



Magister en Educación Mención

Gestión de Calidad

Trabajo de Grado II

Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento.

Profesor: Carmen Bastidas Briceño.

Alumna: Daniela Ramos Tapia

Antofagasta- Chile, Abril 2020.

ÍNDICE

1. Resumen.....	3
2. Introducción.....	4
3. Marco teórico.....	5- 12
4. Marco contextual.....	13-28
5. Diagnóstico institucional.....	29-33
6. Análisis de resultados.....	34-49
7. Plan de mejoramiento.....	50-68
8. Bibliografía.....	69-72
9. Anexos.....	73-74

1. RESUMEN

El presente Plan de Mejora Educativa, se encuentra estrechamente vinculado con el Proyecto Educativo Institucional del Liceo de Hombres, Mario Bahamonde Silva de la ciudad de Antofagasta. Para su elaboración, se desarrolló una autoevaluación institucional, lo cual sustenta las acciones y estrategias planificadas y comprometidas en alcanzar un estándar de mejora, lo cual a su vez, contribuye al logro de la Misión y Visión de la Unidad Educativa.

Este PME, además se encuentra enmarcado en las cuatro áreas de gestión; Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Todas las acciones contenidas en el presente PME, tendrán una duración de un año y de acuerdo a los resultados obtenidos, nuevamente se podrá reformular o diseñar un nuevo plan de mejora.

2. INTRODUCCIÓN

Para la elaboración del presente Plan de Mejora Educativa, se tomó en consideración diversos aspectos e información institucional, por medio de la revisión documental, el análisis de Reglamentos Institucionales, el análisis de índices de resultados pedagógicos de años anteriores, los antecedentes socioeconómicos, culturales de la comunidad escolar y el análisis reflexivo en torno al Proyecto Educativo Institucional, año 2019.

Este PME, está compuesto por dos fases y sus respectivas etapas, en la fase estratégica, se efectúa el autoanálisis que permitirá implementar acciones de mejora requeridos por la normativa vigente, mientras que en la segunda fase, se concretará por medio de la programación anual, su implementación, su posterior seguimiento y evaluación de las acciones y/o metas contempladas durante el ciclo de mejora.¹

En razón de lo anterior y para diagnosticar la realidad institucional del Liceo Mario Bahamonde Silva, A-15, de la ciudad de Antofagasta, es que se efectúa un análisis FODA con su respectiva Matriz, lo cual, permite identificar la relación entre los diversos elementos contemplados en el análisis. Los resultados de este diagnóstico estratégico, permitirán apreciar y diseñar estrategias que posean un mayor sustento, acorde a las necesidades inmediatas del liceo.

¹ Extraído de Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo 2019. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf

3. MARCO TEÓRICO

La educación en nuestro país es considerada un desafío a la hora de medir los aprendizajes y de acuerdo a esto, la Ley General de Educación, la define como:

...el proceso permanente de aprendizaje que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas... (Ley N° 20.370, 2009, art.2).

En este sentido, los lineamientos teóricos que rigen este PME, son establecidos por el Ministerio de Educación, institución que entrega modelos y marcos que apuntan a la mejora de ésta, conforme a las políticas y normativas vigentes en materia educacional.

3.1 Marco para la buena enseñanza MBE

El Marco para la Buena Enseñanza es un instrumento que le permite al docente y equipos de las Unidades Educativas, realizar procesos de acompañamiento docente. Identifica el conjunto de prácticas pedagógicas necesarias para generar aprendizaje en los estudiantes, describe lo que el docente debe saber, hacer y modo de ser. Es un referente para instrumentos de evaluación y el sistema de reconocimiento, así como para los procesos de acompañamiento.

En la actualidad se encuentra vigente el Marco publicado el año 2003 y MINEDUC se encuentra trabajando en su actualización.

Se organiza en 4 dominios que hacen referencia a diversos aspectos la enseñanza, detallados a continuación:

- ✓ **Preparación de la enseñanza:** Involucra la disciplina que enseña el docente y los principios, competencias pedagógicas necesarias para organizar el proceso de enseñanza. Contempla herramientas que faciliten una adecuada mediación entre los contenidos, los estudiantes y el respectivo contexto de aprendizaje.

- ✓ **Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje:** Este dominio se refiere al entorno y clima que genera el docente para el proceso de enseñanza aprendizaje. Las expectativas del docente, respecto de sus estudiantes juega un rol fundamental ya que, destaca y valora sus características y potencialidades. En este sentido, los aprendizajes son favorecidos cuando ocurren en un clima de confianza, aceptación y equidad entre todos los sujetos.

- ✓ **Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes:** Este criterio, se relaciona a las habilidades que poseen los docentes para organizar el contenido de la clase y generar oportunidades para el aprendizaje, los cuales deben favorecer a los estudiantes, de acuerdo a sus intereses y necesidades, dando énfasis al uso de recursos pedagógicos y tiempo destinado para el proceso enseñanza aprendizaje. Este criterio, requiere que los estudiantes participen activamente de la clase y que el docente evalúe constantemente los aprendizajes.

- ✓ **Responsabilidades profesionales:** Referido a las responsabilidades profesionales del profesor en cuanto a su propósito y compromiso, a que todos los estudiantes aprendan. Es por ello que es fundamental la reflexión sistemática de su práctica, la retroalimentación y/o reformulación de acuerdo a lo extraído. Contribuyendo a una educación de calidad para todos los estudiantes. Este dominio trasciende el quehacer profesional, promueve la relación con colegas, con la comunidad escolar y el sistema educativo. ²

3.2 Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es un instrumento que contiene un conjunto de experiencias e iniciativas en materia de gestión y liderazgo escolar efectivo. Cuyo propósito se enmarca en orientar la acción del Director, su equipo y profesionalizar su rol. Es un modelo que reconoce que todos los líderes comparten prácticas comunes, las cuales pueden ser adaptadas de acuerdo al contexto escolar que lideran. Por lo tanto, constituye un referente conceptual que puede proyectar una política educativa que consolide el rol de los directivos en el país.

Este marco describe prácticas y conocimientos que orientan el desarrollo por parte de los equipos directivos. Se agrupan en las siguientes cinco dimensiones que son detalladas a continuación:

- a. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida:** Los directivos lideran la construcción y actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos. Esta debe ser compartida y

² MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Marco para la Buena Enseñanza, 2008. Recuperada de <https://www.docentemas.cl/docs/MBE2008.pdf>

cohesionada entre los actores de la Comunidad Escolar y estar enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y formación integral de los estudiantes. Existe una reflexión en torno a PEI, considerando las necesidades y oportunidades de la Unidad Educativa.

- b. Desarrollando las capacidades profesionales:** Los directivos trabajan para comprender, mejorar y potenciar sus propias capacidades profesionales como las de los demás funcionarios, con el objeto de construir un equipo motivado y comprometido que les permita alcanzar los objetivos y metas del establecimiento. Trabaja articuladamente con el sostenedor, específicamente en estrategias efectivas de búsqueda, selección y retención del personal docente y asistentes de la educación.
- c. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje:** Dimensión que abarca la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los equipos directivos se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, las prácticas pedagógicas y asegurar el alineamiento entre el curriculum nacional, los planes y programas de estudio y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes y su propia articulación.
- d. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar:** En este ítem se promueve una convivencia y clima escolar basado en interacciones positivas y de confianza. Debe procurar que los estudiantes y sus familias sean tratados de forma equitativa y con derechos y deberes claros y precisos. Se promueve un clima propicio para el aprendizaje, basado en la colaboración y el dialogo.
- e. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar:** Se hace necesario desarrollar una gestión eficiente, que conlleve alcanzar mejoras y el cumplimiento de las metas institucionales. Aquí también se organizan los procesos y roles del personal.

En cuanto a los recursos personales se encuentran;

- a. Principios:** Son los recursos que surgen de un sistema de creencias que son expresados en el PEI que guían la conducta de los líderes. Entre los que se encuentran, la Justicia social, la ética, la integridad y la confianza.

- b. Habilidades:** Son las capacidades técnicas que permiten implementar procesos que conlleven el cumplimiento de los objetivos. Las habilidades fundamentales son: visión estratégica, capacidad de negociación, trabajo en equipo, comunicación efectiva, empatía, aprendizaje permanente, sentido de la autoeficacia, flexibilidad y resiliencia.

- c. Conocimientos profesionales:** Saberes adquiridos en procesos formales, complementados por la experiencia profesional. Los conocimientos más relevantes a desarrollar son: liderazgo escolar, mejoramiento y cambio escolar, curriculum, inclusión y equidad, políticas nacionales de educación en cuanto a la normativa nacional y local, prácticas de enseñanza aprendizaje, gestión de proyectos, desarrollo profesional y evaluación.³

³ MINEDUC, Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015.

3.3 Modelo de Calidad de la Gestión Escolar:

Desde el año 2014, el Ministerio de Educación ha implementado estrategias y orientaciones para los establecimientos educacionales, las cuales establecen nuevos enfoques de mejoramiento educativo, siendo el principal de éstos el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

Este modelo, está centrado en los aprendizajes y promueve “la responsabilización, de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo a su vez una gestión profesional y rigurosa”⁴. Este modelo, permite además una articulación entre PEI (Proyecto Educativo Institucional) y PME (Plan de Mejoramiento educativo). Este último instrumento, está orientado a organizar la planificación estratégica de cada escuela, de acuerdo a las necesidades, intereses y realidad específica de cada Unidad Educativa, con ciclo de planificación de 1 a 4 años y se estructura en áreas, dimensiones y elementos de gestión; Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Apoyo a los Estudiantes, Gestión de Recursos.

De acuerdo al estudio realizado por EDECSA en el año 2018 y que tiene relación con la **Percepción del nuevo enfoque de mejoramiento educativo del PME en el contexto de la reforma educacional**, se puede indicar que, no sólo permite una integración PEI- PME, sino que también posibilita y es considerado un aporte para el trabajo de planificación del establecimiento:

⁴ MINEDUC, Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, s.f.

...permite una orientación más clara hacia la mejora no sólo en el corto sino que también en el mediano y largo plazo, fortalece la pertinencia y vinculación con el proyecto educativo propio del establecimiento y fomenta la participación de la comunidad educativa.⁵

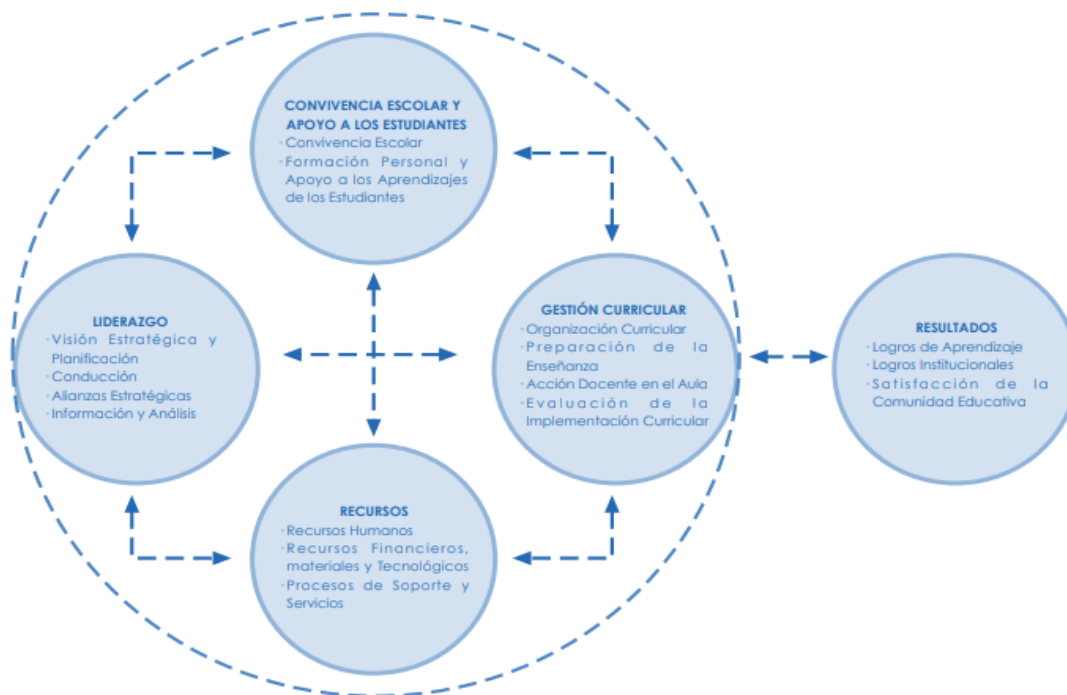
En base a lo anterior, el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar se articula con el Sistema de Aseguramiento de Calidad, proceso que garantiza mejoras en la gestión y prácticas institucionales, el cual será explicado más adelante.

⁵ EDECSA, 2018, Estudio sobre Percepción del nuevo enfoque de mejoramiento educativo del PME en el contexto de la Reforma Educacional. Recuperado de <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/02/Documento-final-Estudio-Percepci%C3%B3n-Nuevo-Enfoque-PME.pdf>

3.4 Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)

Es creado en la promulgación de la Ley N°20.529⁶ y su objetivo es 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 educacionales por parte de la Agencia de Calidad.⁷

Este proceso promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, a través de un diagnóstico institucional (basado en el Modelo de Calidad), la planificación y ejecución de mejoras en los ámbitos evidenciados en el diagnóstico institucional.



Fuente: Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

⁶ Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación Parvularia, básica, media y su fiscalización, 2011. Recuperado de <http://bcn.cl/1uv5c>

⁷ Superintendencia de Educación, Sistema Nacional de Aseguramiento de calidad (s.f) Recuperado de <https://www.supereduc.cl/conoce-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad/>

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1 Misión

Educar estudiantes responsables y comprometidos con su proceso de formación integral, desarrollando habilidades intelectuales, emocionales, sociales, deportivas y artísticas culturales desde los niveles de transición menor hasta cuarto de enseñanza media.

4.2 Visión

Nuestra comunidad educativa aspira a ser un establecimiento reconocido por el compromiso con el estudiante, su formación académica y socioemocional, en un contexto de inclusión y sana convivencia, donde predomine el respeto y la responsabilidad con su proceso de formación integral, lo cual nos permitirá en un futuro alcanzar mejoras para una educación de calidad.

4.3 Sellos educativos institucionales

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Perseverancia
- Solidaridad

4.4 Reseña Histórica

El Liceo de Hombres de Antofagasta, fundado el 6 de Diciembre de 1888, por Decreto N° 3545, bajo la Presidencia de José Manuel Balmaceda, es el primer liceo de Antofagasta y del norte grande de Chile.

Las actividades se inician el 1º de mayo de 1889 con una matrícula de 65 alumnos en el terreno que hoy ocupa la Intendencia Regional. En 1897 amplía su matrícula creando un curso comercial y otro industrial, debido a los requerimientos de la época. En 1902, éstos se separan del Liceo dando origen al Instituto Superior de Comercio y a la Escuela de Salitre y Minas de Antofagasta, antecesora de la Universidad Técnica del Estado y actual Universidad de Antofagasta. En 1907 comienza a funcionar en los terrenos que hoy ocupa la Iglesia Presbiteriana de Av. Argentina. En 1913 pasa a ser según decreto un Liceo de primera clase. En 1926 tras muchas conquistas deportivas recibe la denominación de “Diablos Rojos”. En 1954 se inaugura un monolito con el lema que nos identifica: “Liceano siembra tu corazón en la verdad”. En 1981, el establecimiento pasa a depender de la Corporación Municipal Desarrollo Social de Antofagasta, traspasado por Decreto 5621 del año 1981, reconociéndolo como colaborador de la función Educacional del Estado. Utilizando los siguientes nombres Liceo de Hombres N°1, luego Liceo de Hombres de Antofagasta, más tarde se llamará Liceo A-15 y se fusionará con Liceo Nocturno que ocupaba sus dependencias. En 1981 un grupo de primeros medios del A-15 más otros del A-17 pasaron a formar parte del Liceo A-22. En 1994, ingresa el ciclo básico, al integrarse al Liceo la Escuela E-62. En 1996, el Liceo se transforma en co-educacional con el ingreso de las primeras alumnas. Este mismo año el Liceo se integra a la Jornada Escolar Completa. En 2003, se transforma en Polivalente al impartir la especialidad de Dibujo Técnico y Secretariado. A partir del 2004 se imparte la especialidad de Gráfica Administración. En el año 2013 se realiza la última titulación, cerrándose así este ciclo técnico profesional

Es el primer establecimiento educacional en obtener el Ancla de Oro, máximo galardón que otorga la ciudad a través de su Ilustre Municipalidad. La distinción, según Decreto Ex. N° 099 de 2004, se entrega por la trayectoria y servicio educativo prestado a la comunidad y al país por más de un siglo.

4.5 Situación Geográfica

El Liceo Mario Bahamonde Silva, se encuentra ubicado en el sector centro de la ciudad de Antofagasta, específicamente en la calle José Santos Ossa #2169, es una zona central y de fácil acceso, la cual presenta cercanía con otras instituciones y servicios, como carabineros, clínicas, supermercados, entre otros, los cuales brindan espacios de apoyo y desarrollo de nuestros estudiantes.

4.6 Características de los Estudiantes

El Liceo de Hombres de Antofagasta, atiende aproximadamente a 1.000 estudiantes, quienes provienen de los distintos sectores de la comuna, sin embargo, la gran mayoría reside en sector de campamentos. Situación que conlleva poseer una alta vulnerabilidad social, la cual se ve reflejada en las problemáticas emocionales y sociales de los estudiantes, en virtud de la ausencia de sus padres, quienes no ejercen un rol adecuado producto de sus extensos horarios laborales y/o al pertenecer a familias altamente disfuncionales.

El perfil del estudiante, se caracteriza por presentar dificultades del estado de ánimo, el cual conlleva a un bajo rendimiento académico, ausentismo y/o deserción escolar.

La gran demanda que posee nuestro establecimiento se debe al alto porcentaje de alumnos extranjeros, bordeando el 70% de estudiantes inmigrantes, quienes con sus múltiples culturas han posicionado a nuestro liceo como inclusivo e integrador.

Por otra parte, el Liceo Mario Bahamonde, al poseer gran cantidad de alumnos extranjeros, ha significado altas deficiencias en el rendimiento académico de los estudiantes, el cual se ve reflejado en los resultados SIMCE y PSU de los últimos años, esto en virtud de las dificultades que presentan de adaptación, desfases pedagógicos y baja escolaridad de sus referentes.

4.7 Objetivos de acuerdo al PEI

Se plantean los siguientes objetivos generales según cada dimensión, contenida entre la articulación PEI - PME.

- **Gestión pedagógica**

Lograr que la implementación curricular se realice articulando las bases curriculares, los programas de estudio, los estándares de aprendizaje y los instrumentos de evaluación, con la finalidad de que los estudiantes internalicen aprendizajes significativos, integrales e inclusivos

- **Liderazgo escolar**

Sistematizar los procesos institucionales por medio del análisis y la evaluación de los resultados internos, favoreciendo y comprometiendo a todos los actores de la comunidad escolar, al logro de las metas institucionales.

- **Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes**

Desarrollar acciones que promuevan una sana y adecuada convivencia entre todos los miembros de la comunidad escolar, enmarcados en el respeto y la tolerancia por la diversidad, de tal manera que los aprendizajes de los estudiantes sean desarrollados en un ambiente propicio.

- **Gestión de recursos**





Generar instancias de perfeccionamiento, capacitación u obtención de recursos, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los equipos de trabajo; docentes, asistentes de la educación y profesionales de apoyo, en función a la mejora en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

4.8 Resultados Académicos

▪ SIMCE

De acuerdo a los resultados entregados por la Agencia de Calidad, el Liceo de Hombres, se encuentra en la categoría de desempeño⁸ Insuficiente, en los tres niveles evaluados, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Categoría de Desempeño vigente				
Educación básica	Insuficiente	Medio bajo	Medio	Alto
Educación media	Insuficiente	Medio bajo	Medio	Alto

Indicadores de Desarrollo Personal y Social	4° Básico		6° Básico		II Medio	
	Puntaje	Comparación GSE	Puntaje	Comparación GSE	Puntaje	Comparación GSE
 Autoestima académica y motivación escolar	72	Similar	75	Similar	74	Similar
 Clima de convivencia escolar	74	Similar	-	↗	72	Similar
 Participación y formación ciudadana	74	Similar	76	Similar	77	Similar
 Hábitos de vida saludable	61	Más bajo	67	Similar	68	Similar




Simce	Puntaje	Comparación GSE	Puntaje	Comparación GSE	Puntaje	Comparación GSE
 Lectura	244	Más bajo	228	Más bajo	220	Más bajo
 Matemática	228	Más bajo	215	Más bajo	218	Más bajo
 Ciencias Naturales	No aplica	No aplica	223	Más bajo	205	Más bajo

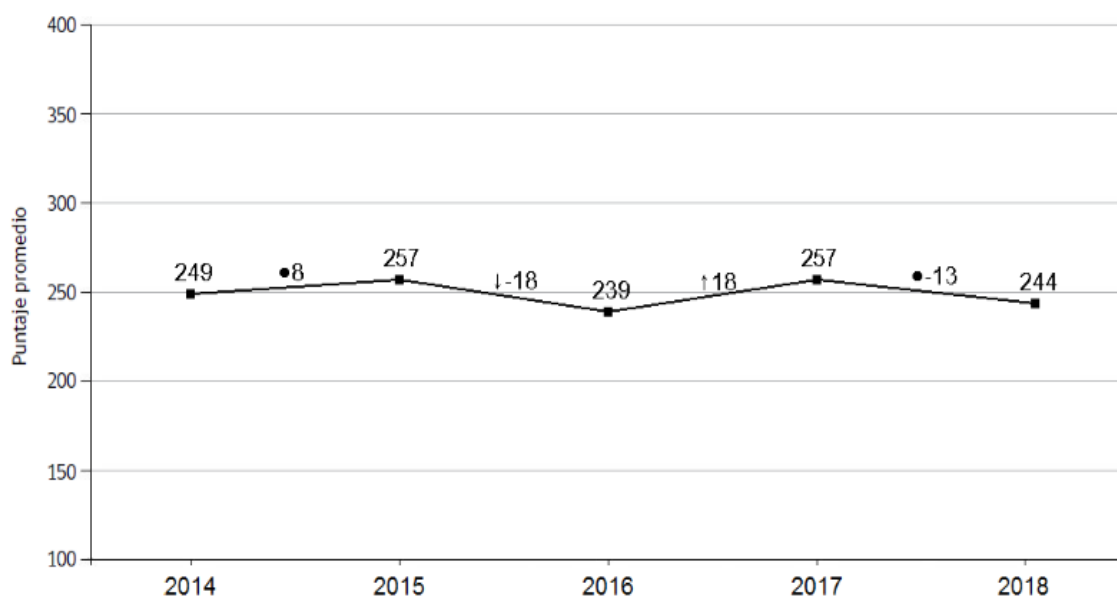
Tabla Recuperada de Informe Síntesis Resultados 2018, Liceo A-15.

⁸ La categoría de desempeño, cumple el rol de asegurar que el Estado asegure el derecho de todos los estudiantes a tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Extraído de: <https://www.agenciaeducacion.cl/evaluaciones/categoria-de-desempeno/>

A continuación, se exponen gráficos extraídos de las fichas web, que comparan resultados desde el año 2014 al 2018. Antecedentes que evidencian una baja considerable en los resultados.

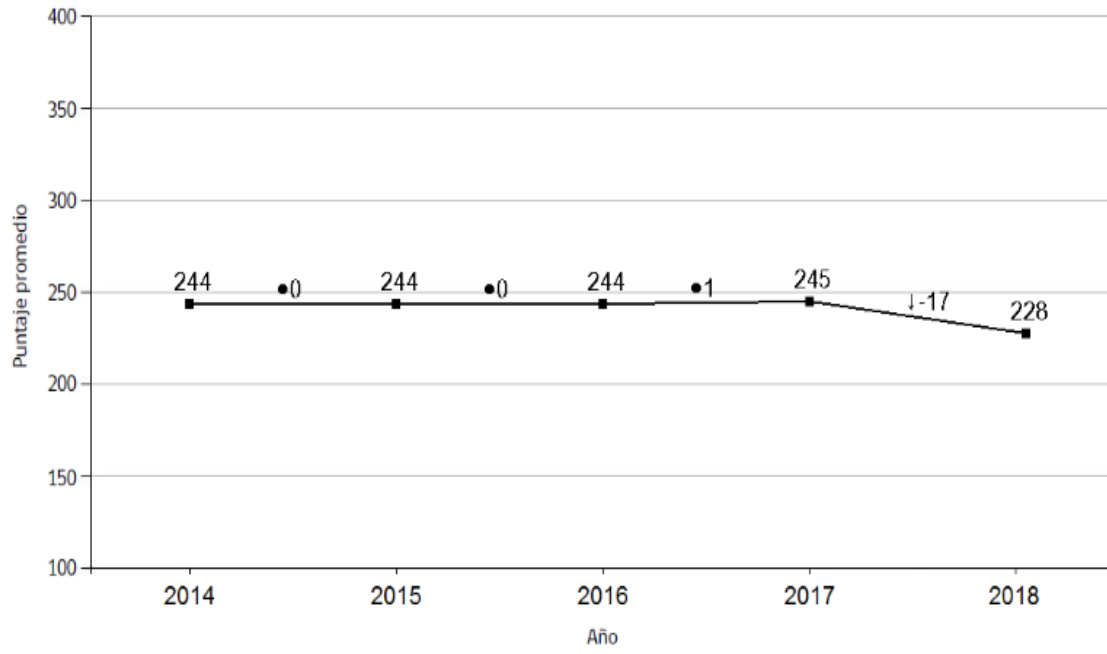
- 4° básico ⁹

Puntaje promedio Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2014-2018



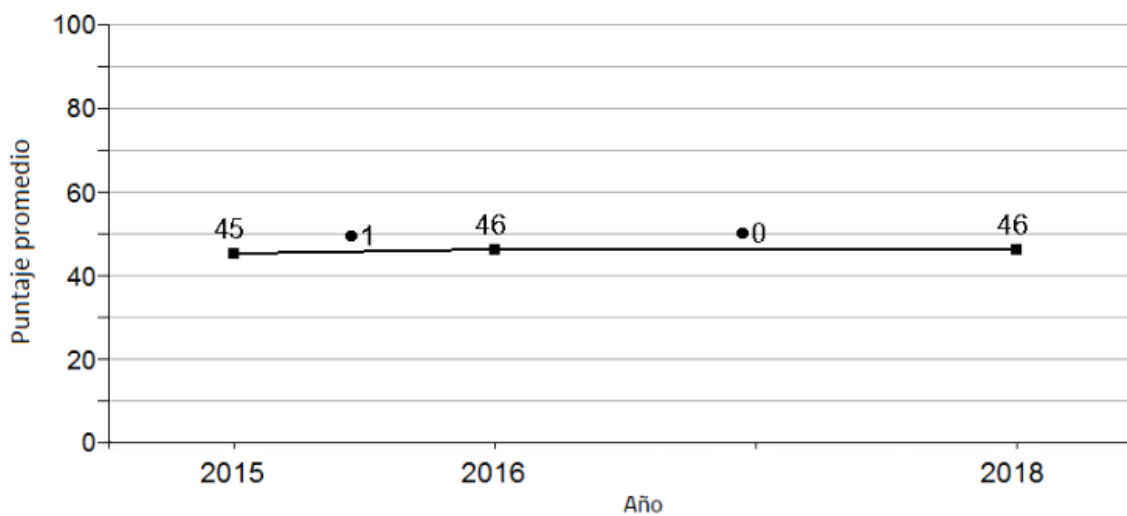
⁹ Recuperado de: <https://www.simce.cl/ficha2018/4basico.php>

Puntajes promedio en Simce Matemática 4° básico 2014-2018

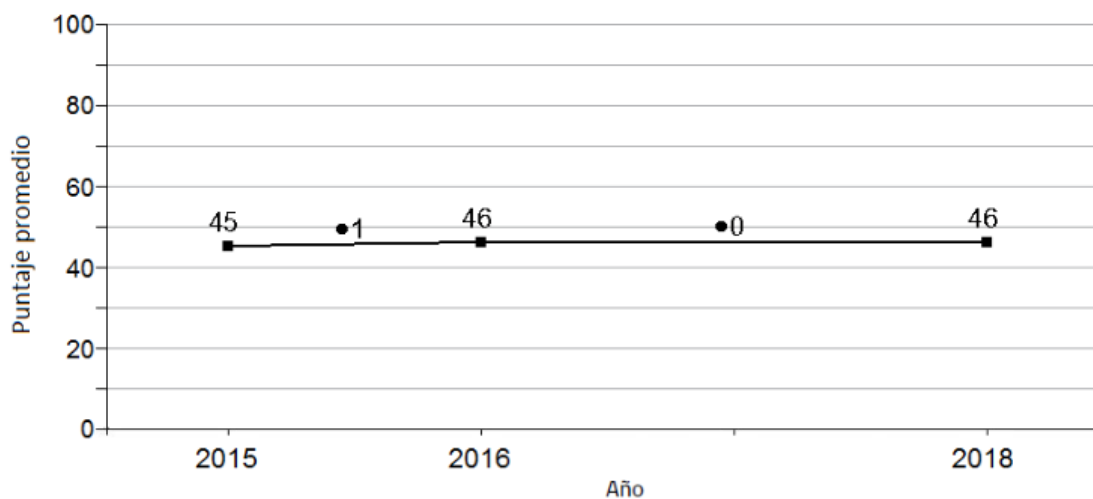


- 6° básicos ¹⁰

Puntajes promedio Simce Lenguaje y Comunicación: Escritura 6° básico 2016-2018



Puntajes promedio Simce Lenguaje y Comunicación: Escritura 6° básico 2016-2018



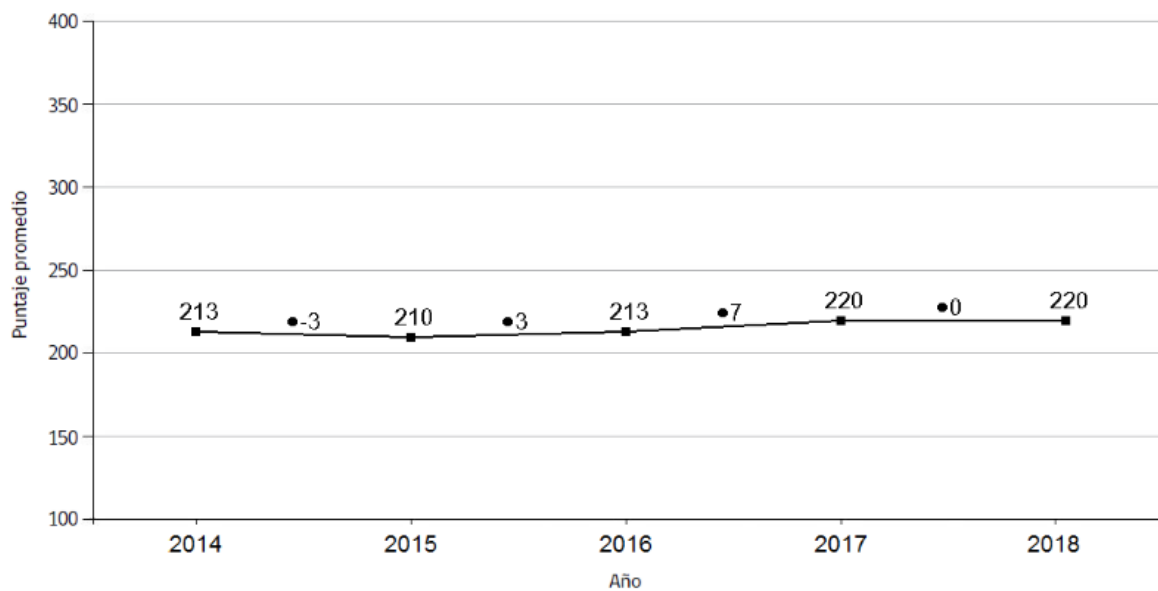
¹⁰ Recuperado de: <https://www.simce.cl/ficha2018/6basico.php>

Puntajes promedio en Simce Ciencias Naturales 6° básico 2014 - 2018

Prueba	Puntaje promedio 2014	Puntaje promedio 2018	Variación 2014 - 2018
Cs. Naturales	219	223	Similar (4 puntos)

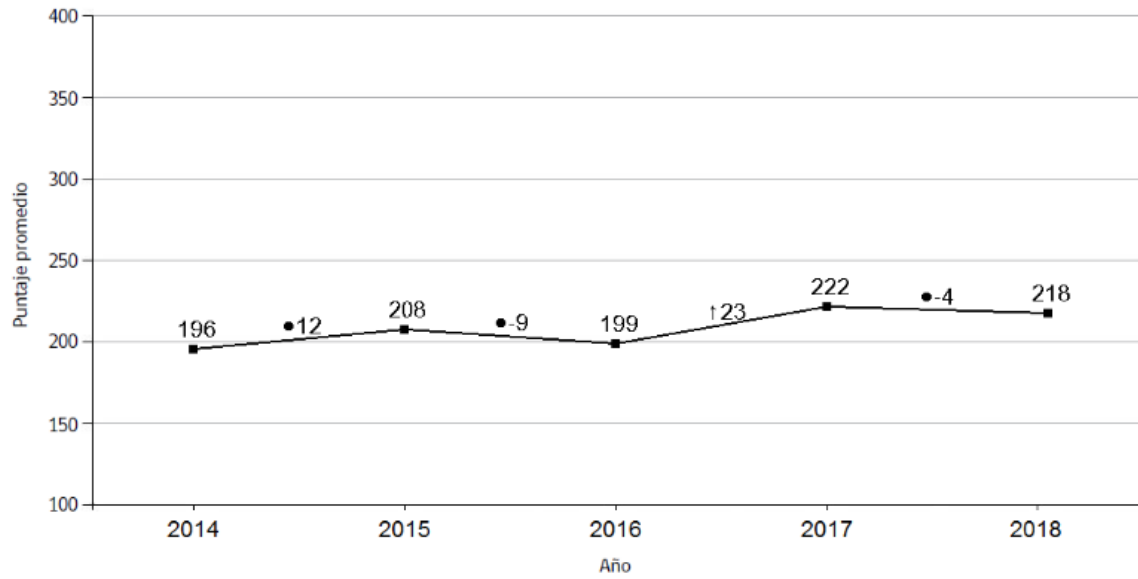
- 2° Medios¹¹

Puntajes promedio Simce Lengua y Literatura: Lectura II medio 2014-2018

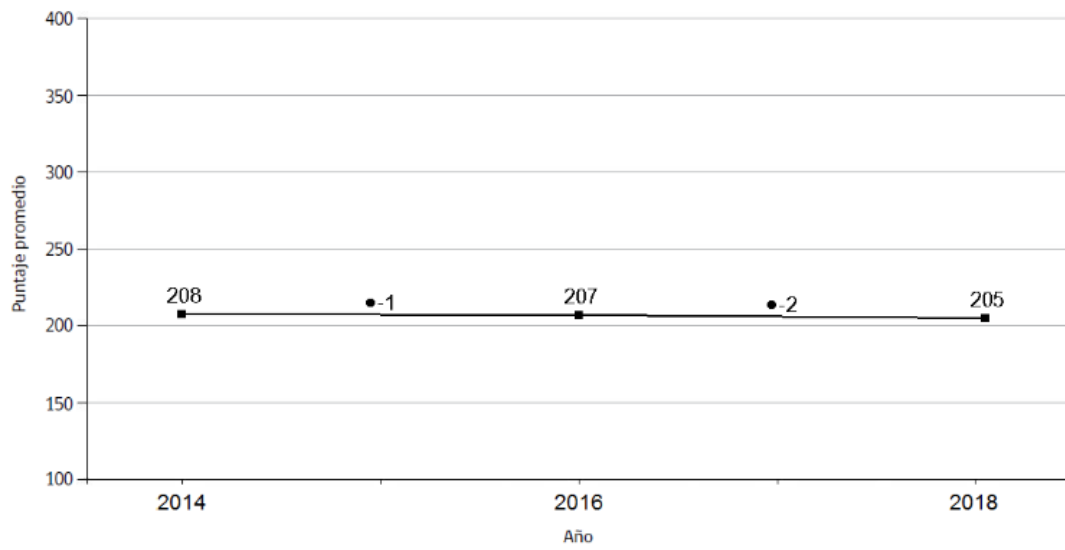


¹¹ Recuperado de: <https://www.simce.cl/ficha2018/IImedio.php>

Puntajes promedio en Simce Matemática II medio 2014-2018



Puntajes promedio en Simce Ciencias Naturales II medio 2014 - 2018



- **Resultados PSU 2019**

Según los datos entregados por el DEMRE, el promedio PSU rendido el año 2019, oscila entre los 350 y 499 puntos. Exceptuando resultados que se encontrarían en su minoría entre 500 – 599 y 250 – 349. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

PROMEDIO PSU

PUNTAJE ESTÁNDAR	TOTAL	%
150 - 199	0	0,00
200 - 249	0	0,00
250 - 299	1	1,89
300 - 349	4	7,55
350 - 399	11	20,75
400 - 449	13	24,53
450 - 499	16	30,19
500 - 549	5	9,43
550 - 599	3	5,66
600 - 649	0	0,00
650 - 699	0	0,00
700 - 749	0	0,00
750 - 799	0	0,00
800 - 850	0	0,00
TOTAL	53	100,00

Tabla: Informe DEMRE, Proceso de Admisión 2019.

No obstante a lo anterior, la Unidad Educativa cuenta actualmente con el apoyo del programa PACE de la Universidad de Antofagasta, Preuniversitario Cepech, talleres vocacionales y ferias realizadas por las distintas instituciones de educación superior.

4.9 Antecedentes Curriculares y Pedagógicos

El Liceo de Hombres, Mario Bahamonde Silva, actualmente cuenta con una matrícula inicial de 985 estudiantes, distribuidos en 39 cursos, 4 de educación Parvularia, 12 de enseñanza básica y 23 de enseñanza media.

En la siguiente tabla, se presenta una comparación de matrícula ente años 2019 y 2020.

Curso	Matricula inicial 2019	Matricula final 2019	Matricula inicial 2020
T Menor A	34	33	32
T Menor B	34	35	31
T Mayor A	34	34	32
T Mayor B	25	24	31
1° Básico A	34	34	18
1° Básico B	34	33	20
2° Básico A	34	35	27
2° Básico B	32	32	22
3° Básico A	33	32	29
3° Básico B	32	31	21
4° Básico A	38	38	28
4° Básico B	-	-	27
5° Básico A	29	29	26
5° Básico B	26	25	8
6° Básico A	33	33	26
6° Básico B	35	36	26
7° Básico A	27	27	28
7° Básico B	26	25	26
7° Básico C	23	23	5
8° Básico A	34	34	27
8° Básico B	26	25	27
8° Básico C	21	21	22
1° Medio A	31	31	35

1° Medio B	29	28	34
1° Medio C	31	31	36
1° Medio D	30	27	33
1° Medio E	25	24	-
2° Medio A	36	36	20
2° Medio B	37	35	26
2° Medio C	35	34	20
2° Medio D	33	32	20
2° Medio E	-	-	21
3° Medio A	38	38	35
3° Medio B	37	34	16
3° Medio C	34	34	23
3° Medio D	33	32	8
4° Medio A	35	35	32
4° Medio B	31	31	28
4° Medio C	24	24	32
4° Medio D	29	29	27
TOTAL LICEO	1192	1174	985

En comparación al año anterior, este 2020, si bien presenta una baja matrícula inicial, ante el cierre de un 1° medio, se apertura un 4° básico y un 2° medio, por lo cual existe una proyección de aumento al finalizar el año 2020.

4.10 Recursos Humanos

El personal del liceo Mario Bahamonde Silva A-15, se encuentra constituido por 72 docentes entre los cuales contempla directivos además de profesores y 39 Asistentes de la Educación, desglosados entre auxiliares, paradocentes, guardias y profesionales SEP- PIE.

4.11 Infraestructura

El establecimiento educacional cuenta con los siguientes espacios:

- ✓ 35 salas de clases (distribuidos entre básica y media)
- ✓ 2 salas para nivel de transición
- ✓ 1 patio para nivel de transición
- ✓ 3 comedores para estudiantes, docentes y asistentes de la educación
- ✓ 1 enfermería
- ✓ 1 sala dental
- ✓ 2 quioscos
- ✓ 2 CRA
- ✓ 2 salas de computación
- ✓ 2 talleres (artes visuales y música)
- ✓ 1 laboratorio de ciencias
- ✓ 1 sala de apoyo PIE
- ✓ 1 oficina multicopiado
- ✓ 2 bodegas (material fungible e insumos deportivos)
- ✓ 2 camarines para estudiantes (dama y varones)
- ✓ Salas de baños
- ✓ 3 oficinas destinadas a secretaría
- ✓ 12 oficinas Equipo Directivo (Director, UTP, Inspectores Generales, Orientadores, Encargado de Convivencia Escolar y Jefe administrativo).
- ✓ 5 oficinas profesionales PIE Y Psicosocial
- ✓ 5 oficinas paradocentes.

De importancia es mencionar, que la Unidad Educativa cuenta con una infraestructura de larga data. Presenta varios desperfectos en cuanto a sus instalaciones, las cuales se han desgastado con el paso de los años, no posee espacios acondicionados a la alta afluencia de personas, las clases se ven afectadas por contaminación acústica (transito constante de locomoción colectiva en sus inmediaciones) y carece de área común que pueda acoger a toda la comunidad educativa (por ejemplo auditorio o gimnasio). No obstante a lo anterior, en el 2018 se anuncia una reposición y restauración para las dependencias del establecimiento.

5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Esta etapa de autoevaluación institucional permitirá a la Unidad Educativa realizar un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión pedagógica, educativa y de sus resultados.

En este sentido, la identificación de fortalezas y oportunidades facilitará conducir acciones de mejoramiento tanto en los procesos institucionales como pedagógicos, lo anterior por medio del análisis FODA que se presenta a continuación y que contempla las cuatro dimensiones del modelo diagnóstico propuesto por el MINEDUC, el cual permitirá enfocar y priorizar las causas del problema central y así concentrar los esfuerzos de mejora para la Unidad Educativa.

▪ **Análisis FODA**

DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Docentes comprometidos con la innovación educativa. - Planificaciones enfocadas en los objetivos de aprendizaje otorgadas por Ministerio de Educación (currículum nacional). - Talleres de nivelación. - Vínculo entre profesor- estudiante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos SEP disponibles para capacitaciones y perfeccionamiento docente. - Constitución de equipos de apoyo (Psicosocial, PIE y Diferencial). - Apoyo PACE (Universidad de Antofagasta).
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivación escolar en estudiantes. - Escasa comunicación y articulación entre docentes de sus respectivos ciclos y otros equipos de apoyo. - Ausentismo escolar. - Bajos resultados académicos (SIMCE, PSU). - Población flotante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotación docente por licencias médicas, cambios de unidad educativa y/o de dependencia administrativa. - Baja adherencia de los apoderados con el sistema educativo de sus hijos. - Deserción escolar (retorno a países de origen). - Estudiantes extranjeros son matriculados de acuerdo a la edad y no por validación de estudios.

DIMENSIÓN LIDERAZGO	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Espacios de planificación. - Jornadas de reflexión pedagógica (consejos semanales). - Presencia activa por parte de la Directora. - Comunicación fluida con Sostenedor. - Directora promueve un ambiente laboral basado en el compromiso con la tarea educativa, tanto a nivel académico como cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos SEP (Subvención Escolar Preferencial). - Asesoría externa (MINEDUC). - Asesoría CMDS (Sostenedor)
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama difuso y constante rotación de roles. - Construcción de PEI, a cargo sólo del equipo directivo. - Falta de articulación PEI- PME. - Escasa difusión PEI- PME. - Escaso seguimiento y monitoreo de las acciones de mejora. - Falta de riesgos en la toma de decisiones en pro de los buenos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de recursos.

DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Manuales de Convivencia vigentes. - Difusión de extracto del Manual de Convivencia Escolar a apoderados en momento de matrícula. - Conformación del equipo de Convivencia Escolar. - Conformación de Equipo Psicosocial. - Conformación de consejo escolar, Centro General de Padres y Apoderados y Centro de Estudiantes. - Talleres y campañas de formación ciudadana y buena convivencia escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes de apoyo (servicios de salud, instituciones no gubernamentales, red SENAME, Carabineros de Chile, PDI, Bomberos, etc. - Orientaciones técnicas entregadas por el Ministerio de Educación (lineamientos y planes). - Asesoría Departamento de Convivencia Escolar CMDS.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Escasas actividades que promuevan vínculo familia-escuela. - Incumplimiento parcial de los protocolos contenidos en Manual de Convivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escaso compromiso de los padres con el proceso formativo de sus hijos (baja adherencia). - Estudiantes en contexto socio familiar de riesgo (sectores de alta vulnerabilidad, presencia de drogas, alcohol, micro y narcotráfico y violencia).

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios de computación habilitados. - Insumos deportivos. - Disponibilidad de CRA, Enseñanza básica y media. - Capacitación anual dirigida a docentes. - Espacios y áreas comunes en buen estado (comedores, sala de profesores, baños, etc.) - Insumos fungibles básicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Subvención Pro Retención. - Fondo Movámonos por la educación pública. - Becas JUNAEB (PAE, BARE, etc.) - Alimentación JUNAEB y tercera colación para estudiantes del Programa Chile Solidario.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Daños en la infraestructura debido a la antigüedad. - Ausencia de espacio que permita realizar reuniones y consejos escolares (sala audiovisual acondicionada). - Escaso insumo tecnológico (notebook, proyectores, adaptadores, etc.). - Recursos tecnológicos instalados en sala, en mal estado. - Salas no acondicionadas para cantidad de estudiantes. - Falta de reconocimiento y colaboración profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tardanza en el pago de recursos y/o subvenciones. - Codependencia Corporación Municipal de Desarrollo Social. - Contaminación acústica, producto de la ubicación del colegio (sector centro de la ciudad).

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

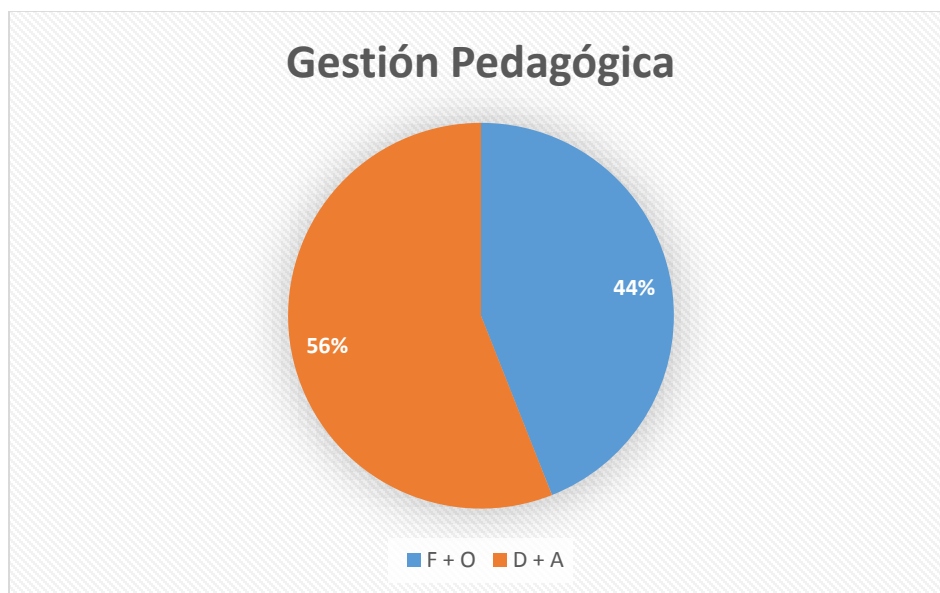
▪ Ponderación FODA

En una escala establecida del 1 al 3, donde 3 denota el nivel de mayor actuación, 2 nivel medio y 1 nivel más bajo, deberá asignarse entre paréntesis ennegrecido a cada uno de los indicadores, un valor de acuerdo al nivel de cumplimiento. Posteriormente, se efectuará el cálculo respectivo, que permitirá entregar un análisis exhaustivo de la matriz FODA.

DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA				
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Valor
Docentes comprometidos con la innovación educativa. (3)	Recursos SEP disponibles para capacitaciones y perfeccionamiento docente. (2)	Desmotivación escolar en estudiantes. (2)	Rotación docente por licencias médicas, cambios de unidad educativa y/o de dependencia administrativa. (2)	9
Planificaciones enfocadas en los objetivos de aprendizaje otorgadas por Ministerio de Educación (currículum nacional). (2)	Constitución de equipos de apoyo (Psicosocial, PIE y Diferencial). (3)	Escasa comunicación y articulación entre docentes de sus respectivos ciclos y otros equipos de apoyo. (3)	Baja adherencia de los apoderados con el sistema educativo de sus hijos. (3)	11
Talleres de nivelación. (2)	Apoyo PACE (Universidad de Antofagasta). (2)	Ausentismo escolar. (2)	Deserción escolar (retorno a países de origen). (2)	8

Vínculo entre profesor-estudiante. (2)	-	Bajos resultados académicos (SIMCE, PSU). (3)	Estudiantes extranjeros son matriculados de acuerdo a la edad y no por validación de estudios. (3)	8
9 25%	7 19%	10 28%	10 28%	36 100%

- **Gráficos y análisis de los resultados:**



En la dimensión Gestión Pedagógica, se puede evidenciar una diferencia significativa entre el **factor de riesgo** (D+A), por sobre el **factor optimización** (F+O).

A nivel externo, las **amenazas** se encuentran dadas principalmente en la matrícula de estudiantes extranjeros de acuerdo a su edad y no por sus conocimientos (validación de estudios), por una alta deserción escolar producto del retorno de los estudiantes a sus países de origen, una baja adherencia de los apoderados con el sistema educativo de sus estudiantes y finalmente por la constante rotación docente producto de licencias médicas, cambios de Unidad Educativa, etc. Todas situaciones que no permiten mantener una continuidad en el proceso. Respecto de las **oportunidades**, el establecimiento educacional cuenta con equipos de trabajo dispuestos a contribuir a los aprendizajes de los estudiantes (PIE, PSICOSOCIAL, PACE), además de contar con recursos SEP.

En relación a las **debilidades**, la Unidad Educativa presenta; ausentismo escolar, estudiantes desmotivados con el proceso, bajos resultados académicos, escasa articulación entre docentes con sus respectivos ciclos u otros equipos de trabajo. En cuanto a **fortalezas**, los docentes muestran compromiso con la innovación educativa, existe un vínculo profesor- estudiante, se desarrollan talleres de nivelación y las planificaciones se desarrollan acorde a lo que el curriculum nacional exige.

En este sentido, se sugiere priorizar estrategias enfocadas en minimizar tanto debilidades como amenazas por medio de potenciar las fortalezas y oportunidades actuales de la Unidad Educativa, entre las cuales se consideran:

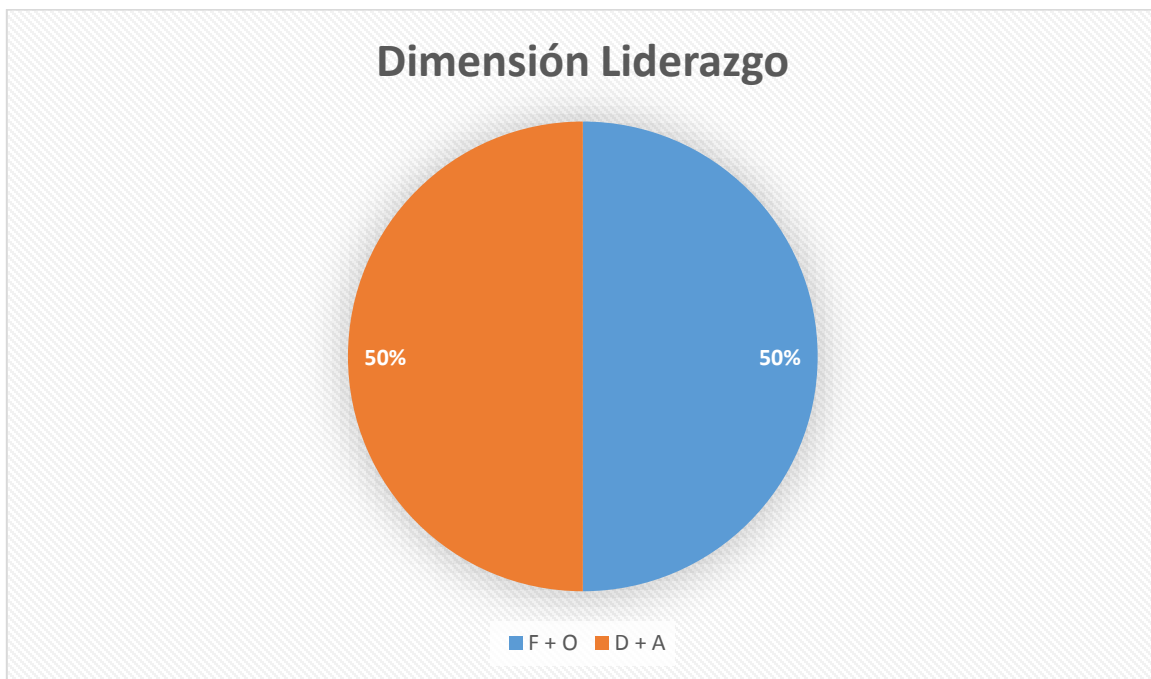
- ✓ Acompañamiento al aula.
- ✓ Detección, intervención y seguimiento de casos que presenten problemáticas sociales, emocionales y pedagógicas que interfieran en el desarrollo de los aprendizajes.

- ✓ Apoyo a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales.
- ✓ Refuerzo escolar.
- ✓ Apoyo a la inclusión de estudiantes extranjeros, que permita entregar una nivelación en cuanto a las asignaturas de historia y lenguaje, como además detectar situaciones que ameriten una intervención.
- ✓ Seguimiento mensual de avances y metas.
- ✓ Aprendizaje colaborativo entre docentes.

DIMENSIÓN: LIDERAZGO				
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Valor
Espacios de planificación. (2)	Recursos SEP (Subvención Escolar Preferencial). (2)	Organigrama difuso y constante rotación de roles. (2)	Tardanza en el pago de recursos. (3)	9
Jornadas de reflexión pedagógica (consejos semanales). (3)	Asesoría externa (MINEDUC). (2)	Construcción de PEI, a cargo sólo del equipo directivo. (2)	-	7
Presencia activa por parte de la Directora. (3)	Asesoría CMDS (Sostenedor) (2)	Falta de articulación PEI-PME. (3)	-	8
Comunicación fluida con Sostenedor. (1)	-	Escasa difusión PEI- PME. (3)	-	4
Directora promueve un ambiente laboral basado en el compromiso con la tarea educativa, tanto a nivel académico como cultural. (2)	-	Escaso seguimiento y monitoreo de las acciones de mejora. (2)	-	4

-	-	Falta de riesgos en la toma de decisiones en pro de los buenos resultados. (2)	-	2
11 32%	6 18%	14 41%	3 9%	34 100%

- **Gráficos y análisis de los resultados:**



Respecto a la dimensión Liderazgo, ambos factores se encuentran nivelados, con un 50% en **optimización** (F+O) y otro 50% en **riesgo** (D+A). Lo cual, indicaría que se debe potenciar tanto las fortalezas como las oportunidades, con el objeto de minimizar debilidades y amenazas.

A nivel interno, las **fortalezas** se encuentran dadas por la presencia activa de la Directora en los diversos espacios, actividades, recreos, etc., por las jornadas de reflexión pedagógica, por los espacios de planificación, el esfuerzo de la Directora en promover un ambiente laboral basado en el compromiso con la tarea educativa y finalmente, existe comunicación con casa central. En cuanto a las **debilidades**, el PEI, al encontrarse en una constante construcción por parte del equipo directivo, sumado a su escasa difusión, han interferido con la identidad escolar y el sentido de pertenencia tanto de estudiantes como de funcionarios. Existe además, una constante rotación de roles, escaso seguimiento a las acciones de mejora y la falta de riesgos en la toma de decisiones.

A nivel externo, las **oportunidades** de la Unidad Educativa son asesorías entregadas por Casa Central, el MINEDUC, Agencia de Calidad, entre otras instituciones. Y finalmente, cuenta con fondos SEP. Por otra parte, la principal **amenaza** es la tardanza en el pago de recursos, lo cual dificulta la obtención oportuna de insumos, materiales que contribuyan con el proceso educativo o bien perfeccionamiento para funcionarios.

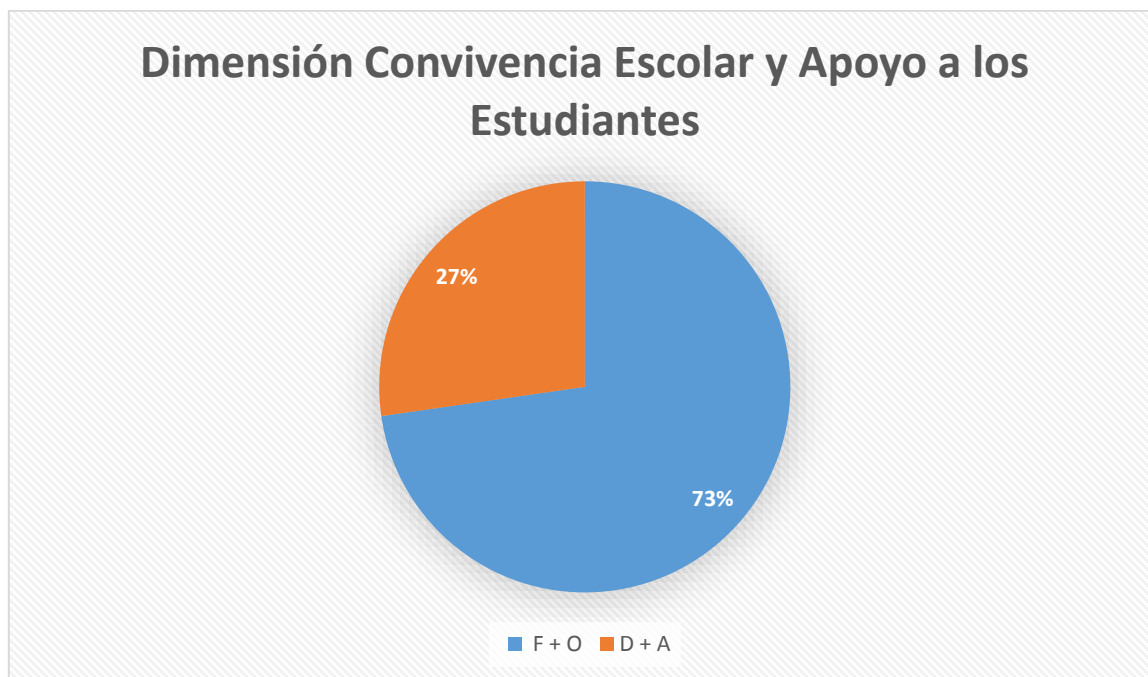
En este sentido, se sugiere priorizar estrategias enfocadas en minimizar las debilidades y amenazas por medio de potenciar las fortalezas y oportunidades actuales de la Unidad Educativa, entre las cuales se consideran:

- ✓ Reuniones quincenales entre representantes de cada estamento, con el objeto de monitorear avances.
- ✓ Actualización del PEI, con la participación de todos los estamentos (estudiantes, apoderados, funcionarios, equipo directivo).
- ✓ Difusión del PEI y PME, en las diversas plataformas (página web, correos electrónicos de funcionarios, entrega de extracto en matrícula, reuniones de apoderados, consejos de curso, etc.).
- ✓ Elaboración de Plan de Identidad Escolar.
- ✓ Elaboración de hoja de ruta por estamentos y profesionales que permita mantener un seguimiento de los avances y/o finalización de las actividades planificadas durante el año escolar.

DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES				
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Valor
Manuales de Convivencia vigentes. (3)	Redes de apoyo (servicios de salud, instituciones no gubernamentales, red SENAME, Carabineros de Chile, PDI, Bomberos, etc.) (3)	Escasas actividades que promuevan vínculo familia-escuela. (3)	Escaso compromiso de los padres con el proceso formativo de sus hijos (baja adherencia). (2)	11
Difusión de extracto del Manual de Convivencia Escolar a apoderados en momento de matrícula. (2)	Orientaciones técnicas entregadas por el Ministerio de Educación (lineamientos y planes). (3)	Incumplimiento parcial de los protocolos contenidos en Manual de Convivencia. (2)	Estudiantes en contexto socio familiar de riesgo (sectores de alta vulnerabilidad, presencia de drogas, alcohol, micro y narcotráfico y violencia). (2)	9
Conformación del equipo de Convivencia Escolar. (3)	Asesoría Departamento de Convivencia Escolar CMDS. (3)	-	-	6
Conformación de Equipo Psicosocial. (3)	-	-	-	3

Conformación de consejo escolar, Centro General de Padres y Apoderados y Centro de Estudiantes.(2)	-	-	-	2
Talleres y campañas de formación ciudadana y buena convivencia escolar. (2)	-	-	-	2
15 45%	9 27%	5 15%	4 12 %	33 100%

▪ **Gráficos y análisis de los resultados:**



En la dimensión Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes, se evidencia que el factor **optimización**, se encuentra significativamente por sobre el factor de **riesgo**. Por lo tanto, no se logra identificar mayores dificultades que interfieran en dicho ámbito.

A nivel interno, las **fortalezas** se encuentran dadas por la existencia de los Manuales de Convivencia (incluido el nivel pre- básico), respecto a su difusión, el extracto es entregado a los apoderados en el momento de la matrícula, de igual forma está constituido el equipo de Convivencia Escolar, al igual que el Equipo Psicosocial, el Consejo Escolar, el Centro General de Padres y el Centro de Estudiantes, finalmente se desarrollan talleres, con el objeto de mantener un buen trato, una resolución adecuada de conflictos y apoyo a estudiantes que presenten dificultades que interfieran en su desarrollo biopsicosocial. En lo que concierne a **debilidades**, sólo en ocasiones se incumple el protocolo y no se desarrollan actividades que involucren a los apoderados.

A nivel externo, las principales **amenazas** se encuentran dadas por la baja vinculación de los padres y apoderados con el sistema escolar de sus hijos, producto de extensos horarios laborales, además de encontrarse inmersos en situaciones de alta vulnerabilidad y riesgo. En cuanto a las **oportunidades** del establecimiento, se encuentran redes de apoyo disponibles para afrontar las amenazas descritas con anterioridad (Red SENAME, CESFAM, Carabineros, PDI, entre otras). Además de orientaciones técnicas entregadas el departamento de Convivencia Escolar y los lineamientos y planes entregados por el Ministerio de Educación.

De acuerdo a lo anterior, se sugiere desarrollar acciones que sigan promoviendo una sana y adecuada convivencia entre todos los actores de la comunidad escolar y una mayor vinculación entre apoderados y escuela, como por ejemplo:

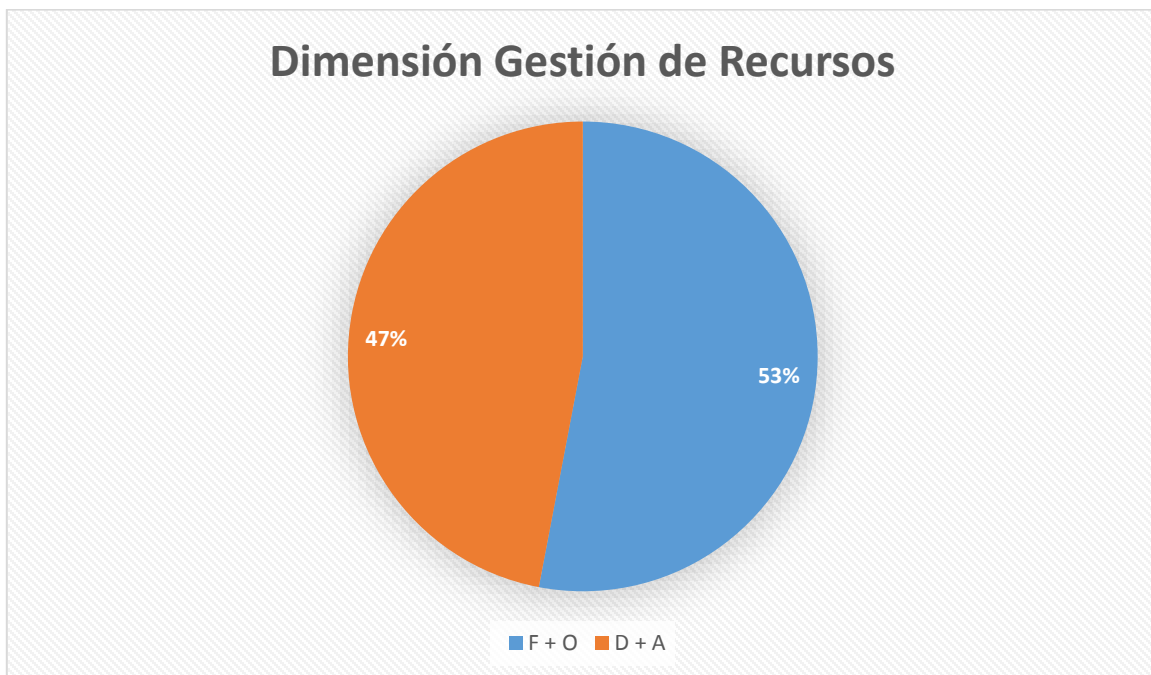
- ✓ Socialización del Manual de Convivencia Escolar a todos los actores de la comunidad liceana.
- ✓ Campaña de autocuidado, enfocada no sólo en estudiantes sino también dirigida a funcionarios de la Unidad Educativa.
- ✓ Implementación de plan de formación ciudadana.
- ✓ Escuela para padres y/o tutores, con talleres de acuerdo a las necesidades detectadas.
- ✓ Apoyo biopsicosocial.
- ✓ Fortalecimiento de CEAL y directivas de cada curso.
- ✓ Fortalecimiento de Centro General de Padres, que promueva una mayor vinculación de los apoderados en general.
- ✓ Elaboración de protocolo que promueva del buen trato entre todos los actores de la comunidad educativa.

DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Valor
Laboratorios de computación habilitados. (3)	Subvención Pro Retención (2)	Daños en la infraestructura debido a la antigüedad. (3)	Tardanza en el pago de recursos y/o subvenciones. (2)	10
Insumos deportivos. (3)	Fondo Movámonos por la educación pública. (1)	Ausencia de espacio que permita realizar reuniones y consejos escolares (sala audiovisual acondicionada). (3)	Codependencia Corporación Municipal de Desarrollo Social. (3)	10
Disponibilidad de CRA, Enseñanza básica y media. (3)	Becas JUNAEB (PAE, BARE, etc.) (3)	Escaso insumo tecnológico (notebook, proyectores, adaptadores, etc.). (2)	Contaminación acústica, producto de la ubicación del colegio (sector centro de la ciudad). (2)	10
Capacitación anual dirigida a docentes. (1)	Alimentación JUNAEB y tercera colación para estudiantes del Programa Chile Solidario. (3)	Recursos tecnológicos instalados en sala, en mal estado. (2)	-	6
Espacios y áreas comunes en buen estado (comedores,	-	Salas no acondicionadas	-	4

sala de profesores, baños, etc.) (2)		para cantidad de estudiantes. (2)		
Insumos fungibles básicos. (2)	-	Falta de reconocimiento y colaboración profesional. (2)	-	4
Sala dental y Sala enfermería (1)	-	-	-	1
15 33%	9 20%	14 31%	7 16%	45 100%

- **Gráficos y análisis de los resultados:**



La dimensión Gestión de Recursos, mantiene un porcentaje similar en cuanto a los factores de **oportunidad** v/s **riesgo**.

Las mayores **debilidades** se presentan a nivel interno, ante problemas de infraestructura debido a la antigüedad del liceo, ausencia de espacios acondicionados como por ejemplo sala audiovisual que permita congrega a números significativo de personas, además de escasas de insumos materiales y tecnológicos, los cuales también en su mayoría se encuentran en mal estado (por ejemplo proyectores, adaptadores, etc.) y finalmente por falta de reconocimiento profesional. Sin embargo, en cuanto a **fortalezas**, se puede indicar que los estudiantes cuentan con dos CRA disponibles, laboratorios de computación y ciencias habilitados para su uso, espacios y áreas comunes en buen estado, tanto para estudiantes como para funcionarios (salas de baño, comedores y sala de profesores), además se cuenta con insumos fungibles básicos y una sala dental y de enfermería que dan atención a estudiantes, por medio de especialistas y alumnos en práctica asignados por Universidades.

A nivel externo, las **oportunidades** que se presentan son la existencia de fondos y recursos destinados a los estudiantes como por ejemplo, Subvención Pro Retención, Becas PAE, BARE, entre otras, los cuales, cuando tardan en ser entregados, se transforman en **amenazas**, al igual que el sector en el que se encuentra inserto el colegio, con gran contaminación acústica, por alto tráfico de vehículos, sumado a que el establecimiento producto de su antigüedad, no cuenta con instalaciones acondicionadas a ello. Hecho, que interfiere en el proceso de los estudiantes. El 2018, se dio a conocer su reposición y restauración.

En este sentido, se sugiere priorizar estrategias enfocadas en minimizar las debilidades y amenazas, como lo son las instancias de perfeccionamiento tanto para docentes como para asistentes de la educación. Además de efectuar una previa

planificación, respecto a los recursos que los equipos de trabajo requieren para desarrollar óptimamente su labor y que van en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes. Algunas de las acciones concretas son:

- ✓ Monitoreo constante y sistemático al presupuesto PME.
- ✓ Lista de adquisición por departamento.
- ✓ Elaboración de un sistema de inventario.
- ✓ Adquisición de recursos para la innovación pedagógica.
- ✓ Evaluación y retroalimentación de desempeño laboral.
- ✓ Evaluación anual del clima laboral.
- ✓ Capacitación y perfeccionamiento para personal.
- ✓ Elaboración de un presupuesto participativo.

7. PLAN DE MEJORAMIENTO

- **Objetivos y metas institucionales.**

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Lograr que la implementación curricular se realice articulando las bases curriculares, los programas de estudio, los estándares de aprendizaje y los instrumentos de evaluación, con la finalidad de que los estudiantes internalicen aprendizajes significativos, integrales e inclusivos.	Que un 90 % de la implementación curricular tenga coherencia con las prácticas docentes y lo requerido por normativa (planes, programas, bases curriculares, entre otras).
Liderazgo	Sistematizar los procesos institucionales por medio del análisis y la evaluación de los resultados internos, favoreciendo y comprometiendo a todos los actores de la comunidad escolar, al logro de las metas institucionales.	El 100% de los resultados educativos y de eficiencia interna son monitoreados y actualizados periódicamente.

Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes	Desarrollar acciones que promuevan una sana y adecuada convivencia entre todos los miembros de la comunidad escolar, enmarcados en el respeto y la tolerancia por la diversidad, de tal manera que los aprendizajes de los estudiantes sean desarrollados en un ambiente propicio.	Que se desarrolle un 90% de las acciones planificadas en beneficio a una sana convivencia entre todos los miembros de la comunidad escolar.
Gestión de recursos	Generar instancias de perfeccionamiento, capacitación u obtención de recursos, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los equipos de trabajo; docentes, asistentes de la educación y profesionales de apoyo, en función a la mejora en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.	Que un 80% de los funcionarios cuente con recursos, materiales y/o capacitaciones que permitan una mejora en los aprendizajes de los estudiantes.

- **Plan de Mejoramiento Educativo**

DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA				
Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión curricular	Mejorar las prácticas docentes por medio del monitoreo y la retroalimentación respecto al desarrollo de sus clases.	Que un 90% de los docentes reciban retroalimentación por parte de la UTP respecto de su gestión.	Acompañamiento al aula	Dirección, UTP.
	Reforzar el actual sistema de monitoreo, respecto a la cobertura curricular, los niveles de aprendizaje y el rendimiento escolar de los estudiantes, por medio de reuniones	Que un 90% de los informes de avance sean entregados por los docentes.	Seguimiento mensual de avances y metas. Informe semestral de avance.	Dirección, UTP.

	<p>mensuales e informes semestrales entregados por los docentes.</p>			
	<p>Responder adecuada y oportunamente a las NEE de los estudiantes, mediante el trabajo colaborativo entre especialistas PIE y docentes por medio de adecuaciones curriculares y evaluaciones diferenciadas, que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p>El 100% de los docentes y especialistas PIE, realizan adaptaciones, con el propósito de dar respuesta a las necesidades educativas especiales de los estudiantes.</p>	<p>Apoyo a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales.</p>	<p>Dirección, UTP, PIE.</p>

Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Mejorar los niveles de aprendizaje, por medio del reforzamiento a estudiantes de enseñanza básica y media, que no lograron los objetivos esperados de aprendizaje.	Que un 80% de los estudiantes que presentan resultados por debajo de lo esperado, reciban apoyo y participen activamente del reforzamiento escolar.	Refuerzo escolar	UTP- Docentes
	Promover el aprendizaje colaborativo entre docentes, mediante registros audiovisuales de sus clases, lo cual permita la retroalimentación de sus pares.	Que el 90% de los docentes trabajen colaborativamente en el sistema implementado.	Aprendizaje colaborativo entre docentes.	UTP- Docentes

Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Mejorar significativamente las estrategias de identificación y apoyo a estudiantes que presenten dificultades de aprendizaje, problemas sociales y/ emocionales.	Que el 100% de los equipos de apoyo, identifiquen oportunamente a los estudiantes que requieran apoyo pedagógico, psicológico y/o social.	Detección, intervención y seguimiento de casos que presenten problemáticas, sociales, emocionales y pedagógicas que interfieran en el desarrollo de los aprendizajes.	Dirección, UTP, Docentes y Equipos de apoyo (PIE, Psicosocial, Grupo Diferencial).
	Instalar un sistema de apoyo a estudiantes extranjeros, que permita una mejora en el manejo del idioma y reforzamiento en historia y geografía.	Que el 80% de los estudiantes extranjeros participe activamente del programa.	Apoyo a la inclusión de estudiantes extranjeros.	Dirección, UTP, Docentes.

DIMENSIÓN: LIDERAZGO

Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo del sostenedor	Actualizar el Proyecto Educativo Institucional de acuerdo a los lineamientos entregados por el sostenedor.	Que se constituya y se elabore en un 100% el Proyecto Educativo Institucional, a cargo de un equipo de trabajo multidisciplinario responsable de su actualización, conforme a los lineamientos técnicos requeridos para su construcción.	Actualización del PEI	Director- Equipo de Gestión. Participación de Estudiantes, apoderados, docentes y asistentes de la educación.

Liderazgo del Director	Asegurar un sistema de comunicación efectiva entre todos los estamentos, de acuerdo a los desafíos propuestos en PEI y PME del liceo.	El 100% de los funcionarios, incluidos directivos, docentes y asistentes de la educación, participen activamente del proceso difusión PEI-PME.	Difusión del PEI- PME	Director- Equipo de Gestión.
	Fortalecer una cultura organizacional que promueva una comunicación institucional efectiva y académicamente estimulante, por medio de actividades como festivales, concursos, seminarios, entre otras.	Que, se elabore en un 100% un plan de identidad escolar que incluya actividades en pro del sentido de pertenencia e involucramiento de la comunidad escolar. Que, se ejecute un 90% de las actividades	Elaboración de Plan de Identidad Escolar.	Director- Equipo de Gestión.

		contempladas en dicho plan.		
Planificación y gestión de resultados	Desarrollar un sistema de autoevaluación, que involucre a todos los funcionarios Unidad Educativa, por medio de aplicación de instrumentos o análisis FODA.	Que se efectuó en un 100% la autoevaluación institucional.	Proceso de evaluación y autoevaluación e informe diagnóstico.	Dirección- UTP.
	Mantener una planificación y control de gestión, por medio de una hoja de ruta, donde cada funcionario sea responsable de	Que un 100% de las hojas de ruta, sean completadas por los funcionarios y respectivos estamentos.	Elaboración anual de hoja de ruta por estamentos y profesionales.	Dirección- UTP.

	llevarla a los distintos estamentos, acción que evidencia si su gestión anual está realizada o no previo feriado legal.			
	Supervisar en reuniones quincenales los estados de avance, por medio del análisis de resultados que comprenden la gestión educativa.	Que un 90% de las reuniones planificadas con los distintos departamentos sean realizadas.	Reuniones quincenales entre representantes de cada estamento.	Dirección- UTP.

DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Formación	Promover una campaña de autocuidado que contemple la elaboración, difusión e implementación del Plan de Seguridad Escolar, en beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa.	Un 90% de la campaña es difundida entre los distintos actores de la comunidad escolar.	Campaña de autocuidado	Equipo directivo, Encargada de convivencia escolar.
	Elaborar protocolo que promueva el buen trato entre todos los actores de la comunidad escolar, el cual además favorezca una	Que un 100% del protocolo sea elaborado y socializado entre los distintos estamentos para su posterior difusión y ejecución.	Elaboración protocolo del Buen Trato	Encargada de convivencia escolar, Comité de convivencia, orientación, docentes y equipos de apoyo.

	adecuada resolución de conflictos.			
	Realizar talleres trimestrales dirigidos a padres y/o apoderados de acuerdo a las necesidades detectadas.	Un 90% de los talleres son realizados trimestralmente.	Escuela para padres y/o tutores	Encargada de convivencia escolar, orientación y equipo psicosocial.
Convivencia	Reforzar la socialización de los Manuales de Convivencia Escolar (incluido el nivel pre-básico), tanto a apoderados, estudiantes y funcionarios de la comunidad escolar. Por medio de los	El 90% de la comunidad educativa recibe los Manuales de Convivencia Escolar por alguno de los canales dispuestos para ello.	Socialización del Manual de Convivencia	Encargada de convivencia escolar.

	diversos canales (correo electrónico, entrega y/o presentación del extracto del manual dirigida a apoderados y estudiantes).			
	Realizar acciones de prevención, evaluación, derivación y/o acompañamiento de estudiantes y sus familias en contextos de alta vulnerabilidad que interfieran en su desarrollo escolar y biopsicosocial.	Un 90% de los estudiantes detectados reciben apoyo de parte de los distintos estamentos dispuestos a ello (Convivencia escolar, orientación, Equipo Psicosocial, entre otros)	Apoyo biopsicosocial	Equipo directivo, docentes, equipo psicosocial.
Participación y vida democrática	Promover en los estudiantes actividades que les	Que un 90% de las actividades formativas sean realizadas y	Implementación de plan de formación ciudadana	Directivos, encargada de convivencia

	<p>permita formarse como personas con responsabilidad ciudadana, sujetos de derecho, con deberes sociales.</p>	<p>apoyadas por docentes y directivos.</p>		<p>escolar, docentes de historia.</p>
	<p>Fortalecer el rol del Centro General de Padres, por medio de actividades que promuevan una participación activa de los apoderados (fiesta multicultural, quermes, talleres, reuniones de apoderados, etc.), las cuales fomenten una identidad liceana.</p>	<p>Desarrollar un 90% de actividades dirigidas a padres y/o apoderados que fomenten la identidad liceana.</p>	<p>Fortalecimiento Centro General de Padres y Apoderados (CGP)</p>	<p>Equipo directivo, encargada de convivencia escolar, centro general de padres y/o apoderados, docente asesor.</p>

	<p>Apoyar el plan de trabajo del Centro de Alumnos y directivas de curso, por medio de la facilitación de espacios y tiempos para la organización de actividades escolares que promuevan una sana convivencia e identidad liceana.</p>	<p>Un 90% del plan es desarrollado por el CEAL, con apoyo del equipo directivo, comité de convivencia y asesores.</p>	<p>Fortalecimiento al CEAL y directivas de curso.</p>	<p>Encargada de convivencia escolar, CEAL, y asesor CEAL.</p>
--	--	---	---	---

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de personal	Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño laboral, que permita un monitoreo y apoyo a personal con baja calificación por medio de la detección de necesidades y perfeccionamiento.	El 100% de los docentes y asistentes de la educación son evaluados y retroalimentados en su desempeño.	Evaluación y retroalimentación de desempeño laboral.	Equipo directivo.
	Asegurar la implementación de capacitaciones dirigidas a docentes y asistentes de la educación.	Un 80% de los funcionarios, recibe una capacitación o perfeccionamiento al menos una vez al año.	Capacitación y perfeccionamiento para personal.	Equipo directivo.

	Implementar un sistema de evaluación anual respecto del clima laboral, cuyos resultados contribuyan a una mejora del ambiente de trabajo.	Un 90% de los funcionarios participa activamente de la evaluación.	Evaluación anual del clima laboral.	Equipo directivo.
Gestión de recursos financieros	Monitorear mensualmente la efectividad en la implementación de las acciones contempladas en el PME, custodiando los recursos adquiridos desde las distintas fuentes de financiamiento.	Un 100% de cumplimiento al presupuesto mensual del PME. Con su respectivo informe de rendición.	Monitoreo al presupuesto PME	Equipo directivo.

	<p>Construir una propuesta de presupuesto colaborativo, el cual permita una resolución adecuada de los problemas suscitados en la institución, por medio de la gestión de recursos en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes y su adecuada distribución.</p>	<p>El 100% del equipo directivo participa en la elaboración del presupuesto.</p>	<p>Presupuesto participativo</p>	<p>Equipo directivo.</p>
<p>Gestión de recursos educativos</p>	<p>Elaborar un sistema de inventario efectivo que detecte, contabilice las pérdidas, los daños y/o deterioro de los</p>	<p>Que un 90% de los recursos, se encuentren sujetos de inventario.</p>	<p>Sistema de inventario</p>	<p>Equipo directivo- Encargados CRA básica y media.</p>

	recursos educativos, el cual permita su reparación, reposición, redistribución u adquisición.			
	Asignar por departamento una lista de adquisición para insumos materiales.	Recepcionar un 90% de las listas entregadas a los distintos departamentos.	Lista de adquisición por departamento.	UTP.
	Adquirir material didactico y/o tecnológico en función a las necesidades, que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes en su trayectoria escolar.	Cumplir con el 50% de los requerimientos de implementación, mantención y/o reposición de recursos educativos y tecnológicos contemplados en la implementación del presente PME.	Recursos para la innovación pedagógica.	Equipo directivo.

8. BIBLIOGRAFÍA

a) Leyes:

- LEY 20.370, ESTABLECE LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, Santiago, Chile, 12 de septiembre de 2009. Recuperada de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043&idParte=>
- LEY N°20.529, Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación Parvularia, básica, media y su fiscalización, Santiago, Chile, 27 de agosto de 2011. Recuperada de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1028635>

b) Artículos:

- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas, 54-61.

c) Artículos en línea:

- Agencia de Calidad de la Educación (2017). Sostenedores y directores en la educación pública. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/45177>

- Agencia de Calidad de la Educación (2018). Síntesis de resultados SIMCE 2018. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2018/sintesis/sintesis_2018-284.pdf
- DEG (2019), Política Nacional de Convivencia Escolar. Recuperado de <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/09/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>
- DEMRE (2019), Estadísticas de resultado PSU- Unidades Educativas. Recuperado de <https://colegios.demre.cl/estadistica-resultadosPsu>
- MINEDUC (2008), Marco para la buena enseñanza. Recuperado de: <https://www.docentemas.cl/docs/MBE2008.pdf>
- MINEDUC (2013), Modelo de calidad de la gestión escolar. Recuperado de <https://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>
- MINEDUC (2015), Marco para la buena dirección y Liderazgo escolar. Recuperado de: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- MINEDUC (2016), Orientaciones para la contratación de Servicios de Asistencia Técnica Educativa (ATE), a través de Concurso Público, en el

marco de la Ley de Inclusión Documento para sostenedores y directivos escolares. Recuperado de <https://registrocertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Orientaciones-Concurso-P%C3%BAblico-para-la-contrataci%C3%B3n-de-servicios-ATE.pdf>

- MINEDUC, DEG (2016). Orientaciones: Articulación de los instrumentos de gestión para el mejoramiento educativo en las escuelas y liceos. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/551/MONO-468.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MINEDUC (2018), Orientaciones para evaluar los aprendizajes. Recuperado de <https://www.curriculumnacional.cl/614/w3-article-14602.html>
- MINEDUC (2019). Apoyo a la inclusión. Recuperado de <http://escolar.mineduc.cl/inclusion-convivencia-e-interculturalidad/inclusion/>
- MINEDUC (2019), Plan de formación ciudadana. Recuperado de <https://formacionciudadana.mineduc.cl/>
- MINEDUC (2019), Registro del plan de mejoramiento educativo, Planificación anual. Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-1019-Planificacio%CC%81n-Anual-PME-2019.pdf>

- MINEDUC (2020), Plan de Mejoramiento Educativo, Orientaciones para su elaboración. Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2020/03/PME-2020-v2.0.pdf>

9. ANEXOS

9.1 Tabla análisis FODA

DIMENSIÓN	
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

9.2 Tabla ponderación FODA.

En una escala establecida del 1 al 3, donde 3 denota el nivel de mayor actuación, 2 nivel medio y 1 nivel más bajo, deberá asignarse entre paréntesis ennegrecido a cada uno de los indicadores, un valor de acuerdo al nivel de cumplimiento. Posteriormente, se efectuará el cálculo respectivo, que permitirá entregar un análisis exhaustivo de la matriz FODA.

DIMENSIÓN:				
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Valor
				%