de calidad, comprendiendo que durante los años 90 el ministerio tuvo su foco en el grado de cobertura educacional como también el poder contar con material tangibles e intangibles (con esto hacemos alusión al recurso humano) con la finalidad de presentar un escenario óptimo para el desarrollo de la práctica docente.

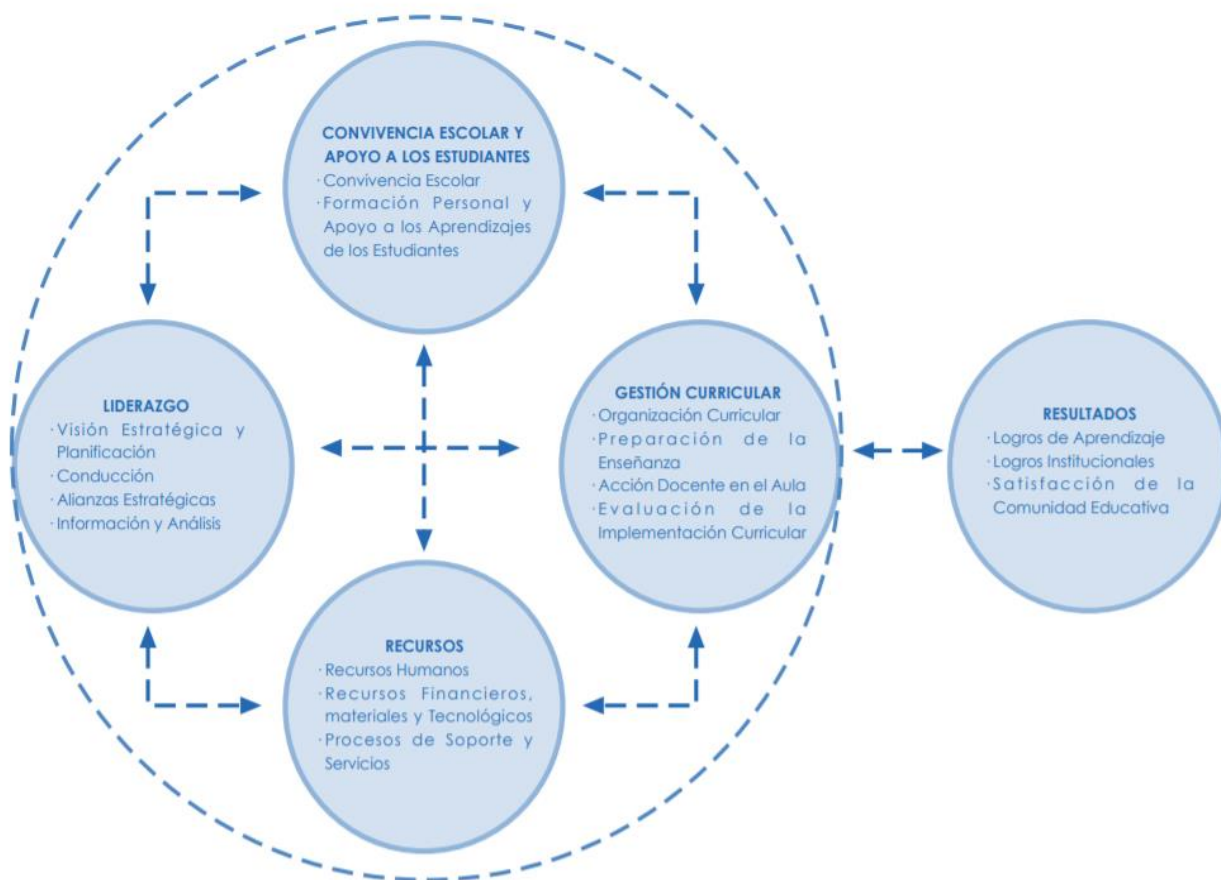
Cuando hablamos de *“calidad de la educación cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos y los establecimientos educativos se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje”*, como lo manifiesta la publicación de UMC en su texto Magíster en educación, menciono calidad.

Según el modelo de gestión de la calidad, emanado por la agencia de la calidad se plantean algunos puntos de los cuales destacaremos los más trascendentales, que son:

1. No existen diferencias en cuanto al concepto de calidad en establecimientos independiente de la modalidad que tengan como oferta educativa.
2. Las áreas y dimensiones son definidas por el ministerio y la literatura que se ha recopilado producto de la experiencia internacional, las que impactan en los resultados del establecimiento.

3. No tiene carácter de prescriptivo, con esto se intenta explicar que no hay una sola modalidad para abordar cada dimensión.
4. La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que se intentan conseguir, son las condiciones para tener una gestión de calidad óptima y por ello se convierten en directrices que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.
5. Posee la característica de ser un principio orientador, una especie de brújula para promover el concepto de incremento de la calidad, como una constante. (entendiendo los procesos de implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales de forma permanente.
6. Promueve y permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión. Todo esto bajo la perspectiva de un enfoque sistémico.

## Modelo de calidad de gestión escolar.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Agencia de la Calidad. 2013 [En línea]. Modelo de calidad de gestión escolar. [Visitado el 16 del diciembre de 2020] Disponible en: <<https://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>>

El liderazgo educativo en la calidad de la enseñanza es un tema ampliamente trabajado por la literatura educacional, uno de sus textos que realiza una revisión exhaustiva del tema es precisamente “El liderazgo educativo en la calidad de la enseñanza” De Álvaro Marchesi, quien plantea que y ratifica al igual que muchos autores que el liderazgo distribuido en función de la calidad, es esencial para promover cambios desde el interior de los establecimientos educativos y que es una tarea necesaria de cada escuela dirigir la mirada a cómo operacionalizar estos elementos tanto de recursos económicos como personales al servicio de la calidad y que puede ser incluso un factor determinante para el crecimiento y desarrollo de las instituciones.

El año 2014 el Ministerio de Educación propuso a los establecimientos educacionales un nuevo enfoque de trabajo en relación con su proceso de mejoramiento continuo. Este se basó en la utilización de dos instrumentos de gestión conocidos y valorados por los establecimientos educacionales: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Este nuevo enfoque releva el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional y la autoevaluación institucional que realizan los actores escolares como puntos de partida para el diseño del **plan de mejoramiento** e incorpora metas a 4 años. Estas metas debían materializarse mediante una programación e implementación de planes anuales. Definir objetivos y metas, por una parte, permitiría a las escuelas establecer prioridades y, por otra, contar con indicadores de su desempeño que le permitan retroalimentar el proceso.

La autoridad educativa requiere comunidades educativas que sean protagonistas de las acciones, los procesos y las decisiones, que formen parte de un ciclo de trabajo en común y que avancen en mejorar la calidad de la educación que ofrecen, considerando no solo los resultados sino también la inclusión, la colaboración y la participación de todos y todas.

*“El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME”.<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> ministerio de Educación. (enero, 2018). Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018. 2018, de División de Educación General Sitio web: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

## V. MARCO CONTEXTUAL.

### 5.1 Información General.



### 5.2 Datos generales del establecimiento.

<b>Nombre</b>	Liceo Polivalente Juan Arturo Pacheco Altamirano
<b>Rol Base de Datos (RBD)</b>	3656
<b>Dependencia</b>	Municipal
<b>Niveles Educativos</b>	Desde NT1, Educación Básica, Educación Media y EPJA
<b>Formación Diferenciada</b>	Científico-Humanista y Técnico-Profesional
<b>Especialidades</b>	Técnico en Elaboración Industrial de Alimentos y Técnico en Atención de Párvulos
<b>Matrícula</b>	445 estudiantes

<b>Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE)</b>	95% en Educación Básica y 97% en Educación Media
<b>Dirección</b>	Sotomayor 401
<b>Comuna y región</b>	Chillán Viejo, Región del Ñuble.

### 5.3 Situación de la comunidad escolar.

El Liceo Polivalente Juan Arturo Pacheco Altamirano tiene sus orígenes históricos que provienen del Real Colegio de Naturales, ubicado en donde actualmente se encuentra el Parque Monumental de la comuna de Chillán Viejo. Este colegio estaba destinado a los hijos de los caciques mapuches, a cargo de la orden de los Jesuitas (1700- 1723). Su primer director fue el padre Nicolás Deodati. Entre 1786 y 1817 estuvo a cargo de la orden de los Franciscanos, aquí estudiaron 60 niños mapuches como: Simón y Nicolás Levihueque, Pablo Antilicán y el padre de la Patria, don Bernardo O’Higgins Riquelme, el cual desde su primera infancia recibe de los Jesuitas una educación integral y muy rupturista, situación que no se daba en aquella época, en palabras del historiador local **Marcial Pedrero**. También fue relevante el funcionamiento del colegio de propaganda Fide de los franciscanos, quienes mantuvieron una férrea posición monarquista, manifestada en las variadas acciones, discursos y actitudes que son analizados por el historiador **Jaime Valenzuela Márquez** en su artículo **Los franciscanos de Chillán y la independencia: avatares de una comunidad monarquista**”. Estos defensores del poder real, como lo describe **Luis Zapata Silva** en su proyecto de tesis: **“Fe y Política: Franciscanos de Chillán en tiempos de revolución y organización de la República, 1808-1833., de la corona Española”**, mantuvieron una verdadera ciudadela bien abastecida, que mantuvo espiritualmente lo medular de la defensa del poder de reyes en territorios locales, como lo fue Chillán Viejo y en específico nuestro establecimiento. Vivos vestigios que dan testimonio de la existencia de la ubicación de nuestro liceo son las tres palmeras que se ubican en el patio, que

**Sergio Gana Lagos**, en su libro “Historia de Chillán Viejo”, cuando relata el enfrentamiento entre patriotas y realistas, llamado “sitio de Chillán” en donde se reconoce como **hito a las tres palmeras**, que se mantienen vivas en el patio donde actualmente se encuentra el establecimiento.

Este giro de administración educativa de los jesuitas a los franciscanos fue un hecho trascendental que muestra como dos posiciones políticas, totalmente opuestas, dejaron huella en muchos estudiantes que contribuyeron al proceso de emancipación y posterior independencia nacional.

Ya en el Chile republicano, y en el siglo XX, el actual nombre de **Liceo Juan Arturo Pacheco Altamirano** nace como escuela primaria en 1904, con el nombre de **Escuela Superior de Hombres N° 2** siendo su primer director el profesor don Pedro Juan Rodríguez y en jornada alterna la **Escuela de Mujeres N° 5**; posteriormente pasó a ser un establecimiento mixto recibiendo el nombre de **Escuela N° 99** . Transcurridos algunos años, en 1981 pasó a depender de la Ilustre Municipalidad de Chillán con la denominación de **Escuela D N.º 209** para llegar al año 1994 a denominarse Escuela Juan Arturo Pacheco Altamirano.

Con la creación de la comuna de Chillán Viejo, en el año 1996, pasó a depender de esta Ilustre Municipalidad, logrando el año 2010 ampliar la modalidad de enseñanza hacia la educación media y el año 2012 ofrecer especialidades en el área técnico profesional (resolución Exenta N.º 1953 del 22 de junio del 2012) pasando a ser **Liceo Polivalente Juan Arturo Pacheco Altamirano**.

En la actualidad es el único establecimiento de educación media polivalente de la comuna, que ofrece educación pública y gratuita para todas y todos, con opción en el área Científico-Humanista y Técnico Profesional, a través de la **Especialidad Elaboración Industrial de Alimentos y Atención de Párvulos** y que cobija bajo sus aulas a estudiantes con un índice de vulnerabilidad del 97%.

El establecimiento es liderado por Verónica Knothe Badillo, quien asume la titularidad de directora por Alta Dirección Pública, en octubre de 2015, y que trabaja junto a un Equipo Directivo y de Gestión altamente validado por toda la comunidad

educativa. A su vez, la planta docente está conformada por profesionales comprometidos, cuyos resultados en las evaluaciones docentes los ubican entre las categorías Competente y Destacado. Contando, además, con asistentes de la educación altamente comprometidos con las metas institucionales y comunales.

La gestión del **Liceo Polivalente Juan Arturo Pacheco Altamirano** se encuentra reconocida con los diversos acuerdos y convenios con instituciones de educación superior, como así también con empresas y jardines infantiles vinculados al desarrollo educativo de nuestras carreras técnicas, logrando instalar un modelo de trabajo que lo proyecta hacia el mejoramiento continuo y que busca ser un referente para la histórica comuna de Chillán Viejo.

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

Según datos del CENSO 2017, la comuna de Chillán Viejo, que forma parte de la Provincia de Diguillín, en la Región de Ñuble, tiene una superficie de 291,8 kms.2 y una población de 30.907 habitantes, con una densidad de 105,9 habitantes por km2, ocupando el lugar 121 entre las comunas más densamente pobladas del país. Esta población tiene a su disposición 11.276 viviendas.

Según datos del CENSO 2017 la edad promedio de los habitantes de nuestra comuna es de 34,2 años, siendo un 6% de ellos descendientes de pueblos originarios.

La comuna de Chillán Viejo posee un 6% de viviendas desocupadas y el porcentaje de hacinamiento es del 7%. El 90% de las viviendas está conectada a la red de agua potable.

En cuanto a los habitantes de la comuna con escolaridad, 10.3 jefes de hogar la poseen. Asisten a la educación preescolar un 55% de la población infantil, a la educación escolar un 96% de los niños y a la educación media un 76% de los

adolescentes. Un 23 % de jóvenes ingresó a la educación superior, pero sólo un 75% de ellos la concluyó.

En cuanto al empleo, un 54% declara trabajar, con una edad promedio de la fuerza laboral de 41.2 años. Un 42% de las mujeres encuestadas trabajan.

Del total de la población censada un 88,7% corresponde al área urbana y un 11,3% al área rural.

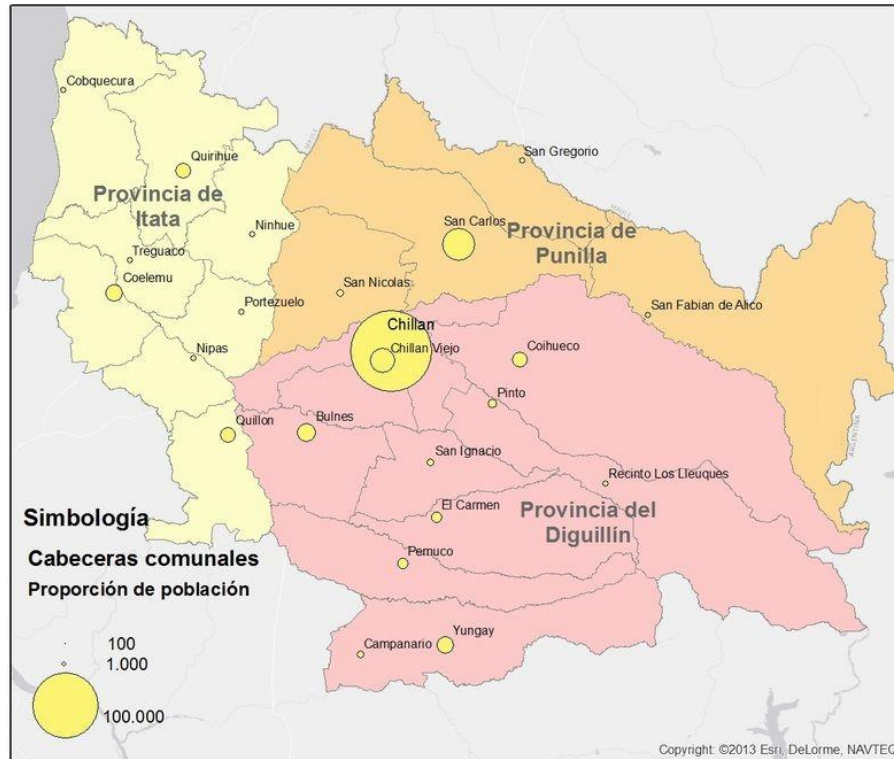
En relación con los hogares, existe un 16,1% de hogares unipersonales, un 2,1% de hogares compuestos, un 17,3% de hogares extensos y un 4,9% de hogares sin núcleo.

En cuanto a los hogares nucleares estos ascienden a un 59,6%. Existe un 14,8% de hogares monoparentales, un 11,9% de hogares con pareja sin hijos o hijas y un 32% de hogares con pareja

En relación con los pueblos originarios, del 6% existente, un 89,9% pertenece a la etnia mapuche, distribuyéndose el 10,1% restante en: rapa nui(0,6%), quechua (0,1%), diaguita(0,2%), aymara(2,4%), licanantar (0,3%), coya(0,1%), kawésqar (0,1%) y yagán o yamana (0,1%).

Del total de 30.425 residentes habituales, un 41% declara ser originario de la comuna, un 81% lleva a lo menos 5 años de residencia. Un 1% procede de otro país.

Respecto de los años de escolaridad, entre aquellos que poseen 5 o más años se registra 9,4 años; de 15 o más años, sólo 10,6; y de 25 o más años, sólo 10,5.



### 5.5 Categoría de desempeño.

El liceo tiene una categorización de desempeño **Medio-bajo**. Esta categoría agrupa establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado, en las distintas dimensiones evaluadas en el proceso de análisis, considerando siempre el contexto social de los estudiantes.

### 5.6 Visión.

Dar oportunidad de una formación integral a los estudiantes desde pre kinder a IV medio, orientándolos a una participación democrática, autónoma, desarrollando la iniciativa, la creatividad y la capacidad de reflexión ecológica; enfocado todo esto en una sólida identidad local y nacional.

Esto implica una formación comprometida con todos los actores involucrados en el proceso formativo y académico, en vías de lograr jóvenes con perspectivas de desarrollo más allá de la educación media, tanto técnico profesional como científico – humanista.

### **5.7 Misión.**

Formar jóvenes proactivos, integrales e inclusivos; para que sean aportes para nuestra sociedad, tanto en el área técnico profesional como científico – humanista. Para insertarse en un mundo laboral como personas capaces y competentes en gestión y servicio a la comunidad. Siendo totalmente aptos para proseguir estudios superiores y/o técnicos. Transformando positivamente la sociedad desde el espacio local.

### **5.8 Sellos educativos.**

<p><b>Educación Técnica Profesional vinculada a la realidad</b></p>	<p>Ofrecemos una educación técnica que responde a los estándares de desempeño en cada especialidad. Su implementación está sustentada en ofrecer aprendizaje que promueva en nuestros estudiantes el desplazamiento de sus límites como ser humano, distinguiéndose por su innovación, altas expectativas, proactividad y capacidad de emprendimiento.</p>
<p><b>Educación humanizadora</b></p>	<p>Buscamos dar cumplimiento a los estándares de aprendizaje planteados en el currículo nacional, facilitando un clima de enseñanza inclusivo, diverso y que respete a todos/as los seres humanos sin distinción de condiciones sociales, económicas y culturales</p>

<b>Patrimonio histórico y cultural</b>	Generamos identidad histórica y cultural en los(as) estudiantes de Chillán Viejo, vinculado a la historia de la comuna, donde destaca el Padre de la Patria: Bernardo O'Higgins Riquelme.
<b>Medioambiental</b>	Promovemos una educación de calidad que se distingue por su compromiso ecológico y responsabilidad social.



Los sellos educativos son los elementos identitarios que reflejan la propuesta formativa y educativa que la Comunidad liceana desea desarrollar; siendo los principios declarados el soporte de la visión, misión, estrategia y objetivos estratégicos declarados en el PME y el análisis demuestra que:

\_ Los sellos se articulan con las prácticas de gestión instaladas por el equipo directivo, las que deben ser mejoradas para llegar a su consolidación.

\_ Las prácticas docentes evidencian la articulación de los sellos en el quehacer pedagógico, las que deben ser mejoradas

\_ Las acciones institucionales explicitan un sentido formativo basado en el PEI

La visión compartida está enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento,

así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad, son propósitos comunes que proporcionan sentido, orientación y motivación para el trabajo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y contribuyen a la cohesión y alineamiento de los esfuerzos.

Además, se suma el hecho que se debe vincular el PEI en los distintos instrumentos de gestión escolar y planes de acción que permitan fortalecer el quehacer institucional y la mejora de los aprendizajes.

Actualmente, atiende todos los niveles de enseñanza en Jornada Escolar Completa (JEC), con una matrícula de 445 estudiantes, desde Educación Parvularia hasta IV medio, incluyendo Opción 4 y laboral, contando además con Educación de Adultos, buscando ofrecer a la comunidad una alternativa para culminar los estudios en horario vespertino.

El liceo se encuentra adscrito al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa en el contexto de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) desde 2008 y al Programa de Integración Escolar (PIE).

El establecimiento es liderado por la directora, quien asume la titularidad por Alta Dirección Pública en octubre de 2015, y que trabaja junto a su equipo directivo constituido por la inspectora general, jefe de Unidad Técnica Pedagógica, Encargado de Convivencia, Coordinadora PIE y el Orientador; considerando además en la organización técnico pedagógica a los Coordinadores de cada ciclo. A su vez, la planta docente está conformada por 52 profesionales, cuyos resultados en las evaluaciones docentes los ubican entre las categorías Competente y Destacado. Por último, la gestión es apoyada por un grupo de 26 asistentes no profesionales y 9 profesionales.

Cabe mencionar que el establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) cuya misión es formar jóvenes proactivos, integrales e inclusivos para que sean un aporte a la sociedad, permitiéndoles su integración al mundo laboral con competencias en gestión, servicio a la comunidad y con las capacidades para continuar estudios superiores. Por su parte, la visión se encuentra alineada

con una formación integral de los estudiantes desde prekínder a IV medio, orientado hacia la participación democrática, autónoma, el desarrollo de iniciativas, creatividad, reflexión ecológica, todo ello basado en una sólida identidad local y nacional.

## VI. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.

Es necesario que la comunidad educativa reflexione profundamente sobre sus prácticas institucionales y el nivel de calidad en que se encuentran instaladas, mejoradas, consolidadas y/o articuladas en los procesos organizacionales y pedagógicos. Para tales efectos se entrega un instrumento que se basa en los Estándares indicativos de desempeño de los establecimientos y sus sostenedores impulsado por la Agencia de Calidad como un instrumento que explicita el nivel satisfactorio en el cual se propicia estandarizar los procesos institucionales bajo estándares de calidad medidos por la agencia de calidad y la valorización del nivel de instalación de cada práctica o estándar. Esta evaluación de prácticas en base a los estándares de desempeño, servirá para levantar el diagnóstico y marcará el inicio del ciclo de mejoramiento continuo del establecimiento educacional y la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo Anual PME.

***“La autoevaluación concebida como construcción de capacidades tiene varias características clave (...) Reconoce que el aprendizaje de los estudiantes y el de los profesores están vinculados entre sí, y que el aprendizaje de los profesores se nutre y es nutrido por el aprendizaje organizacional.”*** (MacBeath, 2011, p. 46) El diagnóstico de las prácticas del liceo Polivalente Juan Arturo Pacheco Altamirano, es el producto de una autoevaluación realizada por el 90% de los docentes de aula y el 100% de los integrantes del equipo directivo y técnico pedagógico.

### **La fase estratégica tiene dos grandes componentes:**

1. Diagnóstico y Autoevaluación Institucional.
2. Planificación Estratégica – representado en el ciclo de mejoramiento continuo.

**a) El Diagnóstico:**

Es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental, ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación. Se debe realizar en primera instancia lo declarado en el PEI, sus componentes y su vinculación con los distintos instrumentos y planes de la gestión educativa. El PEI es el instrumento movilizador del quehacer educativo del liceo y define de manera explícita su identidad, esto es su Misión, Visión y Sellos Educativos.

**b) Autoevaluación:**

La autoevaluación de la gestión educativa nos entrega información valiosa, con evidencias, para la realización del PME. Esta fue contestada por el 90% de los docentes de aula y el 100% de los integrantes del equipo directivo y técnico pedagógico. El resultado obtenido del quehacer del establecimiento en las diversas áreas de la gestión escolar se muestra en los gráficos expuestos a continuación:

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

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## 6.1 Análisis de las áreas de proceso.

### 6.1.1 Área de gestión del currículum.

#### a) Dimensión: Gestión pedagógica.

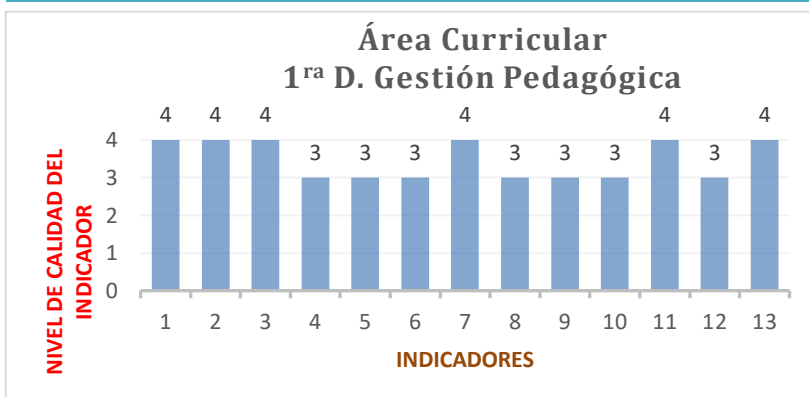
**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				x
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				x
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				x

4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.			<b>x</b>	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			<b>x</b>	

6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.			<b>x</b>	
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				<b>x</b>
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			<b>x</b>	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.			<b>x</b>	

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			<b>x</b>	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				<b>x</b>
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			<b>x</b>	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				<b>x</b>

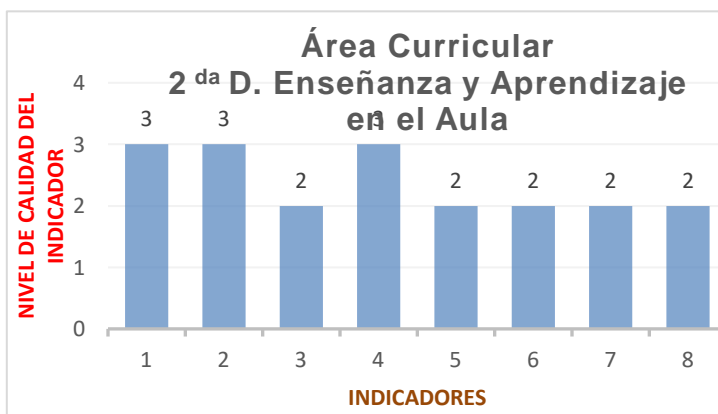


**b) Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.**

**Proceso general a evaluar:** Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			x	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			x	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.		x		
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			x	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.		x		
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		x		

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.		x		
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		x		

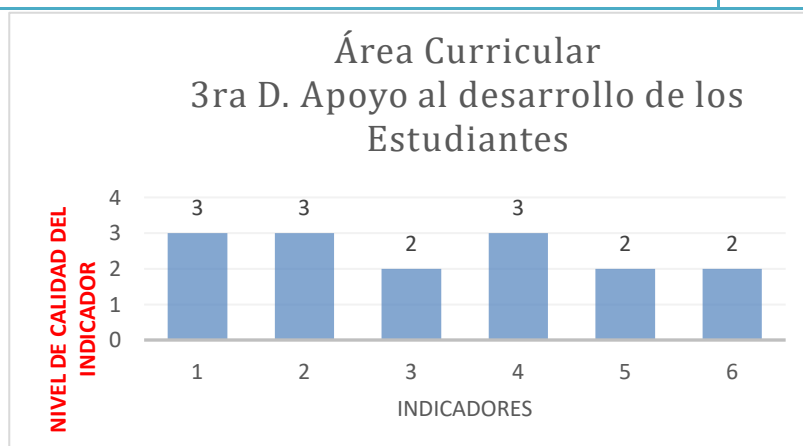


**c) Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.**

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				x

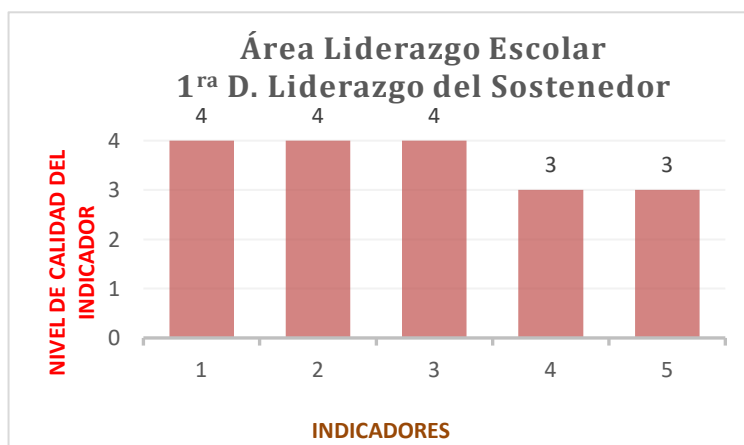
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				<b>x</b>
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				<b>x</b>
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				<b>x</b>
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				<b>x</b>
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				<b>x</b>



## 6.1.2 Área Liderazgo Escolar.

### a) Dimensión: Liderazgo del sostenedor.

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				x
2. El sostenedor establece metas claras al director.				x
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				x
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.			x	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			x	

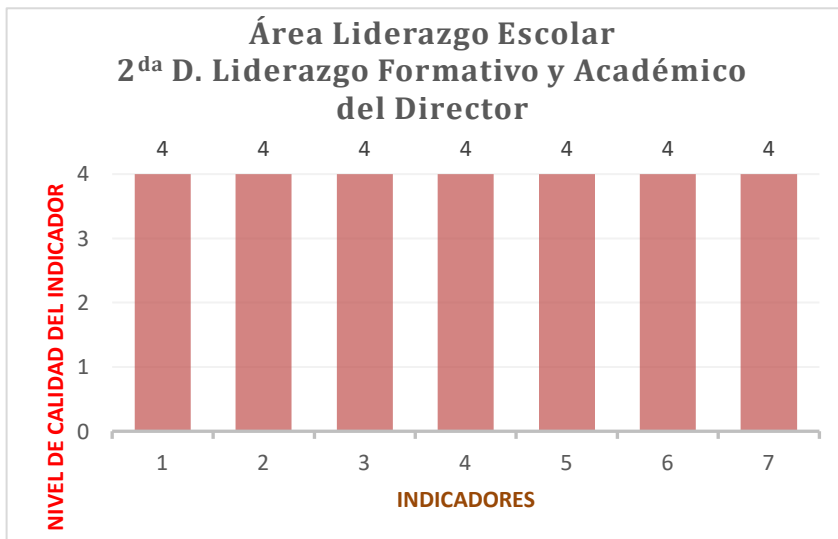


**b) Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.**

**Proceso general a evaluar:** El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				<b>x</b>
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				<b>x</b>
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				<b>x</b>
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				<b>x</b>
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los				<b>x</b>

docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				<b>x</b>
7. El director promueve una ética de trabajo.				<b>x</b>

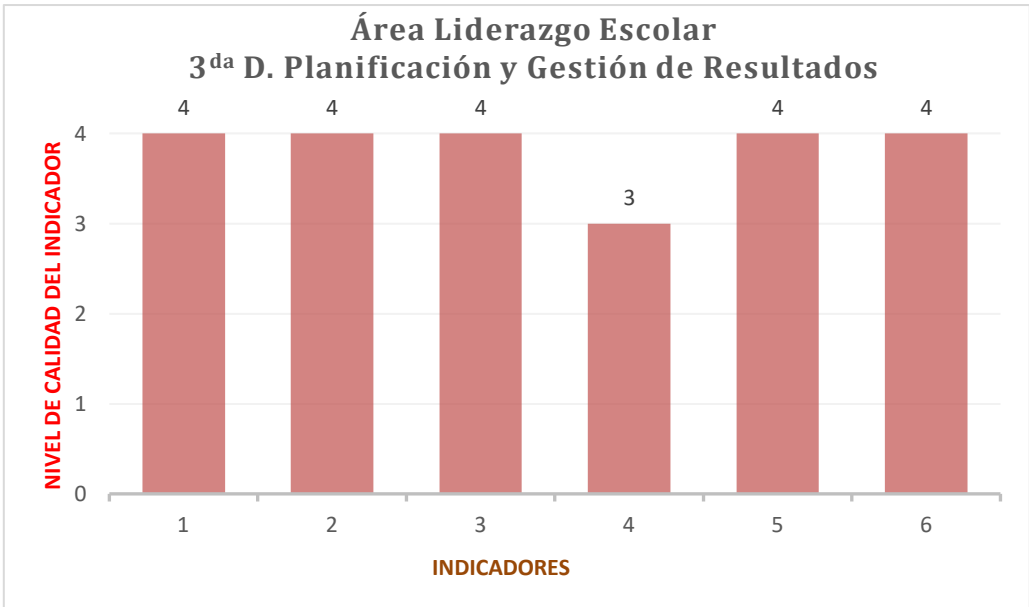


**c) Dimensión: Planificación y gestión de resultados.**

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				x
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				x
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				x
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			x	
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto,				x

los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				<b>x</b>



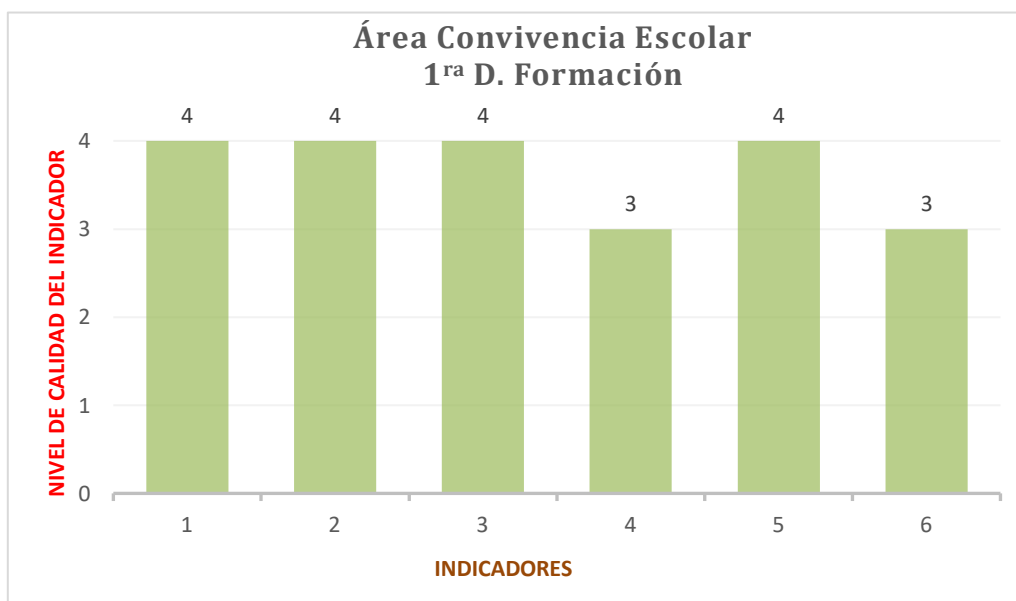
### 6.1.3 Área Convivencia Escolar.

#### a) Dimensión: Formación.

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				x
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				x
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				x
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			x	

5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			x
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.		x	

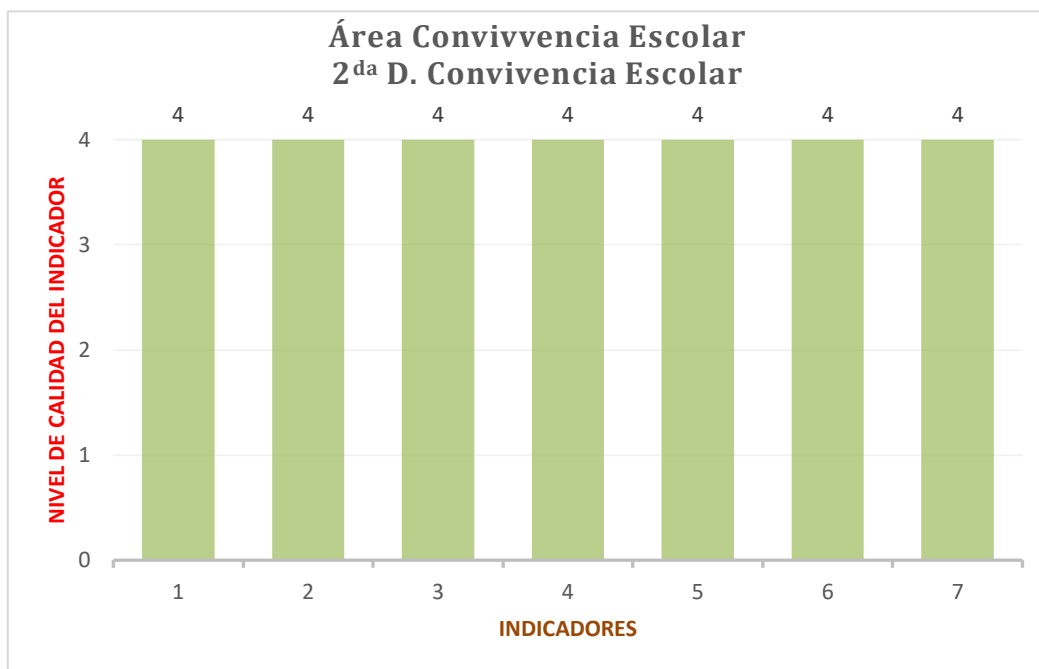


**b) Dimensión: Convivencia escolar.**

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				x
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				x
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				x
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				x
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				x

6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				<b>x</b>
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				<b>x</b>

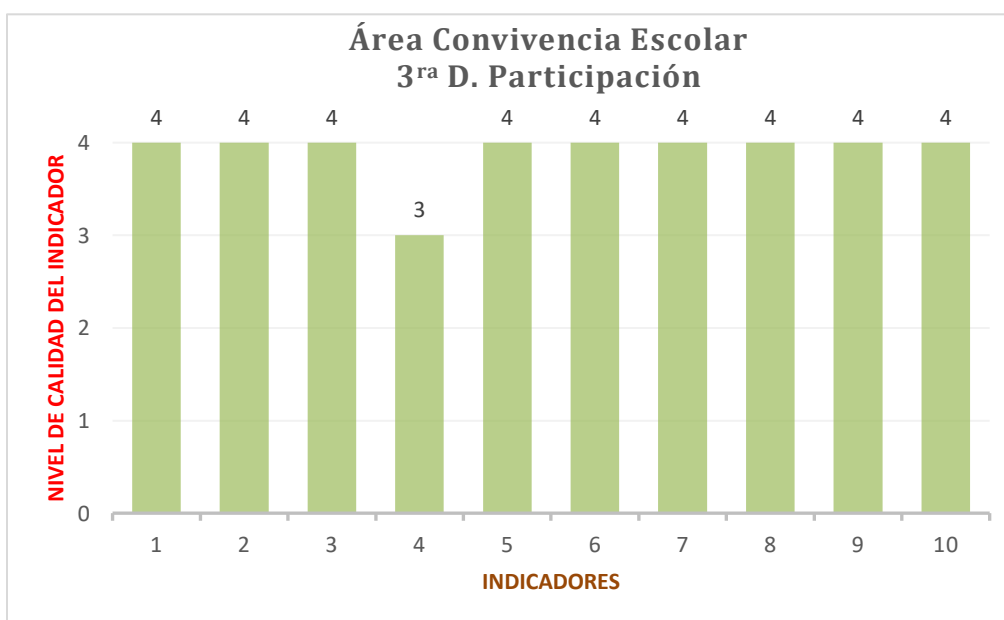


**c) Dimensión: Participación.**

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				x
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				x
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				x
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			x	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				x
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				x

7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.				<b>x</b>
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				<b>x</b>
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				<b>x</b>
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				<b>x</b>



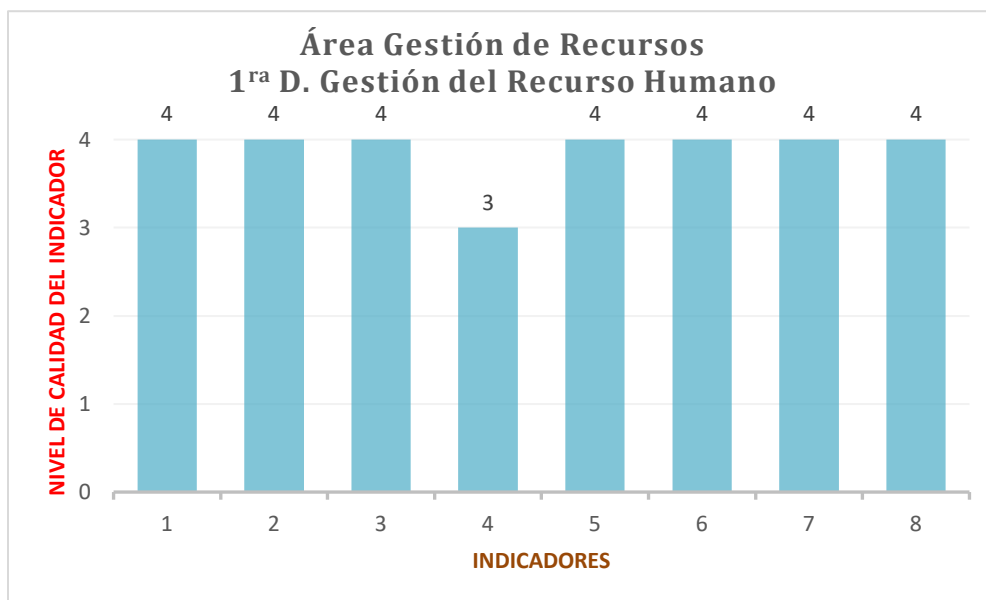
### 6.1.4 Área Gestión de Recursos.

#### a) Dimensión: Gestión del recurso humano.

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

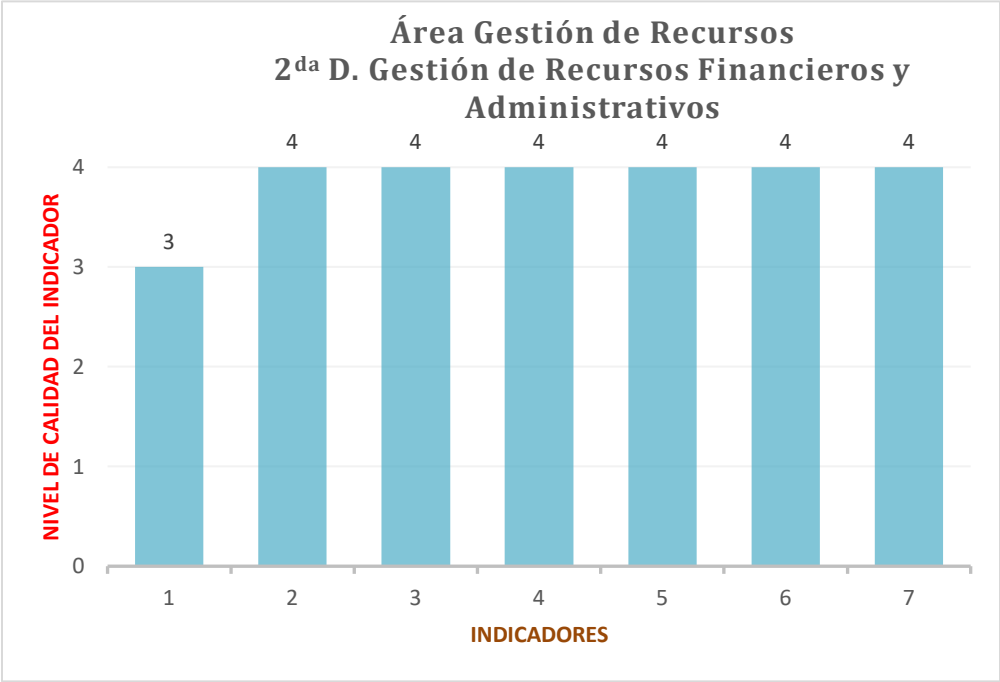
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				x
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				x
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				x
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			x	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				x

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				<b>x</b>
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				<b>x</b>
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				<b>x</b>



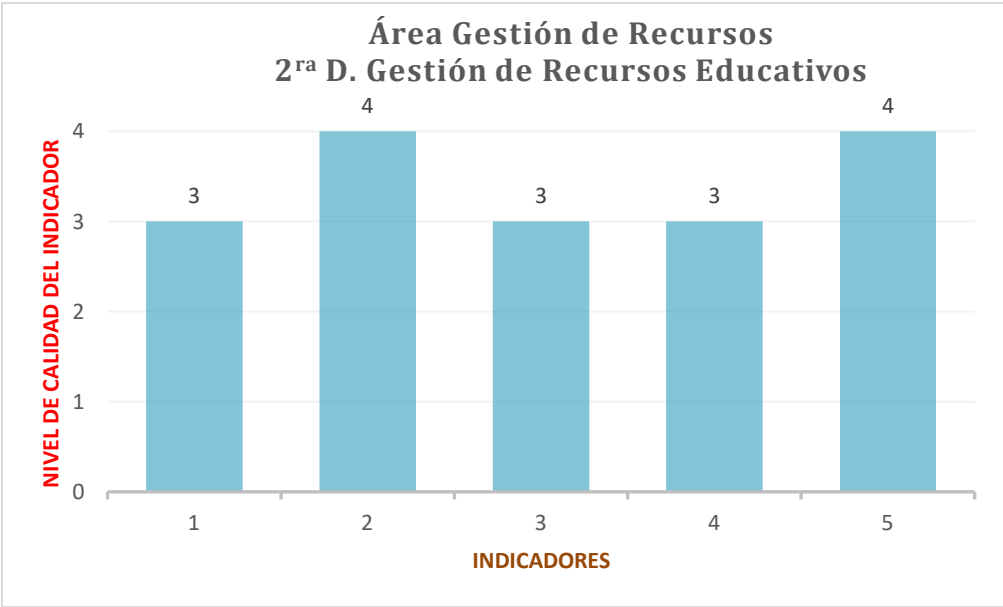
**b) Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.**

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.			<b>x</b>	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				<b>x</b>
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				<b>x</b>
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				<b>x</b>
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				<b>x</b>
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				<b>x</b>
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				<b>x</b>



**c) Dimensión: Gestión de recursos educativos.**

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			x	
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				x
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.			x	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			x	
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				x



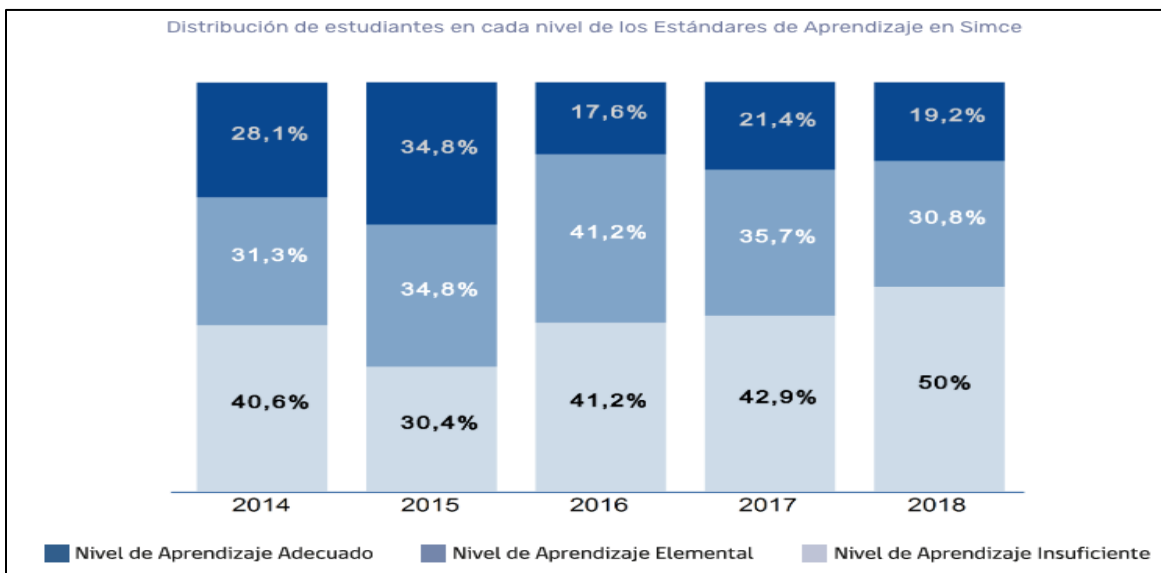
## II. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

### 7.1 Síntesis de antecedentes pedagógicos.

Los resultados SIMCE en el establecimiento se presentan de manera dispar entre el ciclo de enseñanza básica y el de media. En el primer caso ha habido un estancamiento en las últimas evaluaciones mientras que en el segundo caso se evidencia un alza significativa, tanto en el puntaje como en la caracterización de niveles de aprendizaje, tal como se demuestra en los siguientes cuadros:

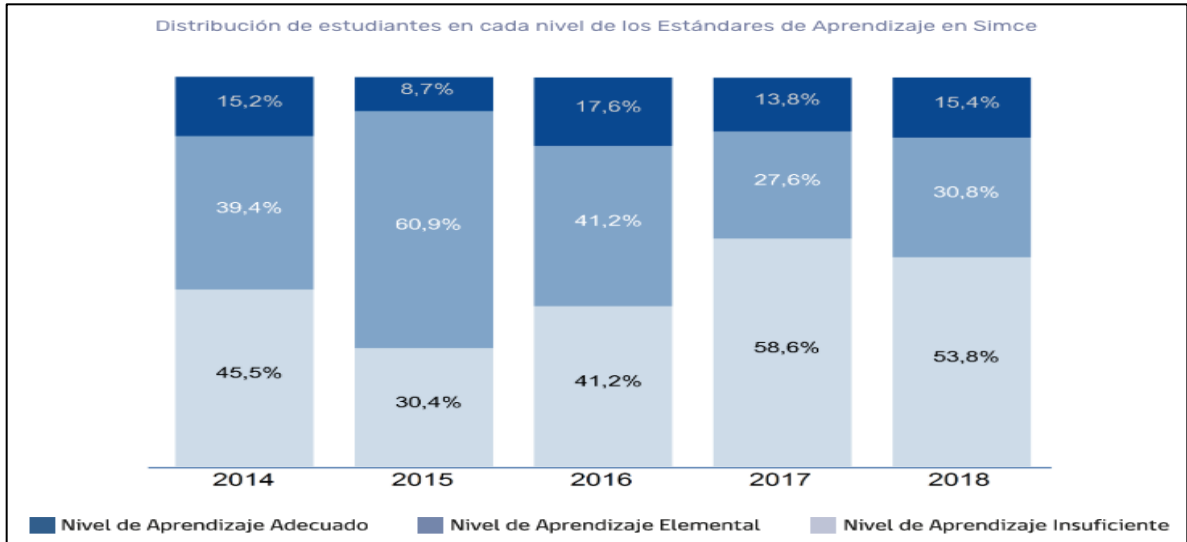
a) Cuarto básico:

Lectura.



En el presente gráfico podemos ver una tendencia a incrementar el número de estudiantes en el nivel de elemental, si bien esto bajó estrepitosamente en el 2018, se puede ya establecer un plan de trabajo, basado en diálogo y reflexión pedagógica para revertir los resultados.

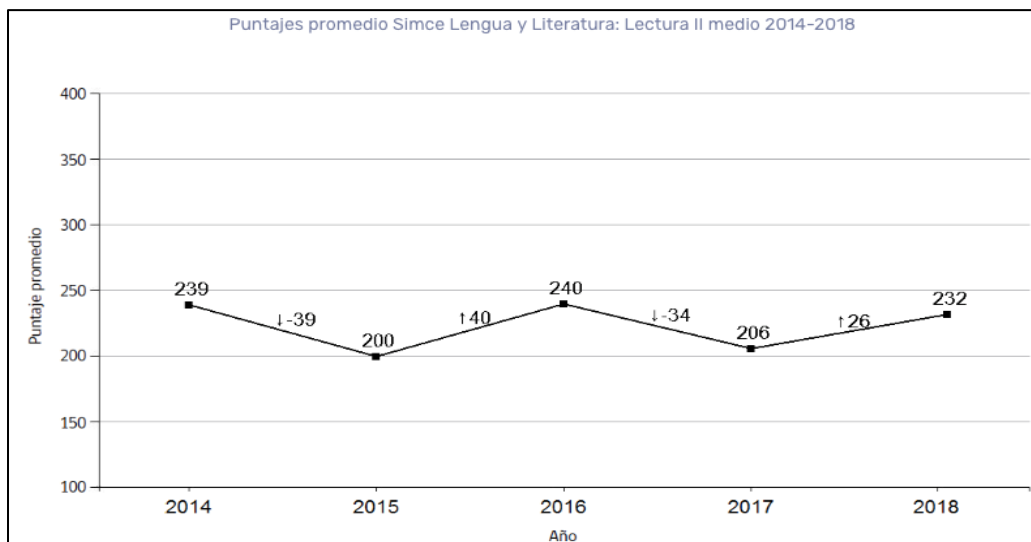
## Matemática.



Muy similar al anterior gráfico, en matemática ocurre algo similar, en donde se destaca el año 2015 subiendo el nivel de estudiantes bajo el rango elemental, pero ya en evaluaciones posteriores los estudiantes en elemental bajan, pero se suman al nivel adecuado.

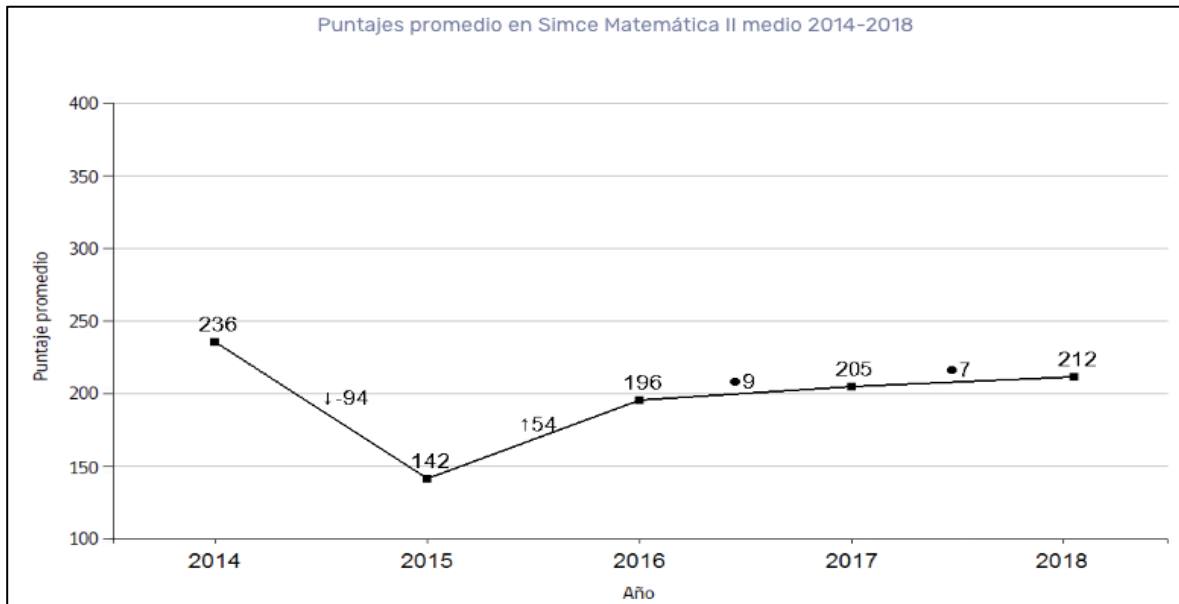
b) Segundo medio.

## Lectura .



En cuanto a lectura el puntaje, ha tenido un repunte de 26 puntos en la última evaluación estandarizada, esto es producto de un trabajo focalizado esencialmente en la habilidad de extraer información explícita del texto, la cual siempre ha sido una debilidad.

### Matemática:



En Matemáticas el panorama desde el 2015 al 2018 ha marcado tendencia a un despegue de 9 y luego 7 puntos, esto como institución nos da luces claras que el repunte es producto de un trabajo sistemático y constante de evaluar y monitorear las metodologías utilizadas para trazar un despegue que seguirá graficándose en próximas evaluaciones estandarizadas.

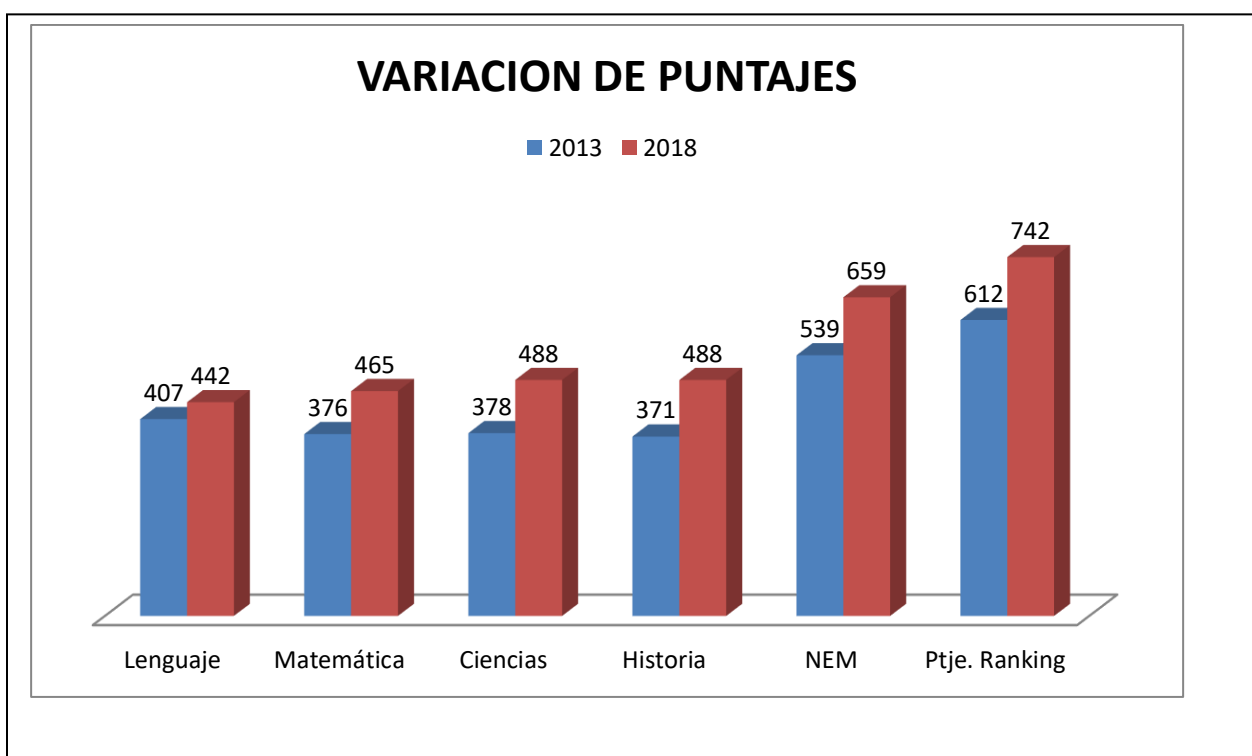
**Cuadro resumen rendimiento de nuestros alumnos en la PSU.**

	L	M	L/M	Cs	H	NEM	RKG
2013	407	379	393	378	458	599	612
2014	419	419	419	395	431	593	690
2015	414	439	426	359	399	551	624
2016	390	376	383	401	371	539	671
2017	418	377	397	372	409	609	668
2018	442	465	453	488	488	659	742

**VARIACIONES DE PUNTAJE A TRAVÉS DEL TIEMPO.**

	Año 2013	Año 2018	Alza de ptje.
LENGUAJE	407	442	35
	Año 2016	Año 2018	Alza de ptje.
MATEMÁTICA	376	465	89
	Año 2013	Año 2018	Alza de ptje.
CIENCIAS	378	488	110
	Año 2016	Año 2018	Alza de ptje.
HISTORIA	371	488	117
	Año 2016	Año 2018	Alza de ptje.
NEM	539	659	120
	Año 2013	Año 2018	Alza de ptje.
PTJE.RANKING	612	742	130

Nuestro Liceo Polivalente ha presentado un alza sostenida en los puntajes obtenidos por los y las estudiantes que han rendido la PSU, desde el año 2013 (primera generación de egresados) al 2018. En las asignaturas de Lenguaje y Ciencias la variación positiva se produjo desde el año 2013. En cambio en las asignaturas de Historia y Matemática se han presentado leves avances y retrocesos, pero a partir del año 2016 se aprecia una mejoría en el rendimiento de los y las estudiantes. Las mayores alzas se aprecian en el NEM y PTJE. RANKING.



El **Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE)**, implementado en nuestro establecimiento por la Universidad del BíoBío ha sido un aliado potente para alentar las esperanzas de nuestro alumnos y alumnas egresados para ingresar a la educación superior, pues los estimula a mantener un buen rendimiento académico, que les traerá como premio el acceso a la universidad a quienes formen parte del 15% de mejores egresados o cuenten con un puntaje ranking de 705 pts. o superior. Es así como 9 de nuestros egresados y

egresadas se mantienen estudiando carreras universitarias, en la misma Universidad del Bío Bío y en la Universidad de Concepción.

## VIII. PLAN DE MEJORAMIENTO.

La Planificación Estratégica, es la herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

### Objetivos.

DIMENSION	OBJETIVO	ESTRATEGIA	MONTO POR AREA
GESTION PEDAGOGICA	Fortalecer el ciclo de mejoramiento que asegure la concreción de la implementación curricular en el aula desde NT 1 a 4° medio a través de apoyo al aula, reflexiones sistemáticas y trabajo interdisciplinario, que asegure el logro de objetivos y metas institucionales acorde al currículum vigente.	Trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje  Reflexión sistemática a través del tiempo no lectivo.  Caminatas pedagógicas	\$ 110.000.000

<p style="text-align: center;"><b>LIDERAZGO</b></p>	<p><b>Mejorar</b> los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación que realiza el equipo directivo-técnico a través de la gestión de resultados, para la implementación de un ciclo de mejoramiento continuo.</p>	<p>Gestión de la instrucción</p> <p>Análisis de resultados para movilizar los aprendizajes</p>	<p>\$ 7.000.000</p>
<p style="text-align: center;"><b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b></p>	<p><b>Promover</b> la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, en diferentes instancias, para socializar, educar y aplicar el Reglamento de Convivencia Escolar, con el objetivo de internalizar los valores Institucionales y asegurar mecanismos efectivos de apoyos a todos los estudiantes.</p>	<p>Salidas pedagógicas integrales</p> <p>Mecanismos para apoyar a los estudiantes con necesidades sociales, afectivas y conductuales.</p>	<p>\$ 4.000.000</p>
<p style="text-align: center;"><b>GESTION DE RECURSOS</b></p>	<p><b>Gestionar</b> eficientemente el recurso humano, potenciando y estimulando el desempeño profesional/laboral de los funcionarios a través de retroalimentación permanente y opciones de capacitación; en vías de impactar en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Plan Interno de Desarrollo Profesional</p> <p>Estímulo Docente/ Asistente</p>	<p>\$17.500,000</p>

**Metas.**

	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>METAS</b>
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	Fortalecer el ciclo de mejoramiento que asegure la concreción de la implementación curricular en el aula desde NT 1 a 4° medio a través de apoyo al aula, reflexiones sistemáticas y trabajo interdisciplinario, para asegurar el logro de objetivos y metas institucionales acorde al currículum vigente.	<p>Trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje</p> <p>Reflexión sistemática a través del tiempo no lectivo.</p> <p>Caminatas pedagógicas</p>	<p>El 1000% de los docentes de primer ciclo trabajan en plan de fortalecimiento del trabajo colaborativo.</p> <p>El 90% de los docentes participará de jornadas de capacitación internas o externas.</p> <p>El 100% de los departamentos establecidos estructura un plan de acción que permita fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>El 100% de docentes de cursos priorizados serán acompañados en el aula con su respectiva retroalimentación.</p>

<b>LIDERAZGO</b>	Mejorar los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación que realiza el equipo directivo-técnico para la implementación de un ciclo de mejoramiento continuo.	Gestión de la instrucción  Análisis de resultados para movilizar los aprendizajes	100% de los docentes recibe asesoría técnico-pedagógica  El 100% del equipo técnico directivo liderará jornadas de reflexión, análisis y capacitación en torno a los resultados de las evaluaciones y seguimiento.
<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	Promover la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, en diferentes instancias, para construir, educar y aplicar el Reglamento de Convivencia Escolar, en miras de desplegar los mecanismos y actividades formativas integrales, que favorezcan principalmente al proceso de enseñanza-aprendizaje de los y las estudiantes.	Reestructuración y aprendizaje colaborativo sobre el reglamento de convivencia, protocolos y plan del área.  Mecanismos y actividades formativas de nivel promocional y preventivo para el desarrollo integral de los y las estudiantes con necesidades del área social, afectiva y conductual.	El 100% de los estamentos de la comunidad, participa en jornadas de construcción, educación y reflexión sobre reglamento, protocolos y planes del área convivencia escolar.  El 100% de los y las estudiantes con necesidades promocionales y preventivas, son atendidos asegurando un proceso de enseñanza-aprendizaje bientratante y su continuidad en el sistema escolar.

<b>GESTION DE RECURSOS</b>	<p>Gestionar eficientemente el recurso humano, potenciando y estimulando el desempeño profesional/laboral de los funcionarios a través de retroalimentación permanente y opciones de capacitación; en vías de impactar en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Plan Interno de Desarrollo Profesional</p> <p>Estímulo Docente/ Asistente</p>	<p>El 100%de los docentes podrá acceder a capacitación pertinente y acorde al plan de desarrollo profesional (costo SEP)</p> <p>Se generarán estímulos al 100% de los docentes y asistentes que tengan una evaluación de desempeño destacada.</p>

La fase de seguimiento y evaluación del PME cautelará el cumplimiento de metas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través del seguimiento constante y riguroso de los indicadores; ya que éstos se transforman en la principal herramienta de medición y en facilitadores del seguimiento. Es por ello que se presentan en el siguiente recuadro.

**Indicadores.**

	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCION INDICADOR</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHA/PLAZO</b>
<b>GESTION PEDAGOGICA</b>	Trabajo colaborativo , comunidades de aprendizaje	Movilidad de aprendizajes	Se aplican estrategias de monitoreo sobre la movilidad de aprendizaje en los cursos y asignaturas priorizados, esto es, 4º. 6º y II medio.	Registro de informe de resultados de plataforma LIRMI.	Coordinadores pedagógicos	Mar- ago-oct
	Reflexión sistemática a través del tiempo no lectivo.	Plan de acción por departamento	El 100% de los departamentos establecidos estructura un plan de acción que permita fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.	Informe de evaluación verificación de plan de los departamentos	Jefe técnico pedagógico.	Abril-Nov.

	Caminatas pedagógicas	Acompañamiento al aula	La estrategia de caminatas de aula (caminatas pedagógicas, rondas instruccionales) buscan apoyar el proceso de aprendizaje desde el interior del aula al 100% de cursos priorizados, generando espacios de reflexión sistemática y continua sobre el que-hacer docente y el grado de aprendizaje desarrollado en los estudiantes.	Pautas de Caminatas de aula y retroalimentación de estas.	Equipo UTP y Directivo	Abril – Nov.
<b>LIDERAZGO</b>	Gestión de la instrucción	Gestión de la enseñanza aprendizaje	El 100% de los docentes recibe apoyo técnico y material para mejorar las rutinas vinculadas a la preparación y gestión de la enseñanza aprendizaje	Fichas de acompañamiento docente (en preparación de la enseñanza)	Equipo UTP.	Mar-nov.

	Análisis de resultados para movilizar los aprendizajes	Aplicación y análisis de resultados	Se aplicarán evaluaciones de seguimiento en todos los ciclos en las asignaturas de lenguaje, matemática, historia y ciencias, con el análisis del 100% de éstas, para la toma de decisiones oportuna y fundamentada.	Registro de informe de resultados de plataforma LIRMI.  Bitácora y/o planes remediales	Directora y jefe UTP.	Abr-ago-nov
<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	Reestructuración del reglamento de convivencia y socialización de protocolos	Comunidad participativa	El 100% de los estamentos de la comunidad participa en jornada interna o externa de reflexión sobre convivencia escolar y socialización de protocolos.	Lista de asistencia a talleres de jornadas de reflexión sobre convivencia escolar y protocolos.	Encargado de convivencia escolar	Abr-dic

	Mecanismos para apoyar a los estudiantes con necesidades sociales, afectivas y conductuales.	Plan psicosocial	Se elaborará un plan que responda al 100% de las necesidades de los estudiantes( sociales, afectivas o conductuales) para apoyar su trabajo en aula y asegurar su continuidad de estudios.	Bitácoras de trabajo del plan ejecutado.	Equipo de convivencia escolar.	Mar-nov
<b>GESTION DE RECURSOS</b>	Plan Interno de Desarrollo Profesional	Recurso humano capacitado	Según plan de desarrollo profesional elaborado docentes y asistentes podrán optar con costo SEP a capacitaciones pertinente a su función y acorde a su desempeño.	Pautas de desempeño docente y asistentes de la educación.	Directora e Inspectora Gral.	Jun. y dic.
	Estímulo Docente/ Asistente	Estímulo	El 100% del personal puede optar a la tarde libre de su cumpleaños si la evaluación de	Pautas de desempeño docente y	Inspectora Gral	Jun. y dic.

			desempeño interna del año anterior fue destacada, así también a reconocimientos por parte del equipo directivo.	asistentes de la educación		
--	--	--	---	----------------------------	--	--

## Conclusiones generales.

- ✓ Es importante que el docente considere el monitoreo de los aprendizajes, dado que este proceso le provee de información relevante, para nutrir tanto el trabajo inmediato, como el posterior con los alumnos. Asimismo, la entrega de retroalimentación oportuna y específica, más allá del refuerzo positivo y en base a información precisa y clara en torno a los aspectos más logrados y aquellos que pueden mejorar, permite que los estudiantes identificar las brechas entre el estado actual de su aprendizaje y lo que se espera que desarrollen.
- ✓ Se deben fortalecer los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación por parte del equipo directivo para que la gestión se exprese en prácticas que impacten el aprendizaje; para Elmore las políticas educativas tendrán éxito si logran afectar positivamente el “núcleo pedagógico”, esa situación y relación que define a la enseñanza y que se juega inevitablemente en la sala de clases; siendo el rol de los equipos directivos centrarse en el apoyo y monitoreo a la labor docente en el aula.
- ✓ El liceo Polivalente Juan Arturo Pacheco Altamirano requiere alternativas de desarrollo que impliquen la mejora continua, que se traduce no solo en un aprendizaje de los docentes, sino principalmente del equipo directivo y esta intervención apunta al desarrollo y fortalecimiento de habilidades que contribuyan a mejorar los resultados escolares como lo es el apoyo, evaluación y desarrollo de las prácticas docentes a través de procedimientos efectivos de retroalimentación.
- ✓ Es importante que el establecimiento fomente la **deliberación** y el **debate**, en tanto estos permiten desarrollar un pensamiento reflexivo y crítico, facilitan

la capacidad de escucha activa, la habilidad de comunicarse, entender e incorporar otros puntos de vista y resolver diferencias de opinión. Asimismo, la deliberación ayuda a los estudiantes a aplicar el conocimiento adquirido y fomenta el interés por aprender y comprender sobre distintas materias. En este contexto, la labor de los docentes es clave en la promoción de los **diálogos argumentativos y deliberativos** en sus alumnos. Es así que al desarrollar este ámbito, es esperable que estos sean capaces de debatir, confrontar diversas opiniones y buscar distintos puntos de vista y fuentes de evidencias alternativas, como también los profesores sepan guiar la discusión de los estudiantes mediante preguntas, aportando información relevante sobre el tema en cuestión. Promover el debate fundamentado, la expresión de ideas y su involucramiento en la toma de decisiones, permite a los alumnos desarrollar habilidades y actitudes que nutren la educación cívica y la ciudadanía y así los prepara para participar activamente en el intercambio social, cultural y político.

- ✓ Claramente, el cambio se debe enfocar en la dimensión Gestionar la Instrucción, que está asociada al conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el curriculum, y seguir el avance de los estudiantes; donde el equipo cobra un rol preponderante, lo que permitirá impactar en la preparación de la enseñanza de los docentes y el aprendizaje generado al interior del aula, asumiendo en plenitud su liderazgo pedagógico; siendo en este aspecto que cobran fuerza las palabras Leithwood: ***“ El profesor, como todas las personas, respeta y se motiva a realizar con todo su esfuerzo sus actividades laborales, si ante él tiene a un profesional con autoridad humana y profesional.”***

## IX. BIBLIOGRAFÍA.

- Witker, A.(2002) La Silla del Sol. Crónicas Ilustradas de Ñuble. Chillán:Ediciones Universidad del BíoBío.
- Universidad Miguel de Cervantes (2019 -2020). Lectura complementaria Magister en educación gestión de calidad, Diseño de un Proyecto, Santiago , Chile.
- INE (2017). CENSO 2017. Santiago, Chile.  
Recuperado: [www.resultados.censo2017.cl](http://www.resultados.censo2017.cl)
- MINEDUC (2020). Profesionales asistentes de la educación, Santiago, Chile. Recuperado de: <https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2020/01/Profesionales-asistentes-de-la-educacion-002.pdf>
- MINEDUC (2018). Orientaciones actualización PEI, Santiago , Chile .  
Recuperado: [http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2018/10/OrientacionesActualizacionPEI\\_Nov2015.pdf](http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2018/10/OrientacionesActualizacionPEI_Nov2015.pdf)
- Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa (2015). Participar en el Espacio Educativo: Establecimientos Municipales que Construyen sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI) , Santiago , Chile .  
Recuperado: <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/2977/3197>
- MINEDUC (2013). Guía para el diagnóstico Institucional, Santiago, Chile
- MINEDUC (2016). Agencia de la calidad, Modelo de calidad de gestión, Santiago, Chile
- INE (2017). CENSO 2017. Santiago, Chile. Recuperado: [www.resultados.censo2017.cl](http://www.resultados.censo2017.cl)
- MINEDUC (2020). Profesionales asistentes de la educación, Santiago, Chile. Recuperado de: <https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2020/01/Profesionales-asistentes-de-la-educacion-002.pdf>

- MINEDUC (2018). Orientaciones para el Plan de mejoramiento educativo, Santiago, Chile.
- Recuperado: [http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2018/10/OrientacionesActualizacionPEI\\_Nov2015.pdf](http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2018/10/OrientacionesActualizacionPEI_Nov2015.pdf)
- Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa (2015). Participar en el Espacio Educativo: Establecimientos Municipales que Construyen sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI) , Santiago , Chile . Recuperado: <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/2977/3197>
- Universidad Miguel de Cervantes (2019 -2020). Lectura complementaria Magister en educación gestión de calidad, Diseño de un Proyecto, Santiago, Chile.

## **X. ANEXOS.**

No aplica.