



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

TRABAJO DE GRADO II

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL
Y
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
LICEO BICENTENARIO ABDON CIFUENTES**

Profesor guía:

Mabel Alvear E.

Alumno (s):

Caterine Aedo Berrocal

Mauricio Osorio Saez

Marcelo Pacheco Zapata

Santiago – Chile, Diciembre de 2013

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO

LICEO BICENTENARIO ABDÓN CIFUENTES

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEORICO	6
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	9
a. Claridad de los objetivos y principios educacionales.....	11
b. Establecer alianzas estratégicas y formar redes de apoyo	11
c. Del Perfil Docente	12
d. Uso de metodologías activas-participativas	12
e. Liderazgo Directivo	13
f. De los padres y apoderados y comunidad escolar	14
Diagnóstico de la situación del Liceo Bicentenario Abdón Cifuentes en las Áreas de Gestión Institucional.....	17
PAUTA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	20
Niveles de evaluación de las Áreas de Procesos	20
DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	22
A. ASPECTO GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO	22
HISTORIA	22
DATOS GENERALES	23
NIVELES DE EDUCACIÓN	24
MATRÍCULA	24
DOTACIÓN DEL PERSONAL	25
INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS.	26
Infraestructura	26
Recursos tecnológicos.....	27
Recursos pedagógicos.	27

RESULTADOS P.S.U.	28
RESULTADOS SIMCE	28
B. ASPECTO GEOGRÁFICO	30
C. ASPECTO SOCIAL.....	30
D. ASPECTO ECONÓMICO O FINANCIERO	30
E. ASPECTO CULTURAL	31
ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	32
GENERALIDADES	32
APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	32
TABULACIÓN DE ENCUESTA.....	34
Liderazgo	34
Gestión Curricular.....	37
Convivencia.....	41
Gestión de Recursos	44
DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES	47
LIDERAZGO	47
GESTIÓN CURRICULAR.....	49
CONVIVENCIA.....	53
GESTIÓN DE RECURSOS.....	55
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	57
Liderazgo:	57
Gestión Curricular	59
Convivencia Escolar.....	61
Recursos.....	63

<i>PUNTOS CRÍTICOS</i>	64
Liderazgo	64
Gestión Curricular	65
Convivencia Escolar.....	65
Recursos	66
PLAN DE MEJORAMIENTO	67
OBJETIVOS / ESTRATEGIAS	67
ÁMBITOS A MEJORAR	68
CARTA GANTT	80
RECURSOS FINANCIEROS	87
BIBLIOGRAFIA.....	89
ANEXOS	91
Anexo 1 Encuesta	91
ENCUESTA	91
Anexo 2 Tabulación	95

INTRODUCCIÓN

Estamos inmersos en un mundo cambiante, y que día a día nos va sorprendiendo, los paradigmas que se van transformando, por lo que también se ve afectado nuestra realidad educativa, en todos los establecimientos del país, siempre tratando de mejorar la calidad de la educación que se imparte, ya que es un imperativo para nuestra sociedad actual y principalmente para nuestro sistema educacional.

Es por eso que el Ministerio de Educación promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendiendo que así se instaurarán **“prácticas institucionales y pedagógicas, y por consecuencia los resultados educativos”**¹. Este proceso comienza con la autoevaluación institucional, para así recopilar y analizar la información, para que la comunidad pueda estudiar el desarrollo de sus acciones y los resultados educativos y gestión institucional, curricular y pedagógica.

El diagnóstico institucional es un proceso autónomo y colectivo de reflexión y análisis de las metas institucionales, con el propósito de examinar y valorar cómo se va progresando hacia el logro de esos objetivos y de las metas fijadas por la propia institución educativa. Las evaluaciones institucionales son uno de los medios más eficaces para obtener y disponer de información válida y confiable sobre cómo está funcionando la institución educativa, para mejorar la calidad de la educación que se ofrece, tomando para ello las metas de calidad (indicadores) y formulando recomendaciones para alcanzar o superar dichas metas (Planes de

¹ Guía para el Diagnóstico Institucional, Ministerio de Educación. División de Educación General. Octubre de 2012, página 7.

mejoramiento). Con lo anterior, y teniendo en cuenta que la política educativa para el mejoramiento de la calidad está orientada al mejoramiento y fortalecimiento de la Institución Educativa a través de un proceso de adquisición y de herramientas necesarias desde el punto de vista pedagógico y organizacional, para el logro de mejores aprendizajes en los estudiantes, se realizó durante el mes de agosto la semana del Desarrollo Institucional con el proceso de autoevaluación institucional, utilizando además de la “Guía para el mejoramiento institucional”, el Plan de Mejoramiento Institucional 2011, reestructurando el Plan formulado al inicio del año 2010.

En este diagnóstico Institucional se aplicó los instrumentos trabajados durante el Magister, basado en las Áreas de Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Gestión de Recursos a los diferentes estamentos educacionales para poder realizar una reformulación de objetivos que considere a todo los actores institucionales y así lograr un compromiso de cada uno de ellos en esta tarea de mejorar la calidad de la institución en la cual realizamos nuestro trabajo práctico.

Una vez que se tabularon los datos, se formaron cuatro grupos de trabajo, cada uno de ellos, liderados por un docente directivo y por los miembros del presente Trabajo de Grado, donde los cuales debatieron la información entregada por el instrumento, para definir puntos críticos y así llevarlos a un Plan de Mejoramiento con Objetivos, Líneas de Acción, Actores involucrados, Indicadores de medición de la gestión, Carta Gantt y un Presupuesto.

El mejoramiento de la calidad no solo involucra a los profesores al interior del aula sino que el director es el segundo actor que permite el mejoramiento de la calidad

al interior de la institución educativa, ya que hoy se necesitan gestores y no administradores.

También hay que involucrar a la institución en el entorno ya que a través de eso se hace partícipe a la comunidad de las metas propuestas y así que estas no sean solo una quimera sino una realidad, por lo que este influenciará el desarrollo de

Los capítulos que componen el presente Trabajo de Grado son Marco Teórico, Dimensionamiento del Establecimiento, Análisis del Diagnóstico Situacional, Desarrollo de los Descriptores, Análisis de los Resultados, Plan de Mejoramiento, Bibliografía y Anexos.

MARCO TEORICO

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Desde la década de los años 90 con la llegada de la democracia se ha querido implementar en nuestro país en materia educacional, un conjunto de políticas que apuntan a tres ejes fundamentales:

- 1.- Mejorar la Cobertura con un fuerte impulso en estudios medios facilitando mayor infraestructura.
- 2.- Equidad, consistente a garantizar la formación académica a todos los niños y niñas del país en edad escolar, y jóvenes que acceden a estudios superiores.
- 3.- Calidad, que los aprendizajes sean sólidos para el desempeño en la vida social globalizada.

De la primeras acciones que se realiza en estado democrático, fue la promulgación de la ley de estatuto docente, de cuyo objetivo, es asegurar la profesionalización mediante incentivos económicos y de estabilidad laboral para el sector municipal; al mismo tiempo, se crean programas de mejoras educativas para escuelas más pobres del país denominados P200 y P900.

En el año 1996 se publica la entrega de objetivos y contenidos mínimos obligatorios por cada asignatura del currículo escolar. En el año 1997 se inicia la gran reforma que entrega los planes y programas que hoy nos rige, en conjunto a un ambicioso programa de capacitación masiva del profesorado para la apropiación curricular. Posteriormente en el año 1998, surge la necesidad de crear la jornada escolar completa diurna (JEC), cuestión que implica una fuerte inversión en reparación, ampliación y construcción de nuevos establecimientos educacionales y el financiamiento de programas de alimentación, becas, textos escolares, beneficios de atención de salud a través de la JUNAEB.

De la retrospectiva que realizamos en este contexto histórico, podemos observar que los avances en materia educativa entre los años 1990 al 2000, permitieron mejorar la cobertura y asegurar al segmento de la población en edad escolar básico en un cien por ciento, sin embargo la enseñanza media se logró en un alto porcentaje dejando tarea para los años venideros. De los buenos propósitos que se fijan en política educacional no mejoró la calidad de los aprendizajes, toda vez que en mediciones estandarizadas (SIMCE, PISA, TIMSS), revelaron que los estudiantes no dominan conocimientos básicos en materias de lenguaje, matemáticas, historia y comprensión del medio natural. Desde este análisis, surgen muchas hipótesis que intentan apuntar a las variables que afectan la calidad de los aprendizajes en los estudiantes de nuestro país, determinándose: Condiciones sociales y económicas de los estudiantes, escolaridad de los padres y apoderados, número de alumnos por curso, características del docente, materiales didácticos, proyectos educativos acotados y eficientes, entre otras.

El desafío en esta década es el fortalecimiento del liderazgo para conducir las organizaciones educativas en un clima organizacional motivador, colaborativo, responsable para fomentar las condiciones favorables donde cada niño o niña pueda aprender y alcanzar calidad en los aprendizajes. Pero en definitiva, ¿qué debemos entender en el ideal de calidad educacional?

Tradicionalmente se ha confundido el concepto de la eficacia y eficiencia en el mundo de la productividad, sin embargo, en educación la calidad dice relación con la eficacia escolar, siendo esta una acepción que entiende a una escuela eficaz, como aquella organización que consigue en todos sus alumnos aprendizajes significativos de los contenidos mínimos obligatorios establecidos en el programa educacional según nivel académico cursado, sin importar el nivel socioeconómico de la familia, sino más bien, teniendo en consideración el rendimiento previo versus el logro final; es decir, cuanto mayor diferencial entre el valor inicial y el final, mayor será el grado de eficacia de ese establecimiento educacional. Bajo este paradigma, se inserta el concepto de la equidad, entendiéndose para ello,

que todos los estudiantes tienen un potencial para aprender sin discriminación, respetando las características y ritmos de aprendizajes.

Los buenos resultados que han demostrado las escuelas eficaces, se determina en:

a. Claridad de los objetivos y principios educacionales

Toda organización dedicada a la educación debe construir de común acuerdo un proyecto educativo institucional (PEI) que incorpore la Misión y Visión organizacional, además de los principios valóricos intransables y fundamentales los objetivos educativos precisos orientadores y fáciles de expresar. Proyectar un alto nivel de expectativas de sí mismo y de sus estudiantes con el claro convencimiento que todos pueden aprender aunque no necesariamente al mismo ritmo, promoviendo un aprendizaje autónomo para elevar el auto estima de sus alumnos.

b. Establecer alianzas estratégicas y formar redes de apoyo

Las organizaciones que se cierra en sí mismas no pueden crecer, para ser una organización efectiva, no se requiere encerrar a los docentes en sus salas de clase, sino que al contrario, es promover el dialogo y trabajo colaborativo de equipo, es establecer alianzas con instituciones y empresas de la comunidad más cercana, es preocuparse por el perfeccionamiento y capacitación del personal; es la constante preocupación de que el recurso humano calificado atienda a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje; es integrar a todos los estamentos sociales de la comunidad en un fin común; en definitiva incorporando otras disciplinas (educadores diferenciales, fonoaudiólogos, psicólogos, terapeutas) se pueda nivelar a los alumnos con más déficit.

Finalmente toda organización educativa de calidad establece un diálogo directo entre profesor (a) y familia del estudiante exigiendo de ellos el convencimiento que

su hijo es capaz de hacer logros significativos bajo un estímulo afectivo familiar para logros de la metas propuestas.

c. Del Perfil Docente

Como lo establece el manual de la buena enseñanza, el docente debe conocer muy bien a sus estudiantes; debe saber de sus potencialidades y sus debilidades, debe hacer sentir en sus alumnos que desea lo mejor para ellos, y crea un clima de aprendizaje que trasciende a los padres creando la atmosfera de confianza y comprensión.

Cabe señalar, que el docente establece un compromiso profesional para hacer una educación pertinente y contextualizada, no obstante de esto, debe sentir la necesidad de mejorar y perfeccionar las prácticas pedagógicas apostando a la innovación, teniendo un mayor dominio de conocimientos y metodologías que imparte y manejar con conocimiento y técnicas psicológicas el trabajo al interior de la sala.

Finalmente el docente de escuela efectiva, se preocupa de cubrir toda la cobertura del programa de estudio exigido por MINEDUC, haciendo por cierto, la contextualización que corresponda. También, se preocupa de especializarse en alguna área o nivel y de rotar en los diferentes grados de enseñanza, planifica y se preocupa por evaluar el desarrollo de las planificaciones aplicadas, asumiendo este proceso como una práctica cotidiana, de todos los días.

d. Uso de metodologías activas-participativas

En el contexto de desarrollar eficazmente un trabajo educativo debemos considerar que el trabajo pedagógico es flexible, contextualizado y se adapta a la realidad cotidiana de los estudiantes, se da la oportunidad para incorporar la innovación e incentivo para que todos los estudiantes participen ya sea individualmente o trabajando en grupo, de esta forma la motivación sea la

indagación en investigación para adquirir mayor comprensión de los contenidos entregados.

Las organizaciones educativas efectivas, se esfuerzan porque sus estudiantes tenga un dominio lector comprensivo, para tal efecto, se estructuran planes de lectura semanal, mensual o semestral; se problematiza la clase de matemáticas ligando con la vida cotidiana; así mismo los temas de carácter transversal promueve los hábitos y valores para mejorar la disciplina el respeto por el trabajo docente.

e. Liderazgo Directivo

No es discutible en educación que el docente cumple un rol de ser facilitador del proceso de aprendizaje de los estudiantes, por tanto, el liderazgo del director debe también tener este mismo enfoque, es decir, es un apoyo en terreno para involucrase en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Es la persona que visita constantemente el aula para vivenciar lo que se está haciendo, es el que forma equipos de trabajo fomentando el trabajo de equipo y la pro actividad; es el que orienta y estimula para concretizar los puntos centrales del proyecto educativo institucional (PEI).

Un director líder, siempre está preocupado por su personal; es el que premia y elogia el trabajo bien realizado, apoya la innovación y creatividad de los docentes; se caracteriza por hacer una gestión limpia y transparente, es capaz de ordenar la casa administrativamente generando altas expectativas de desarrollo profesional y de trabajo colaborativo de los estudiantes, involucra a los apoderados en la gestión de la organización que dirige, para que sean ellos los principales agentes de estímulos en los estudiantes confiando en las potencialidades de desarrollo académico que ellos pueden lograr.

Finalmente, el director líder se preocupa por buscar redes de apoyo para obtener recursos que permitan un óptimo desarrollo del currículo en los estudiantes y aprendizajes significativos.

f. De los padres y apoderados y comunidad escolar

Las organizaciones educativas efectivas no dejan al margen a los padres y apoderados, menos aún a la comunidad local. La escuela inserta en la sociedad local adquiere personalidad jurídica con las organizaciones que la representan: consejo escolar, centro de padres, junta de vecinos, centros culturales, clubes deportivos; cada una de estas organizaciones deben conocer el proyecto educativo institucional, de modo tal, que aporten participación y evaluación del trabajo realizado, deben sentirse cercanos a la organización que educa a los suyos, consideran que la organización educativa abre sus puertas a las iniciativas sociales en función de la efectividad del proyecto educativo institucional.

El compromiso que establezcan los padres y apoderados en la formación de sus hijos bajo el proyecto educativo de la organización, se manifiesta en las siguientes acciones: envían todos los días a sus hijos a la escuela; apoyan el trabajo docente proporcionando materiales concretos para el desarrollo de las clases; se informan oportunamente de los avances y progresos de sus pupilos; cooperan para que en la organización exista un clima de respeto y confianza con sus profesores incentivando en los hijos disciplina, valores y hábitos de sanas costumbres para que logre los objetivos propuestos.

Según la UNICEF, las organizaciones escolares exitosas responden a cinco grandes áreas o dimensiones que permiten entender el desempeño para ser efectivas:

1. Expectativas de alto rendimiento a los estudiantes.
2. Se desarrolla un trabajo constante en la sala de clases de forma ordenada.
3. Cuentan con un capital humano permanente.
4. Se fomenta un clima organizacional adecuado para el aprendizaje.
5. Es una organización abierta a la comunidad

Estas cinco dimensiones no operan de forma aislada, por cierto, para que aflore la sinergia es imprescindible el fortalecimiento del capital humano, único recurso capaz de efectuar cambios significativos y de establecer vínculos de responsabilidad recíproca entre el estudiante y sus familia.

Cuando la organización cuenta con un capital humano especializado, comprometido, y motivado por los cambios es capaz de proyectar sueños, aspiraciones, valores, objetivos y metas en torno a los aprendizajes efectivos.

Las organizaciones escolares que han vencido la barrera del derrotismo, han desarrollado en primera instancia un capital humano capaz de crear una atmosfera de trabajo que involucre la innovación y la reflexión permanente sobre las prácticas pedagógicas; así también, la especialización, la buena comunicación y la buena relación con los estudiantes y su familia. Tanto directivos y docentes deben ser actores dinámicos para buscar las redes de apoyo para cumplir las metas del PEI.

Las escuelas efectivas se centran netamente en lo pedagógico, estableciendo estratégicamente una misión y visión adaptada a los cambios de los tiempos actuales; se comprometen con sus estudiantes para hacerlos crecer en conocimientos, habilidades y destrezas para su desempeño social y familiar.

La organización efectiva de calidad, cuenta con una jerarquía educativa, iniciada por la dirección, líder reconocido, con basta preparación académica, capaz de proyectar en su grupo de trabajo altas expectativas; es agente de cambios y de permanente actualización académica, gestiona recursos y promueve el proyecto educativo institucional (PEI) con parámetros objetivos de trabajo en función de la calidad, de cuyo fin, es lograr las metas propuestas mejorando los estándares de calidad. Trabaja permanentemente en alianza con su entorno incluyendo docentes, familias, comunidad y estudiantes.

El docente por su parte, es el transmisor de los aprendizajes y contenidos de calidad, con uso de metodologías y estrategias curriculares atinentes e innovadoras. Transmite a los estudiantes los contenidos con altas expectativas, respeta las diferencias del grupo mediante un claro conocimiento de cada uno de sus estudiantes y los motiva a la superación de las dificultades para lograr las metas propuestas. Compromete a las familias en el trabajo pedagógico incentivando la colaboración de estas en el proceso educativo.

Las redes de apoyo aportan con perfeccionamiento, recursos materiales, trabajo y participación para que exista un vínculo efectivo entre escuela y sociedad local. La escuela no se percibe como pasiva ni como sola en este mundo, muy por el contrario reconoce sus carencias y necesidades y busca la ayuda pertinente en su entorno.

Diagnóstico de la situación del Liceo Bicentenario Abdón Cifuentes en las Áreas de Gestión Institucional

A continuación se presenta el diagnóstico de nuestro establecimiento, Liceo Bicentenario Abdón Cifuentes.

Área	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores
Liderazgo	<p>Estratégica y Planificación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Prácticas de Planificación de la Institución.• Registro y actualización del Proyecto Educativo Institucional.• Políticas para asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de los objetivos y metas institucionales. <p>Conducción y guía.</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabajo del Equipo Directivo que asegura la coordinación de la comunidad educativa para lograr los objetivos del proyecto educativo institucional.• Evaluación del desempeño del Equipo Directivo. <p>Información y Análisis.</p> <ul style="list-style-type: none">• Clima institucional, acciones de mejoramiento que sean capaces de resolver situaciones de convivencia entre la comunidad educativa.• Sistema de rendición de cuenta pública, que permita entregar resultados de aprendizaje y otras instancias del Plan anual.

<p>Gestión Curricular</p>	<p>Organización Curricular.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas que estructuran el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, Proyecto Educativo Institucional. • Las prácticas y progresos de los Objetivos Fundamentales y contenidos mínimos obligatorios en relación a los ciclos niveles. <p>Preparación para la Enseñanza.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el Proyecto Educativo institucional. • Estrategias de enseñanza creadas por los docentes que sean apropiado y coherente a las exigencias del alumno. • Coherencia entre los procedimientos de evaluación y estrategias de los aprendizajes diseñadas por los docentes. <p>Acción del docente en el aula.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información sobre la implementación de los mecanismos de enseñanza en el aula. • Asegurar que los docentes sostengan expectativas en los aprendizajes y en el desarrollo del educado. • Los espacios educativos sean organizados de acuerdo a las necesidades de los alumnos y en función al modelo de enseñanza. <p>Evaluación en la Implementación Curricular.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales. • Evaluación de logros de aprendizaje en los distintos ciclos de acuerdo al Marco Curricular. • Instancia de reflexión en la implementación curricular para sus ajustes, Grupos de Profesionales (GPT)
----------------------------------	---

<p>Convivencia</p>	<p>Convivencia escolar en función del Proyecto Educativo institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas difundidas entre los estamentos de la comunidad que regulen la conducta y gestionen conflictos entre los integrantes del establecimiento. • Involucramiento de padres y/o apoderados en función al Proyecto Educativo institucional, en función de su implementación. <p>Formación personal y apoyo de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades. • Apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, siguiendo las dificultades y avances en su aprendizaje. • Promover la continuidad de estudios, inserción social y laboral.
<p>Gestión de Recursos</p>	<p>Recurso Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar las necesidades del docente y los asistentes de la educación en relación al Proyecto Educativo Institucional. • Análisis y comunicación de las metas individuales y colectivas con los objetivos Institucionales. <p>Recurso Financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que se encuentran en el Proyecto educativo institucional. • Uso eficiente del recurso financiero. <p>Proceso de Soporte Servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soporte y servicio que se ajusten a la comunidad escolar.

La elaboración del Diagnóstico Institucional, considera también cómo funciona el colegio en las distintas áreas de gestión, más allá de los resultados que obtiene. Para esto, se han realizado encuestas y/o reuniones de evaluación con los docentes, con el objeto de conocer su gestión en términos de planificación, convivencia y ambiente laboral.

Para esto resulta importante definir las instancias a consultar ya que será un proceso de aprendizaje en el cual las respuestas nos permitirán observar las diferentes organizaciones y prácticas en torno al objetivo común de mejorar los aprendizajes de nuestros alumnos.

PAUTA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Niveles de evaluación de las Áreas de Procesos

Lo niveles de evaluación se expresan en una escala que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de una práctica escolar. Se expresa en valores (0 al 5) con sus respectivas descripciones.

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
0	No hay evidencia.	No hay evidencias documentada, mecanismos o sistemas que de cuenta del descriptor. Tampoco hay responsable.
1	Evidencia parcial o irrelevante para la comunidad.	Se declara existencia; observando, un grado de aplicación ocasional. El descriptor es obsoleto o no conocido. La información obtenida es irrelevante.

2	Practica sistemática con despliegue parcial.	Hay existencia, su actuar ha sido frecuente, pero la información recepcionada no ha sido utilizada en la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación para un mejoramiento en los resultados,
3	Practica sistemática con despliegue total, orientada a resultados.	Hay existencia, su aplicación es sistemática, la información se utiliza permanentemente para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Practica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados
5	Practica Efectiva.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

A. ASPECTO GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

HISTORIA

El establecimiento, fue en su inicio, un anexo del Liceo Valentín Letelier. El visionario Inspector General de este liceo, don Luís Stranguer Kinnaird, ha detectado la enorme demanda de matrícula de la población de Santiago Norte lo que obliga a los directivos del Liceo Valentín Letelier a abrir no sólo uno, si no varios anexos diseminados en el Área Comunal.

El Ministro Barros Ortiz, mediante **Decreto 2600 del 17 de abril de 1959** crea el **LICEO FISCAL Nº 12** de Santiago, en Conchalí.

Don Luís Stranger, transformado en su primer Rector, obtiene el nombre propio, el de “Abdón Cifuentes” por Ley Nº 18527, emanada del Congreso Nacional y publicada en el Diario Oficial el 21 de junio de 1965. En el mes de septiembre de ese mismo año se produce el traslado definitivo desde el anexo de Lazaeta a su actual ubicación en Avenida Dorsal Nº 1387.

Debido a la disminución de matrícula se anexa la Escuela Básica F – 138 en 1987 con 9 cursos de reducida matrícula. Luego, en 1993 con la incorporación de la especialidad de “Técnico Administrativo” se transforma en Liceo Polivalente Abdón Cifuentes. Con posterioridad, 1995 y 2007 respectivamente, se incorporan las especialidades de Contabilidad y Servicios de Turismo, que se suman a Administración.

A contar del año 2012, y gracia a su constante esfuerzo por la excelencia, es que es nombrado por el Ministerio de Educación, como “Liceo Bicentenario”².

Nuestra institución educativa, depende administrativa y orgánicamente de la Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Conchalí, cuyas siglas son CORESAM

DATOS GENERALES

- RBD : 10.253 – 9
- Dependencia Administrativa : Municipal
- Región : Metropolitana
- Departamento Provincial : Santiago Norte
- Comuna : Conchalí
- Nombre del Establecimiento : Liceo Bicentenario Abdón Cifuentes
- Dirección : Avenida Dorsal N° 1387
- Teléfono : 2 777 51 77
- Correo Electrónico : liceo_abdóncifuentes@hotmail.com
- Modalidad de Enseñanza : Enseñanza Pre Básica – Básica
Científico Humanista – Técnico
Profesional

- Incorporado “Liceos prioritarios” : No
- Facultad Adm. Director : No
- Financiamiento compartido : No
- Ley SEP Educación Básica : Si
- Clasificación SEP : Emergente
- N° Alumnos prioritarios Básica : 173
- Nivel Concentración SEP Básica : 137

² El propósito de los Liceos Bicentenarios es entregar una educación de calidad como la que tienen los mejores Liceos del país. Está dirigido a familias de escasos recursos que tengan interés en superarse y estén dispuestos a estudiar para conseguir sus anhelos y los de su familia.

NIVELES DE EDUCACIÓN

Los niveles de educación que se imparten en el establecimiento durante el año 2013 son los siguientes:

- Educación Pre Básica
- Educación Básica
- Educación Media
- Educación Técnico Profesional

MATRÍCULA³

La matrícula en el presente año correspondiente según la estadística institucional se detalla a continuación:

Enseñanza Pre Básica		Enseñanza Básica		Enseñanza Media		Enseñanza Media TP	
Pre Kínder	23	1º Básico	33	1º A	34	3º C	41
Kínder	36	2º Básico	29	1º B	38	3º D	29
		3º Básico	33	1º C	37	4º B	33
		4º Básico	27	1º D	39	4º C	19
		5º Básico	34	2º A	33	4º D	15
		6º Básico	33	2º B	31		
		7º Básico	33	2º C	30		
		8º Básico	33	3º A	20		
				3º B	27		
				4º A	27		
TOTAL	59	TOTAL	255	TOTAL	316	TOTAL	137
		TOTAL LICEO		767			

³ Información al 30 de abril de 2013.

Cabe destacar que lamentablemente ha existido una baja sostenible en la matrícula del establecimiento. Aproximadamente hace cinco años se han perdido 500 alumnos, especialmente de la enseñanza media.

Para revertir esta situación se está trabajando en potenciar la base, es decir, la Enseñanza Básica, para así lograr aumentar la matrícula, y a su vez, sentar los cimientos para la educación media. Cabe destacar que es un proceso que se está impulsando nuevamente desde este presente año.

DOTACIÓN DEL PERSONAL

Dotación del Establecimiento	Número de horas	Número de personas
Director	44	1
Subdirector	44	1
Inspector General	88	2
Jefe Técnico	88	2
Orientador	44	1
Docente de Aula	1.907	55
Asistentes de la Educación	968	22
Educadoras de Párvulos	60	2
Técnicos en Educación Parvularia	50	2
Total	3.293	88

Horas mensuales destinadas a reuniones de reflexión técnico – pedagógica y planificación.	8
---	---

Cabe destacar que en el caso de los Jefes de la Unidad Técnica Pedagógica, son 88 horas porque hay un jefe de UTP en Enseñanza Básica y Enseñanza Media.

En el caso de las especialidades Técnico Profesional, cada una de ellas cuenta con un Coordinador que a parte de cumplir esa función tiene dentro de su carga horaria módulos obligatorios y complementarios.

INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS.

Infraestructura

1. Edificio diseñado para un total de 1.200 estudiantes. Destinado un sector a educación prebásica y básica, y el segundo a educación media. Este cuenta con un total de:

- ✓ 26 salas de clases con respectivo mobiliario para 45 alumnos
- ✓ 2 sala de proyecto Enlaces, una para cada nivel educacional.
- ✓ 2 biblioteca CRA, una para cada nivel educacional.
- ✓ 8 Oficinas.
- ✓ 2 Sala de profesores, una para cada nivel.
- ✓ 2 Habitación para atención de Enfermería y primeros auxilios.
- ✓ 1 patio techado destinado a Cancha Multiuso, para ambos niveles.
- ✓ 1 patio techado para los alumnos de prebásica y básica.
- ✓ 4 salas de baño para profesores.
- ✓ 5 dependencias de baños para Alumnos.
- ✓ 1 comedor para alumnos.
- ✓ 1 cocina para preparación de alimentos de los estudiantes.
- ✓ 2 salas de audivisual, en sector Educación Media.
- ✓ 1 Sala temática de Lenguaje, en sector Educación Media.
- ✓ 1 Sala temática de Matemáticas, en sector Educación Media.
- ✓ 1 Sala temática de Historia, en sector Educación Media.
- ✓ 1 Laboratorio de Ciencias, en sector Educación Media.

- ✓ 1 Laboratorio de Administración, equipado completamente, en sector Educación Media.
- ✓ 1 Laboratorio de Contabilidad, equipado completamente, en sector Educación Media.
- ✓ 1 Sala de fotocopiado, en sector Educación Media.

Recursos tecnológicos

- ✓ 6 Pizarras interactivas, distribuidas en salas temáticas y laboratorios
- ✓ 19 Data show (instalados en las salas de clases). Con sus respectivos note books.
- ✓ 4 televisores.
- ✓ 4 DVD.
- ✓ 2 Equipos de Audio, con amplificación.
- ✓ 1 fotocopiadora.
- ✓ 2 multicopiadora.

Recursos pedagógicos

- ✓ Textos escolares proporcionados por MINEDUC a todos los estudiantes en Lenguaje, Matemáticas, Historia, Ciencias e Inglés.
- ✓ Textos de las áreas de Administración y Comercio, material de apoyo para las especialidades de Administración, Contabilidad y Servicios de Turismo.

Los recursos del establecimiento cumplen con los estándares requeridos y exigidos por el Ministerio de Educación, además, por ser Liceo Bicentenario, contamos con recursos para la construcción de un gimnasio equipado y un aula magna o sala para realizar eventos importantes como Licenciaturas y Titulaciones.

RESULTADOS P.S.U.

Según la tabla a continuación se muestran los resultados obtenidos por los alumnos en Prueba de Selección Universitaria, los años 2010 a 2012.

Puntaje promedio PSU	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Lenguaje y Comunicación	532	519	529
Matemática	524	502	541

RESULTADOS SIMCE

Según la tabla a continuación se muestran los resultados obtenidos por los alumnos en Prueba del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación, los años 2010 a 2012, de los distintos niveles educacionales en el establecimiento:

SIMCE 2º Básico			
PRUEBA SIMCE	PUNTAJE 2010	PUNTAJE 2011	PUNTAJE 2012
Comprensión de Lectura	No Hay	No hay	269

SIMCE 4º Básico			
PRUEBA SIMCE	PUNTAJE 2010	PUNTAJE 2011	PUNTAJE 2012
Comprensión de Lectura	272	269	291

Matemática	264	266	309
Historia, geografía y ciencias sociales	246	No Hay	292
Ciencias Naturales	No Hay	264	No Hay

SIMCE 8º Básico

PRUEBA SIMCE	PUNTAJE 2010	PUNTAJE 2011	PUNTAJE 2012
Comprensión de Lectura	No Hay	244	No Hay
Matemática	No Hay	237	No Hay
Historia, geografía y ciencias sociales	No Hay	255	No Hay
Ciencias Naturales	No Hay	250	No Hay

SIMCE 2º Medio

PRUEBA SIMCE	PUNTAJE 2010	PUNTAJE 2011	PUNTAJE 2012
Comprensión de Lectura	252	254	255
Matemáticas	239	246	244

B. ASPECTO GEOGRÁFICO

El liceo Bicentenario Abdón Cifuentes se encuentra en la Comuna de Conchalí, específicamente en la Avenida Dorsal, un barrio residencial y antiguo de la comuna, considerado como el Barrio Cívico de esta comuna del sector norte de Santiago.

Se encuentra a tres cuadras aproximadas de Supermercados y la Ilustre Municipalidad de Conchalí, como los servicios de una zona comercial como lo es Avenida Independencia.

En su entorno inmediato se encuentra a un costado del establecimiento la Compañía N° 1 de Bomberos; Frente al establecimiento Cuartel de Policía de Investigaciones de Chile; y a dos cuadras hacia oeste Centro de Atención de Salud Familiar Alberto Bachelet.

C. ASPECTO SOCIAL

Los alumnos del establecimiento en un 90% aproximadamente son provenientes de la comuna de Conchalí, y el resto se distribuyen en comunas cercanas como Huechuraba, Renca, Quilicura, Recoleta. También hay casos de alumnos (as) que viven en sectores alejadas del establecimiento, como Maipú, Ñuñoa, La Reina, Etc.

D. ASPECTO ECONÓMICO O FINANCIERO

La mayoría de nuestros alumnos son provenientes de hogares de clase media o clase media baja, y también de familias de escasos recursos.

La administración financiera del liceo, la realiza el Director, pero los recursos se encuentran en CORESAM, por lo tanto, cada vez que se requiere una inversión y/o gasto, se debe solicitar al sostenedor un fondo y después rendirlo.

Cabe destacar que para la compra de materiales para nuestros alumnos, como establecimiento, en el momento de la matrícula, solicitamos a los apoderados un aporte denominado “Material Didáctico”, la que todos los alumnos cancelan y con ellos se solventan los gastos relacionados con este ítem.

E. ASPECTO CULTURAL

El establecimiento, y como ya lo mencionamos anteriormente, se encuentra inmerso en la comuna de Conchalí, y los alumnos que llegan al liceo son de clase media, baja.

Los alumnos son personas en constante proceso de cambio, muchas veces ligados a tribus urbanas, pero sobre todo con un pensamiento político definido y claro, destacándose sectores de partidos que tradicionalmente se han denominado de “izquierda”, y otros de “derecha”.

La cultura de establecimiento esta dada y formada por el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.), pero es importante señalar que se esta en un proceso de revisión y redacción de la nueva carta de navegación de nuestro liceo.

Es importante señalar que en la última década el sello que tratamos de entregar en todos los procesos educativos es la excelencia, donde la exigencia y la responsabilidad son pilares del trabajo pedagógico. Esto nos ha llevado a obtener resultados destacados en las dimensiones externas (SIMCE y PSU), como se muestra anteriormente.

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

GENERALIDADES

Para realizar el Diagnóstico situacional del Liceo Bicentenario Abdón Cifuentes, utilizamos la técnica, para obtención de información, denominada **ENCUESTA**, que tiene las siguientes características:

- Las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, según el estudio que se quisiera realizar.
- Se selecciona una muestra⁴ de forma científica.

También utilizamos la Guía el “Diagnóstico Institucional” del Ministerio de Educación, que se utiliza como base para la realización de un Programa de Mejoramiento Educativo.

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Para obtener información, se estudiaron las siguientes áreas:

- Liderazgo
- Gestión Curricular
- Convivencia Escolar
- Gestión de Recurso

⁴ El tamaño de la muestra depende en gran medida de la calidad estadística que se necesitan para obtener la información o realizar los hallazgos. Es importante destacar que no hay una regla común de tamaño que pueda ser usada en todas las encuestas y se sugiere un 5% de la población a estudiar.

Se aplicó el instrumento a los distintos actores de la comunidad, manteniendo la reserva de sus nombres, para que tengan la más absoluta libertad en contestar la encuesta, utilizando una muestra representativa que a continuación se detalla:

Sostenedor ⁵	:	1
Docentes Directivos	:	3
Docentes Técnicos	:	3
Docentes	:	10
Asistentes de la Educación	:	5
Alumnos	:	20
Padres y Apoderados	:	20

Con esto nos da como resultado una muestra de 62 personas.

Luego del proceso de aplicación de la encuesta a los distintos actores de la comunidad, se procedió en el grupo de trabajo a la tabulación, y luego el análisis que se describirá en los capítulos posteriores del presente Trabajo de Grado II.

Posterior a la tabulación se formaron cuatro grupos de trabajo, con cada una de las áreas de estudio (Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos), encabezados por un Docente Directivo, y se procedió a debatir sobre los resultados de la encuesta, para luego determinar las variables que nos llevaron a dichos porcentajes, para después definir los puntos críticos, necesarios para la formulación del Plan de Mejoramiento.

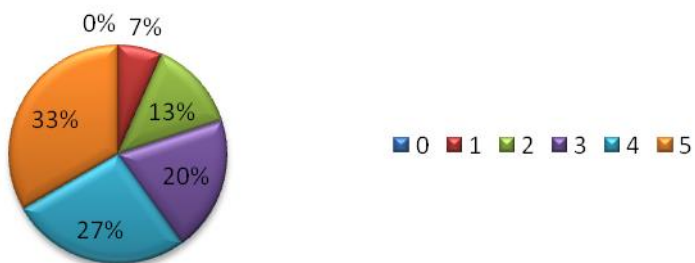
⁵ Funcionario de CORESAM, Jefe Técnico Comunal.

TABULACIÓN DE ENCUESTA⁶

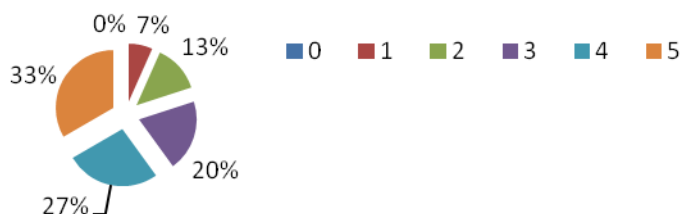
Liderazgo

Estrategia y Planificación

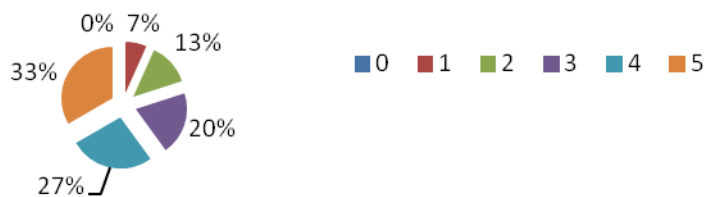
Prácticas de Planificación de la institución



Registro y actualización del Proyecto Educativo Institucional



Políticas para asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de los objetivos y metas institucionales

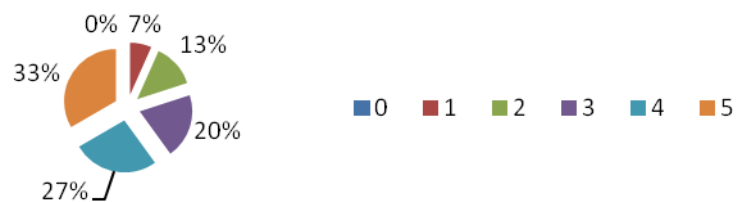


⁶ Anexo N° 1 se entregará con más exactitud el resultado de la encuesta y su tabulación.

En este punto la situación esta dispersa, porque por un lado en el primer punto se reconocen las prácticas de planificación de la institución, pero a su vez, en el tiempo no se actualiza el P.E.I. y a su vez el conocimiento de las políticas de acciones de mejoramiento institucional la comunidad las percibe difusas, o no las valora.

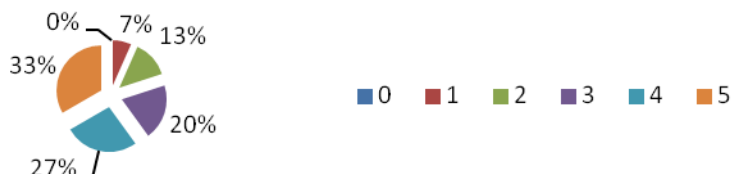
Conducción y Guía

Trabajo del Equipo Directivo asegura coordinación de la comunidad educativa para lograr los objetivos del PEI

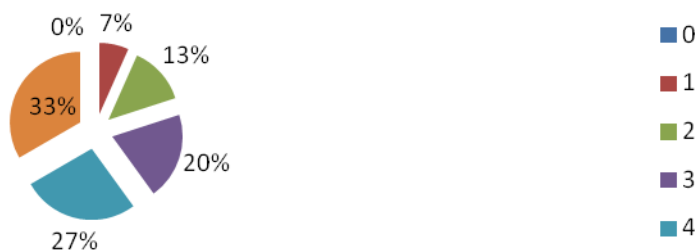


Este punto no es reconocido por la comunidad, es más, existe evidencia parcial sobre el Trabajo del Equipo Directivo, donde se percibe que están siempre encerrados en una oficina, en lugar de estar en el patio con los alumnos y profesores.

Clima Situacional, acciones de mejoramiento que sean capaces de resolver situaciones de convivencia entre la comunidad educativa.



Sistema de rendición de cuenta pública, que permitan entregar resultados de aprendizaje y otras instancias del Plan Anual

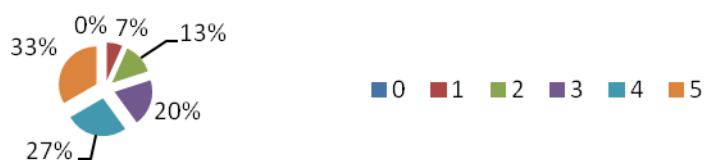


La Cuenta Pública del director es una actividad que se encuentra institucionalizada en el liceo, y que es altamente valorada por la comunidad. En principio se entrega esta al Consejo Escolar, y después en la Reunión de Apoderados y este la lee, y luego se debate, si es necesario, en los respectivos cursos, con los profesores jefes.

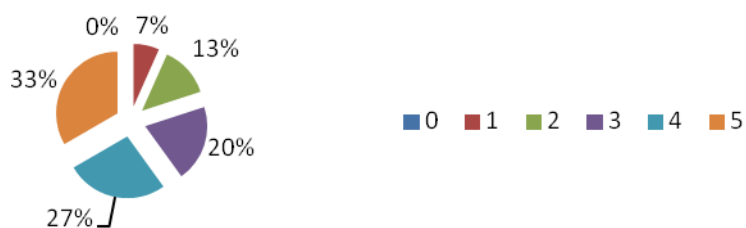
Gestión Curricular

Organización Curricular

Prácticas que estructuran el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, Proyecto Educativo Institucional.



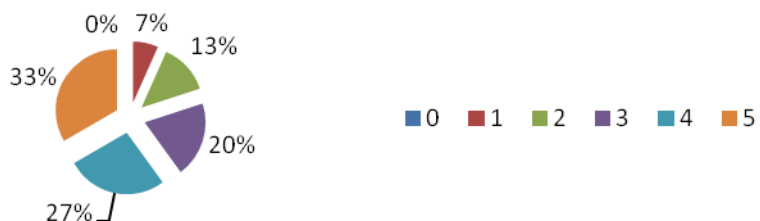
Las Prácticas y progresos de los Objetivos Fundamentales y Contenidos mínimos obligatorios en relación a los ciclos y niveles.



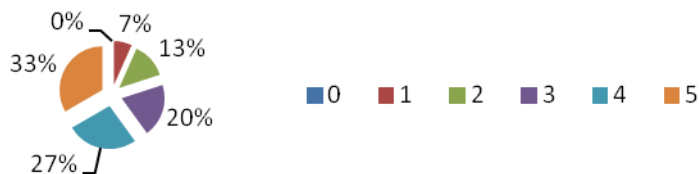
En general, se valora la alta cobertura y el cumplimiento del plan de estudios por parte de las distintas asignaturas, sobre todo en la modalidad Técnico Profesional, donde existe un 100% de cobertura en sus respectivos módulos, obligatorios y complementarios.

Preparación para la Enseñanza.

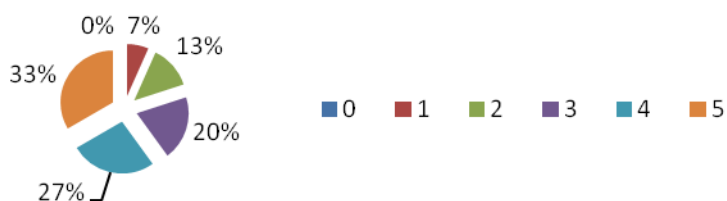
Articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el Proyecto Educativo Institucional.



Estrategias de enseñanza creadas por los docentes que sean apropiado y coherente a las exigencias del alumno



Coherencia entre los procedimientos de evaluación y estrategias de los aprendizajes diseñadas por los docentes

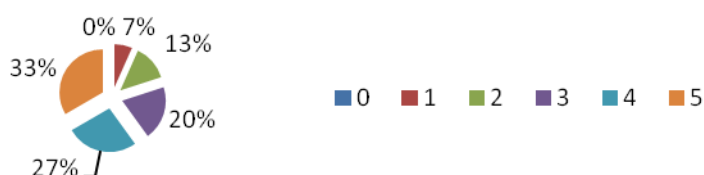


En general, este punto es evaluado con valor 3 a 5 en su mayor porcentaje, por lo que la comunidad educativa reconoce las metodologías de enseñanza que aplican

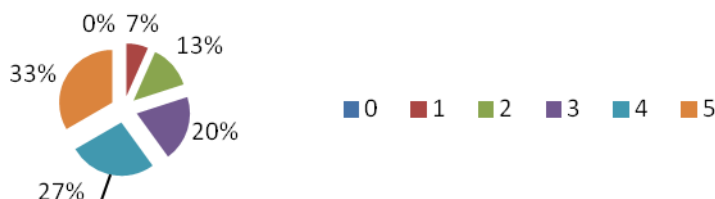
cada profesor a los distintos cursos que atiende. Esto nos ha llevado, como establecimiento, a obtener buenos resultados, en relación a los pares, y a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Acción del Docente en el Aula

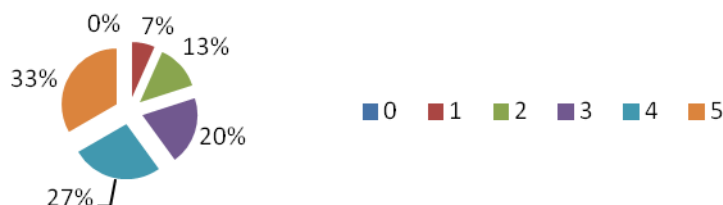
Recolección de información sobre la implementación de los mecanismos de enseñanza en el Aula.



Asegurar que los docentes sostengan expectativas en los aprendizajes y en el desarrollo del educado.



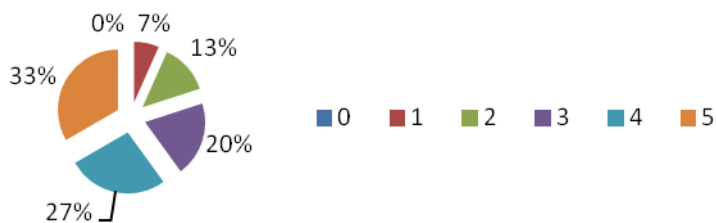
Los espacios educativos sean organizados de acuerdo a las necesidades de los alumnos y en función al modelo de enseñanza.



Si bien se reconoce la cobertura curricular, también se percibe que los docentes no tienen espacios para poder desarrollar mejorar sus expectativas del desarrollo de los estudiantes, como también el análisis y evaluación de los mecanismos de enseñanza. Tampoco los espacios educativos son organizados de acuerdo a las necesidades de los alumnos, esto por presiones del sostenedor, que tiene un corte economicista en su gestión, procurando llenar con horas frente a curso a los docentes no dejando espacios para preparación de material, revisión de evaluaciones, sobrecargando el trabajo docente.

Evaluación en la Implementación Curricular

Cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos



Evaluación de logros de aprendizaje en los distintos ciclos de acuerdo al Marco Curricular



Instancia de Reflexión en la implementación curricular para sus ajustes, Grupos de Profesionales (GPT)

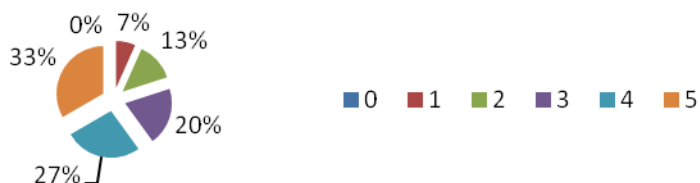


Este punto presenta una alta valoración y evaluación de las prácticas docentes de los profesores del liceo, donde se reconoce la cobertura curricular, y a su vez, se ve respaldada por los buenos resultados en las mediciones externas, Existe una adecuada evaluación de logros de aprendizajes en los distintos ciclos, y a su vez, una instancia de reflexión de los GPT. Aunque, se reconoce que dos horas semanales son muy pocas para el análisis adecuado de los docentes sobre tu trabajo pedagógico.

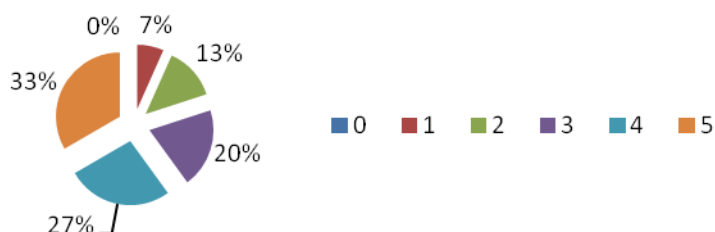
Convivencia

Convivencia Escolar en Función del Proyecto Educativo Institucional.

Normas difundidas entre los estamentos de la comunidad que regulen y gestionen conflictos entre los integrantes del...



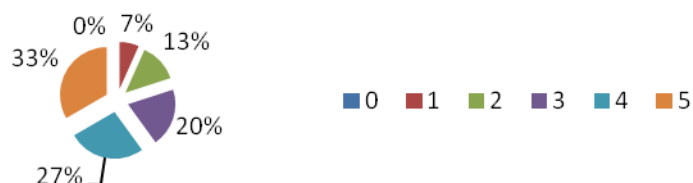
Involucramiento de padres y/o apoderados en función al Proyecto Educativo Institucional, en función de su implementación.



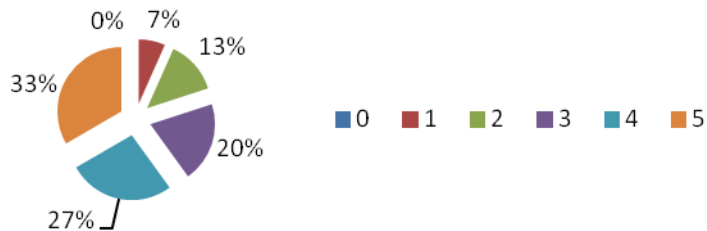
Las normas del Convivencia escritas en el Manual de Convivencia son conocidas por toda la comunidad educativa, es más, se encuentra impreso en la Agenda Escolar o Libreta de comunicaciones, además, se entrega una copia de un extracto de el cuando se matriculan los alumnos. Pero a la vez existe un nulo involucramiento de los padres y apoderados en el desarrollo de las funciones cotidianas del liceo, es más, el Centro de Padres recién se formo el presente año, después de aproximadamente 7 años en que no existía un CEPA (Centro de Padres).

Formación Personal y Apoyo a los estudiantes.

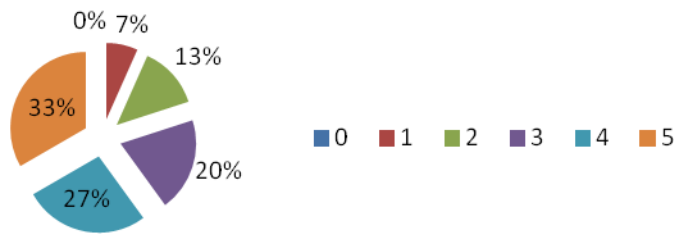
Desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.



Apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, siguiendo las dificultades y avances en sus aprendizajes.



Promover la continuidad de estudios, inserción social y laboral.

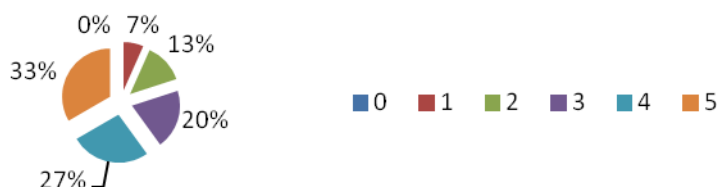


Los resultados en este punto son dispersos, pero con una clara tendencia hacia una Práctica Efectiva, por lo tanto, se reconoce que el liceo apoya el desarrollo psicosocial de los estudiantes, el desarrollo progresivo de sus aprendizajes, ayudándolos a mejorar sus dificultades y se promueve la continuidad de estudios y la realización de su proceso de práctica y titulación en la modalidad Técnico Profesional.

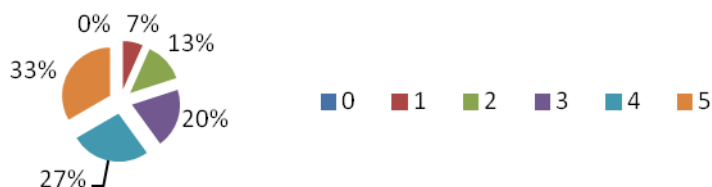
Gestión de Recursos

Recursos Humanos.

Diagnosticar las necesidades del docente y los asistentes de la educación en relación al Proyecto Educativo Institucional



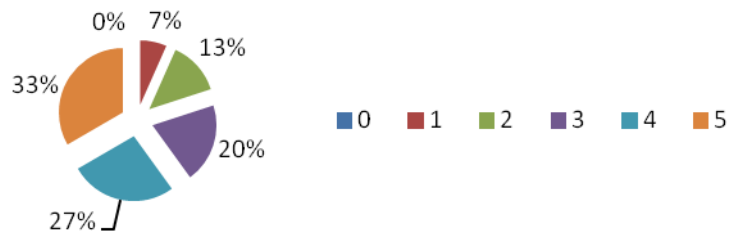
Análisis y comunicación de las metas individuales y colectivas con los objetivos institucionales



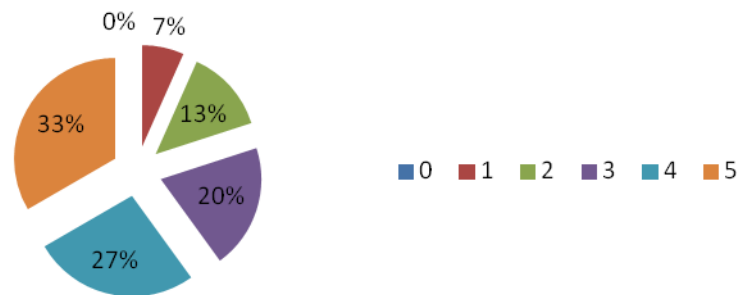
Existe una gran falencia en prácticas referidas al Recurso Humanos del establecimiento, no solamente esto se refrenda con los análisis anteriores, sobre la excesiva carga de trabajo con que se enfrentan, si no que también que no se diagnostican las necesidades de los docentes y asistentes de la educación, no hay tiempo para la reflexión, y el sostenedor no toma en cuenta las verdaderas necesidades de los funcionarios. También, falta mejorar la comunicación, tanto de la Corporación al establecimiento como de los directivos hacia los funcionarios del establecimiento, y viceversa. Esto nos lleva a que la relación entre objetivos institucionales y personales no se encuentra como Práctica Efectiva, siendo que este punto es muy importante.

Recursos Financieros.

Asegurar la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que se encuentran en el Proyecto Educativo...



Uso eficiente del recursos financiero



El establecimiento asegura la mantención de los recursos del liceo, tratando de que todos los miembros de la comunidad se puedan beneficiar de ellos, en pos de mejorar los aprendizajes de nuestros alumnos, pero también se denota que no hay un uso eficiente de los recursos, debido a que esta administración recae en el sostenedor es decir, CORESAM.

Proceso de Soporte de Servicio.



Se reconoce en un alto porcentaje sumado (valoración 3, 4 y 5) de que existe un soporte y servicio que se ajusta a la comunidad, por existir un profesional dedicado exclusivamente a esas funciones. Igualmente existen voces críticas, ya que esas funciones también le competen a la Corporación Municipal, quien suele tener procedimientos burocráticos lo que entorpecen la eficiencia interna con respecto a la utilización de los recursos, especialmente en el Soporte del Servicio.

DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

El Diagnóstico Institucional valora una serie de componentes que conjuntamente proporcionan información respecto de la realidad del establecimiento en términos de resultados de aprendizaje obtenidos por sus estudiantes, eficiencia interna y las prácticas y procedimientos impulsados como parte de su gestión institucional.

A continuación se presentan las conclusiones obtenidos al evaluar las distintas prácticas en las áreas de Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia Escolar y Recursos y cada una de las dimensiones que las componen, dado los resultados de la encuesta aplicada a distintos actores de la comunidad educativa.

LIDERAZGO

Estrategia y Planificación

Dimensiones	Evidencias
Prácticas de Planificación de la institución	<ul style="list-style-type: none">• Proyecto Educativo Institucional• Cronograma de Actividades• Cronograma de Actividades por Departamento (GPT)• Reuniones entre Jefe U.T.P., Orientadora con los distintos Departamentos.
Registro y actualización del Proyecto Educativo Institucional	<ul style="list-style-type: none">• Acta Consejo de Profesores
Políticas para asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de los objetivos y metas institucionales	<ul style="list-style-type: none">• Proyecto de Implementación de Recursos T.P.• Metas por Departamentos (GPT)• Postulación a distintos proyectos de financiamiento de inversión

	de infraestructura y pedagógica del establecimiento.
--	--

Conducción y Guía

Dimensiones	Evidencias
Trabajo del Equipo Directivo asegura coordinación de la comunidad educativa para lograr los objetivos del PEI	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones GPT con los Docentes Directivos Técnicos • Acta de Reunión de Consejo de Profesores • Reuniones Interdisciplinarias entre Enseñanza Básica y Enseñanza Media • Reuniones Interdisciplinarias entre Departamentos afines

Información y Análisis

Dimensiones	Evidencias
Clima Situacional, acciones de mejoramiento que sean capaces de resolver situaciones de convivencia entre la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones por Departamento (GPT) • Consejo de Profesores • Reuniones interdisciplinarias con la Orientadora.
Sistema de rendición de cuenta pública, que permitan entregar resultados de aprendizaje y otras	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta Pública Director frente a la comunidad educativa (profesores, padres, alumnos y

instancias del Plan Anual	<p>apoderados) en la Reunión programada de Padres y apoderados del mes de Mayo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta del Consejo Escolar, donde el Director entrega la Cuenta Pública de su gestión del año anterior.
---------------------------	--

GESTIÓN CURRICULAR

Organización Curricular

Dimensiones	Evidencias
Prácticas que estructuran el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, Proyecto Educativo Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones Interdisciplinarias con el Jefe U.T.P. • Planta Docente • Revisión de Planificaciones por parte de todos los profesores al inicio del año escolar • Evaluación del semestre académico y del año escolar por Departamento • Evaluación del semestre académico y del año escolar por Dirección. • Entrega del Reglamento de Evaluación del establecimiento a los profesores

<p>Las Prácticas y progresos de los Objetivos Fundamentales y Contenidos mínimos obligatorios en relación a los ciclos y niveles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de Planificaciones por parte del Jefe U.T.P. • Revisión de Libros de Clases por parte de U.T.P. • Contrastar Planificación v/s Libro de Clases • Revisión de Instrumentos de Evaluación • Porcentaje Máximo de reprobación por evaluación (Reglamento de Evaluación.)
---	--

Preparación para la enseñanza

Dimensiones	Evidencias
<p>Articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el Proyecto Educativo Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de Planificaciones por parte del Jefe U.T.P. • Revisión de Libros de Clases por parte de U.T.P. • Contrastar Planificación v/s Libro de Clases • Reunión Anual (final de cada semestre) para medir la cobertura curricular y su relación con el P.E.I. del establecimiento.

<p>Estrategias de enseñanza creadas por los docentes que sean apropiado y coherente a las exigencias del alumno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de cada módulo revisada y reformulada, en algunos casos por los docentes • Revisión de Planificación por U.T.P. • Bitácora de utilización Sala de Enlaces. • Bitácora de utilización de Sala Audiovisual. • Bitácora de utilización de los Laboratorios Técnico Profesionales • Taller de Robótica.
<p>Coherencia entre los procedimientos de evaluación y estrategias de los aprendizajes diseñadas por los docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los instrumentos de Evaluación por U.T.P. • Consejo de Profesores destinados al análisis pedagógico de cada uno de los actores de la unidad educativa.

Acción del Docente en el Aula

Dimensiones	Evidencias
<p>Recolección de información sobre la implementación de los mecanismos de enseñanza en el Aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de Clases con pauta preestablecida por el liceo. • Encuesta alumnos • Encuesta apoderados • Convenios firmados con Centros de Práctica por parte de la

	modalidad Técnico Profesional.
Asegurar que los docentes sostengan expectativas en los aprendizajes y en el desarrollo del educado.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones mensuales con UTP
Los espacios educativos sean organizados de acuerdo a las necesidades de los alumnos y en función al modelo de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Salidas a terreno para ambas modalidades (H.C. y T.P.) • Reunión Anual (final de cada semestre) para medir la cobertura curricular y su relación con el P.E.I. del establecimiento.

Evaluación de la Implementación Curricular

Dimensiones	Evidencias
Cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión Anual (final de cada semestre) para medir la cobertura curricular y su relación con el P.E.I. del establecimiento. • Revisión Libros de Clases por parte de U.T.P • Contrastar Planificación v/s Libro de Clases
Evaluación de logros de aprendizaje en los distintos ciclos de acuerdo al Marco Curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados SIMCE • Resultados P.S.U. • Reunión Anual (final de cada

	<p>semestre) para medir la cobertura curricular y su relación con el P.E.I. del establecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones por Departamentos (GPT)
<p>Instancia de Reflexión en la implementación curricular para sus ajustes, Grupos de Profesionales (GPT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Reuniones por Departamentos (GPT) • Horario de cada docente • Planta Docente con horas destinadas para reunión GPT

CONVIVENCIA

Convivencia Escolar en función del Proyecto Educativo Institucional

Dimensiones	Evidencias
<p>Normas difundidas entre los estamentos de la comunidad que regulen y gestionen conflictos entre los integrantes del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Convivencia impreso en cada Agenda del Alumno • Copia del Manual de Convivencia a cada apoderado, al momento de matricular al alumno.
<p>Involucramiento de padres y/o apoderados en función al Proyecto Educativo Institucional, en función de su implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de apoderados (Escuela para Padres), donde se trabaja este tema. • Reformulación P.E.I. • Reuniones mensuales Centro de Padres con Orientadora y Sub director.

Formación personal y apoyo de los estudiantes.

Dimensiones	Evidencias
Desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignatura de Consejo de Curso y Orientación (1º y 2º Medio) • Plan de Orientación anual, entregado a cada Profesor Jefe al inicio del año escolar por parte de la Orientadora. • Encuestas de Orientación Vocacional para la definición de la modalidad a estudiar por el alumno (2º Medio) • Laboratorio Administrativo y Contable
Apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, siguiendo las dificultades y avances en sus aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento por parte de los profesores jefes a los alumnos que presentan promedios deficientes durante el año escolar • Atención Orientadora de casos derivados por cada uno de los profesores Jefes • Consejos de Profesores
Promover la continuidad de estudios, inserción social y laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a Ferias de Instituciones de Educación Superior. • Visitas de Ferias de Institución Superior al Establecimiento • Encuestas de Orientación Vocacional por parte de la

	<p>Orientadora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensayos P.S.U. para alumnos de 3º y 4º Medio.
--	--

GESTIÓN DE RECURSOS

Recursos Humanos

Dimensiones	Evidencias
Diagnosticar las necesidades del docente y los asistentes de la educación en relación al Proyecto Educativo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones Interdisciplinarias • Reuniones GPT con U.T.P • Consejo de profesores.
Análisis y comunicación de las metas individuales y colectivas con los objetivos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones Interdisciplinarias • Reuniones GPT con Dirección

Recursos Financieros

Dimensiones	Evidencias
Asegurar la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que se encuentran en el Proyecto Educativo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Mail y Oficios de comunicación entre Dirección y CORESAM (Sostenedor) • Bitácora de utilización de Laboratorios y dependencias • Profesional contratado en el establecimiento y encargado del soporte técnico del establecimiento. •

Uso eficiente del recursos financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta Pública del Director • Consejo Escolar • Rendición de Cuentas de fondos a rendir por Departamentos y al sostenedor.
---------------------------------------	--

Proceso de Soporte de Servicio

Dimensiones	Evidencias
Soporte y servicio que se ajusten a la comunidad escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional contratado en el establecimiento y encargado del soporte técnico del establecimiento.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta etapa, como equipo de trabajo realizamos un análisis integrado de la información recopilada y los datos entregados por cada uno de los actores de la comunidad educativa, reunidos en grupos de trabajo liderados por los Docentes Directivos y Docentes Técnicos del establecimientos con representante de los profesores, alumnos, asistentes de la educación, Padres y apoderados.

Liderazgo:

VALORACIÓN POSITIVA	VALORACIÓN NEGATIVA
<ul style="list-style-type: none">• La gestión de Directivos y Técnicos ha instalado desde hace varios años, el seguimiento a alumnos con alto ausentismo y bajo rendimiento escolar, realizado por profesores jefes con apoyo de Orientación y UTP. • Realización de seguimiento a la cobertura curricular en Lenguaje, Matemática e Historia, actualización de contenidos de los Módulos obligatorios de la modalidad Técnico Profesional.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de alianzas estratégicas externas y articulación de redes de apoyo al desarrollo de las trayectorias educativas de los alumnos egresados de los Cuartos Medios. Este apoyo existe, con el paso del tiempo la cobertura se ha ampliado, pero a la fecha no cubre las necesidades de todos nuestros estudiantes. • Es necesario ampliar el seguimiento de la cobertura curricular a las distintas áreas del Plan General de Educación Básica y Media

<ul style="list-style-type: none">• Metas por departamentos conocidas por la comunidad, a través del Consejo de Profesores.	<ul style="list-style-type: none">• La capacitación al profesorado ha sido esporádica y en algunos casos la calidad de los mismos no ha sido adecuada y/o pertinente. De acuerdo a las actividades propias de la implementación de cambios en la Modalidad Técnico Profesional, los profesores reciben capacitaciones de Convenio con Universidad de Chile (Escuela Desarrollo de Talentos) enfocadas en las áreas de Administración y Contabilidad, acorde a las necesidades.• Cubrir todas las necesidades de asesoría y acompañamiento técnico pedagógico en el Liceo con una matrícula alta, necesita reforzar el equipo técnico pedagógico (evaluador y/o curriculista).• Clima laboral deficiente, especialmente en enseñanza Media.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Poca claridad de las funciones realizadas por los Jefes de Departamento.
--	--

Gestión Curricular

VALORACIÓN POSITIVA	VALORACIÓN NEGATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones Técnicas (GPT) que se realizan por cada uno de los Departamentos en el establecimiento. • En los dos últimos años, a pesar de la compleja instauración de talleres extra programáticos, se han establecido consultas a los alumnos respecto de sus intereses, los resultados tabulados señalan bajo interés por la realización de cualquier taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • El monitoreo de la cobertura curricular sólo cubre Lenguaje, Matemática, Historia, Módulos Técnico Profesional y no incluye otros subsectores como Inglés, ciencias y filosofía. • El uso de las TICS alcanzó sólo al cincuenta por ciento aproximadamente de los profesores de Educación Media por la falta de recursos y capacitación de los docentes. • Es necesario intensificar y masificar algunos aspectos metodológicos y de evaluación tales como investigación, estimular la producción literaria,

interdisciplinariedad y articulación de los diferentes niveles y subsectores de Educación General Básica y Educación Media.

- Insuficiente cantidad de tiempo al realizar reuniones técnicas (GPT) para evaluar el estado de avance del aprendizaje de los alumnos y realizar una adecuada labor de seguimiento por parte de los docentes a los diversos cursos y niveles de Educación Media.
- Tampoco se considera una articulación real entre docentes de Educación General Básica y Educación Media, con el objeto de enriquecer procedimientos, contenidos y trabajo colaborativo. Lo anterior con el objetivo principal de articular el proceso educativo desde enseñanza básica a enseñanza media.

	<ul style="list-style-type: none"> • No se considera- en la medida necesaria – en la organización de talleres extra programáticos los intereses y/o aptitudes de los alumnos lo que genera en ellos desmotivación • Faltan horas de acompañamiento para los profesores de ambas modalidades, en el desarrollo de sus labores, por la Dirección del establecimiento.
--	---

Convivencia Escolar

VALORACIÓN POSITIVA	VALORACIÓN NEGATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un Manual de Convivencia que regula la interacción de los miembros de la Comunidad (deberes y derechos en todos los estamentos), sin embargo es necesario crear instancias de diálogo que favorezcan la armonía plena de la Comunidad Educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres extra programáticos privilegian casi exclusivamente el aspecto académico, que si bien ha impactado positivamente en las mediciones externas (SIMCE, PSU, porcentaje de Titulados), esto considerando el bajo interés de los alumnos.

- Talleres extra programáticos centrados en el desarrollo cognitivo han sido exitosos, por el bajo interés de los alumnos en generar sus propios talleres.

- Falta de actualización del Manual de Convivencia, por diversos factores como: cambio de directivos del establecimientos, ausencia de Centro General de Padres (durante el 2011-2012), y escasos de tiempos destinados a trabajar en conjunto con todos los entes para llevar a cabo actualizaciones del Manual de Convivencia.
- El funcionamiento de las organizaciones de alumnos, docentes, asistentes de la educación, padres, apoderados y ex alumnos es débil, lo que impide el real compromiso y por ende generar una genuina identidad de los integrantes de la Comunidad Educativa del

Recursos

VALORACIÓN POSITIVA	VALORACIÓN NEGATIVA
<ol style="list-style-type: none">1. Reuniones semanales de G.P.T.2. Recursos informáticos con los que cuenta el establecimiento3. Laboratorios especialidades Técnico Profesional.	<ol style="list-style-type: none">4. El tiempo con el que cuentan los docentes: aunque existen instancias de reflexión pedagógica, aún es insuficiente para realizar una mejor planificación de sus actividades en el aula5. Las políticas de capacitación que son, por lo general, impuestas por el sostenedor no necesariamente satisfacen las reales necesidades de los funcionarios del establecimiento, lo que también se ve limitado porque CORESAM no cuenta con una política clara sobre la formación continua del profesorado y asistentes de la educación.6. Implementación de las TICS no cubre las necesidades de todos los alumnos.

	7. Acceder a Recursos Financieros es complejo, porque para eso hay que solicitar fondos a rendir
--	--

PUNTOS CRÍTICOS

Como ya se había mencionado anteriormente, después de la aplicación de la Encuesta a los distintos actores de la comunidad educativa, se formaron cuatro grupos de trabajo, donde se analizaron los resultados tabulados, y se establecieron los **puntos críticos** de cada área de análisis, para, posteriormente, confeccionar el Plan de Mejoramiento.

Cabe destacar que los puntos críticos son aquellos aspectos de la gestión escolar débiles que no son aplicables al contexto y debilitan la comunidad, puesto que ponen en juego la calidad de la educación que se entrega y eventualmente la supervivencia de la institución en el tiempo.

Para eso se jerarquizó los resultados obtenidos anteriormente, y se determinan las siguientes actividades.

Liderazgo

1. La gestión de Directivos y Técnicos ha instalado desde hace varios años, el seguimiento a alumnos con alto ausentismo y bajo rendimiento escolar, realizado por profesores jefes con apoyo de Orientación y UTP.
2. La capacitación al profesorado ha sido esporádica y en algunos casos la calidad de los mismos no ha sido adecuada y/o pertinente. De acuerdo a

las actividades propias de la implementación de cambios en la Modalidad Técnico

3. Clima laboral deficiente, especialmente en enseñanza Media.
4. Poca claridad de las funciones realizadas por los Jefes de Departamento.

Gestión Curricular

1. Reuniones Técnicas (GPT) que se realizan por cada uno de los Departamentos en el establecimiento.
2. El monitoreo de la cobertura curricular sólo cubre Lenguaje, Matemática, Historia, Módulos Técnico Profesional y no incluye otros subsectores como Inglés, ciencias y filosofía.
3. Es necesario intensificar y masificar algunos aspectos metodológicos y de evaluación tales como investigación, estimular la producción literaria, interdisciplinaria y articulación de los diferentes niveles y subsectores de Educación General Básica y Educación Media.
4. Insuficiente cantidad de tiempo al realizar reuniones técnicas (GPT) para evaluar el estado de avance del aprendizaje de los alumnos y realizar una adecuada labor de seguimiento por parte de los docentes a los diversos cursos y niveles de Educación Media.

Convivencia Escolar

1. Falta de actualización del Manual de Convivencia, por diversos factores como: cambio de directivos del establecimientos, ausencia de Centro General de Padres (durante el 2011-2012), y escasos de tiempos destinados a trabajar en conjunto con todos los entes para llevar a cabo actualizaciones del Manual de Convivencia.

2. El funcionamiento de las organizaciones de alumnos, docentes, asistentes de la educación, padres, apoderados y ex alumnos es débil, lo que impide el real compromiso y por ende generar una genuina identidad de los integrantes de la Comunidad Educativa del establecimiento.

Recursos

1. Acceder a Recursos Financieros es complejo, porque para eso hay que solicitar fondos a rendir

PLAN DE MEJORAMIENTO

Una vez que dimensionamos nuestro liceo, analizamos los resultados estableciendo puntos críticos, que nos permiten jerarquizar las necesidades, en el presente apartado corresponde la confección del Plan de Mejoramiento.

El Plan de Mejoramiento constituye el centro de la estrategia de mejoramiento continuo, pues en esta fase se deben diseñar, planificar, ejecutar y evaluar acciones que permitan instalar o mejorar prácticas en los ámbitos que se han priorizado y que posibiliten los cambios que el establecimiento necesita para optimizar sus sistemas de gestión y mejorar sus resultados.

Para lo anterior, trabajamos las cuatro áreas antes descritas (Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos)

OBJETIVOS / ESTRATEGIAS

LIDERAZGO

1. Desarrollar un clima organizacional laboral dinámico y armónico, con altas motivaciones y espíritu de colaboración para el trabajo en equipo, con motivación y pro actividad, para la integración de los miembros que participan en la organización educativa.
2. Diseñar un manual de funciones de acuerdo al desempeño del cargo asumido en el establecimiento.
3. Diseñar una planificación estratégica Institucional de corto, mediano y largo plazo.

GESTIÓN CURRICULAR

1. Distribuir la carga horaria en función de aprovechar eficientemente los tiempos disponibles para el aprendizaje de los estudiantes, teniendo el criterio pedagógico por sobre el administrativo.
2. Implementar estrategias de planificación efectivas para el desarrollo del trabajo en equipo, incorporando procedimientos evaluativos del trabajo realizado.
3. Establecer un programa de acompañamiento al docente para el seguimiento y animación de la labor educativa en el aula durante el año académico.

CONVIVENCIA ESCOLAR

1. Diseñar el marco normativo institucional de deberes y derechos para el desarrollo de la sana convivencia escolar.
2. Desarrollar la convivencia entre pares aprendiendo a respetar las diferencias.
3. Formar a los apoderados en la ayuda del desarrollo de habilidades sociales de los estudiantes.

GESTIÓN DE RECURSOS

1. Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones educativas (Colegios, Institutos, Universidades) para obtener recursos humanos y pedagógicos al servicio de los estudiantes.
2. Diseñar un programa de difusión del proyecto de mejora educativa, para conseguir de fundaciones, empresas, y corporación educacional CORESAM, los recursos financieros suficientes para el logro de los objetivos propuestos.
3. Diseñar programas de financiamiento para la caja chica.

ÁMBITOS A MEJORAR

Una vez que establecimos los objetivos por áreas, definimos Líneas de Acción para alcanzar dicho enunciado, realizando actividades para que sean factibles de realizar dentro de la institución educativa, como también estableciendo

responsables de concretar la acción e indicadores que permitan evaluar su desarrollo e implementación dentro del Liceo.

LIDERAZGO

OBJETIVO 1: Desarrollar un clima organizacional laboral dinámico y armónico, con altas motivaciones y espíritu de colaboración para el trabajo en equipo, con motivación y pro actividad, para la integración de los miembros que participan en la organización educativa.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Se redactan documentos oficiales de la organización que establezcan: Principios, Valores, Normas, definición de funciones según cargo.
2. Se realizan una vez al mes, durante seis meses jornadas de reflexión que integre a todos los estamentos del establecimiento (equipo de gestión, profesores, y asistentes de la educación).
3. Se realiza mensualmente reunión del consejo escolar con carácter consultivo de nuevos proyectos y así mantener un clima organizacional participativo.

ACTORES RESPONSABLES

1. Equipo de Gestión
2. Consejo Escolar
3. Consejo de Profesores

INDICADORES A INTERVENIR

1. El 90% de la comunidad escolar toma conocimiento de los documentos realizados.
2. El 100% de los estamentos del establecimiento participan en las jornadas de reflexión.
3. Se realiza el 100% de las reuniones del consejo escolar propuestas.

OBJETIVO 2: Diseñar un manual de funciones de acuerdo al desempeño del cargo asumido en el establecimiento.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Crear un manual de funciones de acuerdo al desempeño del cargo asumido en el establecimiento.
2. Realizar consejos de profesores con la participación activa de todo el equipo directivo.

ACTORES RESPONSABLES

1. Equipo Directivo
2. Consejo de Profesores

INDICADORES A INTERVENIR

1. Readecuación del 100% del Manual de Convivencia
2. El 100% de los Consejos de Profesores son realizados por la totalidad del Equipo Directivo del Establecimiento

OBJETIVO 3: Diseñar una planificación estratégica Institucional de corto, mediano y largo plazo.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Se hace promoción de los principios, valores y marco normativo que conducen la organización a través de documentos oficiales.
2. Se crea página web institucional, para comunicar proyectos y acciones a toda la comunidad educativa.
3. .- Jornadas de difusión de protocolos a nivel de aula e institución educativa.

ACTORES RESPONSABLES

1. Comunidad Educativa (Equipo Directivo, Docentes y Asistentes de la Educación)

INDICADORES DE INTERVENCIÓN

1. Se socializa el 90% de la comunidad Educativa del P.E.I y P.M.E.
2. Se sube a la web institucional el 100% de los documentos institucionales de conocimiento de la comunidad educativa.
3. El 90% de docentes participa en las jornadas.de difusión de protocolos

GESTIÓN CURRICULAR

OBJETIVO 1 Distribuir la carga horaria en función de aprovechar eficientemente los tiempos disponibles para el aprendizaje de los estudiantes, teniendo el criterio pedagógico por sobre el administrativo.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Se distribuirá el horario curricular privilegiando un criterio pedagógico.
2. Se realizará semestralmente evaluación de la confección de carga horaria con un criterio pedagógico.
3. Se distribuirá la carga horaria según perfeccionamiento docente (Magíster, Pos título, capacitaciones pertinentes,)

ACTORES RESPONSABLES

1. Director
2. Jefes U.T.P
3. Consejo de Profesores

INDICADORES

1. El 100% del horario escolar se analizará y reorganizará.
2. El 100% del horario se evaluará.
3. Al 90% de los profesores se les respeta la función docente en la asignatura de perfeccionamiento.

OBJETIVO 2: Implementar estrategias de planificación efectivas para el desarrollo del trabajo en equipo, incorporando procedimientos evaluativos del trabajo realizado.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Se pone en marcha un sistema de planificación diaria efectiva.
2. Se realiza perfeccionamiento en modelo de planificación diaria del establecimiento.
3. Se realiza evaluación de la planificación a través de contractar con el libro de clases y los cuadernos de los alumnos.

ACTORES RESPONSABLES

1. Jefes U.T.P.
2. Consejo de Profesores

INDICADORES A INTERVENIR

1. El 100% de los docentes realiza planificación diaria.
2. El 90% de los docentes participa en perfeccionamiento.
3. El 100% de los docentes participan en el proceso de triangulación.

OBJETIVO 3: Establecer un programa de acompañamiento al docente para el seguimiento y animación de la labor educativa en el aula durante el año académico.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Se realiza supervisión de aula bimensual por el equipo directivo enfatizando la retroalimentación.
2. Se realizan reuniones de reflexión pedagógica una vez al mes dando a conocer los docentes sus prácticas pedagógicas efectivas.
3. Dos veces al semestre se realizará jornada de puesta en común de perfeccionamientos realizados por los docentes para la mejora de sus prácticas pedagógicas.

ACTORES RESPONSABLES

1. Equipo Directivo
2. Consejo de Profesores

INDICADORES A INTERVENIR

1. Se visita al 100% de los profesores bimensualmente en el aula.
2. Se realiza el 100% de las reuniones planificadas.
3. Se realiza el 100% de las jornadas planificadas.

CONVIVENCIA ESCOLAR

OBJETIVO 1: Diseñar el marco normativo institucional de deberes y derechos para el desarrollo de la sana convivencia escolar.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Se estructura una comisión de análisis de datos y elevará propuestas normativas para el manual de procedimientos
2. Se aplicará encuesta de satisfacción y necesidades relativas a deberes y derechos para la sana convivencia escolar.
3. Se realizarán tres jornadas de trabajo para redactar manual de procedimientos con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.
4. Se socializará el manual de procedimientos y convivencia escolar en las reuniones de apoderados.

ACTORES RESPONSABLES

1. Equipo Directivo
2. Comisión compuesta por Profesores, Asistentes de la Educación, Centro de Alumno, Centro de Padres
3. Todos los actores de la comunidad.

INDICADORES A INTERVENIR

1. Se analizarán el 100% de los datos de los últimos 4 años
2. Se aplicará encuesta al 90% de la comunidad educativa.
3. Participan el 100% de los estamentos de la comunidad
4. Se dará a conocer el manual de procedimientos y convivencia escolar en el 100% de las reuniones.

OBJETIVO 2: Desarrollar la convivencia entre pares aprendiendo a respetar las diferencias.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Se hará promoción de normas, principios y valores institucionales para el desarrollo de la convivencia escolar armónica.
2. Se formarán a los profesores en la resolución de conflictos por parte del depto. De Orientación.
3. Se realizarán talleres entre los estudiantes para fomentar el buen trato.
4. Se realizará anualmente feria de la convivencia escolar con la participación de todos los estamentos del establecimiento.

ACTORES RESPONSABLES

1. Consejo Escolar
2. Consejo de Profesores
3. Inspectoría General (Enseñanza Básica y Media)
4. Orientación

INDICADORES A INTERVENIR

1. Se les dará a conocer al 90% de los estudiantes y apoderados las normas, principios y valores
2. Se formará al 90% de los profesores en la resolución de conflictos.
3. Participarán el 100% de los niveles en los talleres.
4. Participarán el 100% de los estamentos en la feria del Buen trato.

OBJETIVO 3: Formar a los apoderados en la ayuda del desarrollo de habilidades sociales de los estudiantes.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Se creará la brigada de convivencia escolar compuesta por apoderados y estudiantes líderes.
2. Realización de talleres mensuales de formación de apoderados monitores para la convivencia escolar.
3. Realizar por parte de los apoderados cartillas de información y guía por el desarrollo de las habilidades sociales de los estudiantes.

ACTORES RESPONSABLES

1. Orientación
2. Inspectoría General
3. Centro de Padres
4. Centro de Alumnos

INDICADORES A INTERVENIR

1. Participarán en la brigada representantes del 100% de los cursos.
2. Participan representantes del 100% de los cursos
3. Participarán en la actividad los 90% de los apoderados elegidas por ella.

RECURSOS

OBJETIVO 1: Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones educativas (Colegios, Institutos, Universidades) para obtener recursos humanos y pedagógicos el servicio de los estudiantes.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Se crea un programa de redes de apoyo para la obtención de recursos humanos y pedagógicos.
2. Se fomenta el benchmarking con organizaciones del entorno a través de encuentros trimestrales.
3. Realizar portafolio de información institucional para hacer llegar a diferentes instituciones educacionales superiores.

ACTORE RESPONSABLES

1. Equipo Directivo
2. Docentes encargados (voluntarios)

INDICADORES A INTERVENIR

1. El 80% de los estamentos de la comunidad educativa participa en la creación del programa.
2. Participan en los encuentros el 90% de las organizaciones del entorno.
3. Se hace llegar al 100% de las instituciones programadas el portafolio realizado.

OBJETIVO 2: Diseñar un programa de difusión del proyecto de mejora educativa, para conseguir de fundaciones, empresas, y corporación educacional CORESAM, los recursos financieros suficientes para el logro de los objetivos propuestos.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Se confeccionarán paneles informativos y otros canales de información que dé cuenta de los recursos invertidos en el PME.
2. Se solicitará a un experto en la materia de a conocer los alcances de los derechos y deberes de la ley SEP. A la comunidad educativa.
3. Enviar a empresas P.M.E. y P.E.I. para conseguir apadrinamientos.

ACTORES RESPONSABLES

1. Equipo Directivo
2. Comisión de Profesores (Voluntarios)
3. Centro de Padres
4. Centro de Alumno

INDICADORES A INTERVENIR

1. Se informa al 90% de la comunidad educativa los recursos invertidos en el PME.
2. Se dan a conocer los alcances de la ley SEP al 90% de la comunidad educativa.
3. Se envía resumen del PME al 100% de las empresas propuestas

OBJETIVO 3: Diseñar programas de financiamiento para la caja chica.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Cobrar entrada para la semana de la Chilenidad en fiestas patrias en el liceo.
(Actividades tanto para la Enseñanza Básica y Enseñanza Media).
2. .Cobrar arriendo por local del establecimiento para eventos de la comunidad.

ACTORES RESPONSABLES

1. Equipo Directivo
2. Consejo de Profesores
3. Centro de Padres
4. Centro de Alumnos

INDICADORES A INTEVENIR

1. El 90% de los padres y/o apoderados asistentes a la semana de la Chilenidad cancelan entrada al evento.
2. Se cobra arriendo de local al 100% de los eventos a realizar en el establecimiento por la comunidad externa.

CARTA GANTT

Una vez realizadas los Objetivos, Lineamientos, actores e indicadores, confeccionamos una Carta Gantt para poder concretizar estas actividades en año 2014.

Actividades	Meses											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GESTIÓN DIRECTIVA / LIDERAZGO												
1.-Se redactan documentos oficiales de la organización que establezcan: Principios, Valores, Normas, definición de funciones según cargo.	X	X										
2.-Se realizan mensualmente por seis meses jornadas de reflexión que integrando a todos los estamentos del establecimiento (equipo de gestión, profesores y asistentes de la educación).			X	X	X	X	X	X				

3.-Se realiza mensualmente reunión del consejo escolar con carácter consultivo de nuevos proyectos y así mantener un clima organizacional participativo.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.-Crear un manual de funciones de acuerdo al desempeño del cargo asumido en el establecimiento.	X	X										
5.- Realizar consejos de profesores con la participación activa de todo el equipo directivo.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6.- Se hace promoción de los principios, valores y marco normativo que conducen la organización a través de documentos oficiales.			X									
7.- Se crea página web institucional, para comunicar proyectos y acciones a toda la comunidad educativa.	X	X										
8.- Jornadas de difusión de protocolos a nivel de aula e institución educativa.	X		X									

GESTIÓN PEDAGÓGICA – CURRICULAR

9.- Se distribuirá el horario curricular privilegiando un criterio pedagógico	X	X	X									
10.- Se realizará semestralmente evaluación de la confección de carga horaria con un criterio pedagógico.							X					X
11.- Se distribuirá la carga horaria según perfeccionamiento docente (Magister, Pos título, Capacitaciones pertinentes).	X											
12.- Se pone en marcha un sistema de planificación diaria efectiva.			X									
13.- Se realiza perfeccionamiento en modelo de planificación diaria del establecimiento.	X		X									
14.- Se realiza evaluación de la planificación a través de contractar con el libro de clases y los cuadernos de los alumnos.				X		X		X		X		X

15.- Se realiza supervisión de aula bimensual por el equipo directivo enfatizando la retroalimentación.			X		X		X		X		X	
16.- Se realizan reuniones de reflexión pedagógica una vez al mes dando a conocer los docentes sus prácticas pedagógicas efectivas.	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17.- Dos veces al semestre se realizará jornada de puesta en común de perfeccionamientos realizados por los docentes para la mejora de sus prácticas pedagógicas.	X						X					X
GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA E INCLUSIÓN ESCOLAR												
18.- Se estructura una comisión de análisis de datos y elevará propuestas normativas para el manual de procedimientos.			X									
19.- Se aplicará encuesta de satisfacción y necesidades relativas a deberes y derechos para la sana convivencia escolar.					X		X		X			X

20.- Se realizarán tres jornadas de trabajo para redactar manual de procedimientos con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.	X											
21.- Se socializará el manual de procedimientos y convivencia escolar en las reuniones de apoderados.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
22.- Se hará promoción de normas, principios y valores institucionales para el desarrollo de la convivencia escolar armónica.			X									
23.- Se formarán a los profesores en la resolución de conflictos por parte del depto. De Orientación.	X		X									
24.- Se realizarán talleres entre los estudiantes para fomentar el buen trato.			X		X		X					
25.- Se realizará anualmente feria de la convivencia escolar con la participación de todos los estamentos del establecimiento.						X				X		

26.- Se creará la brigada de convivencia escolar compuesta por apoderados y estudiantes líderes.			X									
27.- Realización de talleres mensuales de formación de apoderados monitores para la convivencia escolar.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
28.- Realizar por parte de los apoderados cartillas de información y guía por el desarrollo de las habilidades sociales de los estudiantes.					X		X		X		X	
GESTIÓN DE RECURSOS												
29.- Se crea un programa de redes de apoyo para la obtención de recursos humanos y pedagógicos.	X											
30.- Se fomenta el benchmarking con organizaciones del entorno a través de encuentros trimestrales	X				X			X			X	

31.- Realizar portafolio de información institucional para hacer llegar a diferentes instituciones educacionales superiores.			X		X		X		X		X	
32.- Se confeccionarán paneles informativos y otros canales de información que dé cuenta de los recursos invertidos en el PME.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
33.- Se solicitará a un experto en la materia de a conocer los alcances de los derechos y deberes de la ley SEP. A la comunidad educativa.	X											
34.- Enviar a empresas PME y PEI para conseguir apadrinamientos.			X									
35.- Cobrar entrada para la semana de la Chilenidad en fiestas patrias en el liceo (actividades tanto para enseñanza básica y enseñanza media)									X			

36.- Cobrar arriendo por local del establecimiento para eventos de la comunidad.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

RECURSOS FINANCIEROS

Para finalizar el Plan de Mejoramiento, valorizamos las Líneas de Acción para así tener claridad de los costos de el y poder tener mayor información sobre su ejecución. Cabe destacar que esta es una estimación referencial.

RESUMEN DE GASTOS	%	TOTAL
Costos en Recursos Humanos - Supervisor(a) de aula. - Especialista en planificación y evaluación curricular	25%	\$7.200.000
Costos en Actividades y Materiales - Confección y publicación de documentos institucionales. - Diseño y creación de la página web institucional. - Medios para talleres y reuniones. - Equipamiento de materiales docentes y de trabajo administrativos (material de oficina, textos, implementos deportivos, implementos de artes)	23%	\$6.500.000

Costos de Operación		
- Organización de Talleres y reflexión pedagógica.	9%	\$2.500.000
- Materiales para procesos técnicos.		
- Difusión y comunicación.		
- Materiales de impresión.		
Costos en Bienes	22%	\$6.400.000
- Equipamiento tecnológico para oficinas, sala de profesores, biblioteca CRA, y salas de estudiantes.		
Costos en Servicios	15%	\$4.280.000
- Contratación de especialistas con fondos SEP		
Otros	6%	\$1.640.000
-Capital de caja chica para imprevistos varios. (Gastos de traslado, tramites, reparaciones mínimas, etc.).		
TOTAL	100%	\$28.520.000

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía utilizada en el marco teórico y los materiales, documentos e instrumentos que pudiese utilizar en el desarrollo del Proyecto de Mejoramiento Institucional.

1. Anderson Stephen (2010). Liderazgo directivo, claves para una mejor escuela, , revista psicoperspectivas vol 9 n 2.
2. Bellel Cristián. Muñoz Gonzalo, Pérez Luz María, Raczynski Dagmar. (2004). Escuelas efectivas en sectores de pobreza ¿quién dijo que no se puede?, UNICEF y Asesorías para el desarrollo. Estudio realizado los años 2002 y 2003 y publicado el 2004.
3. Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 3 (5), 79-106.
4. Brunner José Joaquín y Elacqua Gregory (2003). Informe Capital Humano en Chile. Pag. 61 – 65.
5. Documento. Elementos comunes de escuelas efectivas en sectores de pobreza, una primera lectura transversal. Jorge Baeza.
6. Goleman Daniel. (2004). ¿Qué hace un Líder?. Harvard Business Review.
7. Leithwood Kenneth. (2009). ¿Cómo Liderar Nuestras Escuelas?; aportes desde la Investigación. Edición Área de Educación Fundación Chile.
8. Liderazgo para la reestructuración de las escuelas, Revista de educación, 304, pp31-60.
9. Maureira Oscar. Liderazgo y eficacia escolar: hacia un modelo causal.
10. Ministerio de Educación. Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Santiago de Chile.
11. Ministerio de Educación de Chile (2005). Marco para la Buena Dirección, Santiago de Chile.

12. Muijs Daniel, West Mel, Ainscow Mel (2008). ¿Por qué trabajar en redes? Aspectos teóricos. Universidad de Manchester, Manchester, Reino Unido
13. Murillo Torrecilla José (2003). Una panorámica de la Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar, volumen 1 N° 1, 2003.
14. Navarro Juan Carlos, Taylor Katherine, Bernasconi Andrés, Tyler Lewis (2000). Perspectivas sobre la reforma educativa, América Central en el contexto de políticas de educación en las Américas, editores: Ministerio del Educación de El Salvador, San Salvador año 2000.
15. Raczynki Dagmar, Muñoz Gonzalo. (2005). Efectividad Escolar y Cambio Educativo, en Condiciones de Pobreza en Chile, , primera edición, Santiago de Chile.
16. Reynolds, (2007). Construir a partir de cambios internos y fortalezas. Existe evidencia respecto de la efectividad de la colaboración (Muijs et al, 2011).
17. Soubal Caballero. Santos. La verdadera identidad de la educación.
18. West, M., & Ainscow, M. (2006, September). School-to-school cooperation as a strategy for school improvement in schools in difficult urban contexts. Paper presented at the European Conference on Educational Research, Geneva, Switzerland.
19. Lavín S. y otros. La propuesta CIGA, Gestión de Calidad para Instituciones Educativas. Ediciones LOM, Santiago de Chile
20. Mineduc 2007. Guía de Autoevaluación para los establecimientos Educativos División de Educación General República de Chile 2° Edición.
21. Mineduc 2007. Manual proceso de Autoevaluación División de Educación General República de Chile 2° edición.
22. Mineduc 2012. Guía para el Diagnóstico Institucional División de Educación General República de Chile
23. Ley SEP 20.248.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta

ENCUESTA

Marque con una X en el siguiente recuadro al segmento de la comunidad educativa al cual pertenece.				
DOCENTE DIRECTIVO	DOCENTE	ASISTENTE DE LA EDUCACION	ALUMNO/A	APODERADO

La siguiente encuesta tiene por finalidad conocer la situación de nuestro establecimiento, con el objeto de conocer su actual situación frente a toda la comunidad educativa. El seguimiento de la percepción de las y los usuarios de nuestro servicio, constituye una medida del desempeño de nuestro sistema de gestión.

Agradecemos su tiempo para completar la siguiente encuesta. Por favor lea los enunciados mostrados, y con base en su experiencia en el establecimiento, indique su grado de concordancia utilizando la siguiente escala de evaluación:

0	No hay evidencia
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad
2	Práctica sistemática con despliegue parcial.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados, evaluada y mejorada.
5	Práctica efectiva.

Dimensión y descriptor a Evaluar		0	1	2	3	4	5
LIDERAZGO	Prácticas de Planificación de la institución						
	Registro y actualización del Proyecto Educativo Institucional						
	Políticas para asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de los objetivos y metas institucionales						
	Trabajo del Equipo Directivo asegura coordinación de la comunidad educativa para lograr los objetivos del PEI						
	Clima Situacional, acciones de mejoramiento que sean capaces de resolver situaciones de convivencia entre la comunidad educativa.						
	Sistema de rendición de cuenta pública, que permitan entregar resultados de aprendizaje y otras instancias del Plan Anual						

GESTIÓN CURRICULAR	Prácticas que estructuran el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, Proyecto Educativo Institucional.						
	Las Prácticas y progresos de los Objetivos Fundamentales y Contenidos mínimos obligatorios en relación a los ciclos y niveles.						
	Articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el Proyecto Educativo Institucional.						
	Estrategias de enseñanza creadas por los docentes que sean apropiado y coherente a las exigencias del alumno						

	Coherencia entre los procedimientos de evaluación y estrategias de los aprendizajes diseñadas por los docentes						
	Recolección de información sobre la implementación de los mecanismos de enseñanza en el Aula.						
	Asegurar que los docentes sostengan expectativas en los aprendizajes y en el desarrollo del educado.						
	Los espacios educativos sean organizados de acuerdo a las necesidades de los alumnos y en función al modelo de enseñanza.						
	Cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales						
	Evaluación de logros de aprendizaje en los distintos ciclos de acuerdo al Marco Curricular						
	Instancia de Reflexión en la implementación curricular para sus ajustes, Grupos de Profesionales (GPT)						

Convivencia	Normas difundidas entre los estamentos de la comunidad que regulen y gestionen conflictos entre los integrantes del establecimientos.						
	Involucramiento de padres y/o apoderados en función al Proyecto Educativo Institucional, en función de su implementación.						
	Desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.						
	Apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, siguiendo las dificultades y avances en sus aprendizajes.						

Promover la continuidad de estudios, inserción social y laboral.							
--	--	--	--	--	--	--	--

Gestión de Recursos	Diagnosticar las necesidades del docente y los asistentes de la educación en relación al Proyecto Educativo Institucional						
	Análisis y comunicación de las metas individuales y colectivas con los objetivos institucionales						
	Asegurar la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que se encuentran en el Proyecto Educativo Institucional						
	Uso eficiente del recursos financiero						
	Soporte y servicio que se ajusten a la comunidad escolar						

¡ Muchas Gracias por su colaboración!

Anexo 2 Tabulación

TABULACION ENCUESTA

			0	1	2	3	4	5	TOTAL
LIDERAZGO	Estrategia y Planificación	Prácticas de Planificación de la institución	0	3	5	15	20	19	62
		Registro y actualización del Proyecto Educativo Institucional	1	19	21	8	7	6	62
		Políticas para asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de los objetivos y metas institucionales	2	19	19	8	7	7	62
	Conducción y Guía	Trabajo del Equipo Directivo asegura coordinación de la comunidad educativa para lograr los objetivos del PEI	7	13	2	25	8	7	62
	Información y Análisis	Clima Situacional, acciones de mejoramiento que sean capaces de resolver situaciones de convivencia entre la comunidad educativa.	22	8	7	20	3	2	62
		Sistema de rendición de cuenta pública, que permitan entregar resultados de aprendizaje y otras instancias del Plan Anual	15	10	20	8	5	4	62

GESTIÓN CURRICULAR	Organización Curricular	Prácticas que estructuran el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, Proyecto Educativo Institucional.	1	2	5	15	20	19	62
		Las Prácticas y progresos de los Objetivos Fundamentales y Contenidos mínimos obligatorios en relación a los ciclos y niveles.	0	0	3	18	19	22	62
	Preparación para la Enseñanza	Articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el Proyecto Educativo Institucional.	0	0	2	15	25	20	62
		Estrategias de enseñanza creadas por los docentes que sean apropiado y coherente a las exigencias del alumno	1	1	2	13	22	23	62
		Coherencia entre los procedimientos de evaluación y estrategias de los aprendizajes diseñadas por los docentes	2	7	2	10	20	21	62
	Acción del Docente en el Aula	Recolección de información sobre la implementación de los mecanismos de enseñanza en el Aula.	7	2	2	15	20	16	62
		Asegurar que los docentes sostengan expectativas en los aprendizajes y en el desarrollo del educado.	8	10	15	11	9	9	62
		Los espacios educativos sean organizados de acuerdo a las	8	15	20	10	8	1	62

		necesidades de los alumnos y en función al modelo de enseñanza.							
	Evaluación en la Implementación curricular	Cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales	0	0	10	25	22	5	62
		Evaluación de logros de aprendizaje en los distintos ciclos de acuerdo al Marco Curricular	8	10	10	10	20	4	62
		Instancia de Reflexión en la implementación curricular para sus ajustes, Grupos de Profesionales (GPT)	0	0	0	7	20	35	62
Convivencia	Convivencia Escolar en función del Proyecto Educativo Institucional	Normas difundidas entre los estamentos de la comunidad que regulen y gestionen conflictos entre los integrantes del establecimientos.	0	0	10	15	20	17	62
		Involucramiento de padres y/o apoderados en función al Proyecto Educativo Institucional, en función de su implementación.	10	11	15	13	12	1	62
	Formación personal y apoyo de los estudiantes	Desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	7	3	4	10	24	14	62
		Apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, siguiendo las dificultades y avances en sus aprendizajes.	2	8	19	10	11	12	62
		Promover la continuidad de estudios, inserción social y laboral.	0	0	8	12	18	24	62

Gestión de Recursos	Recursos Humanos	Diagnosticar las necesidades del docente y los asistentes de la educación en relación al Proyecto Educativo Institucional	8	10	10	21	8	5	62
		Análisis y comunicación de las metas individuales y colectivas con los objetivos institucionales	15	10	15	8	12	2	62
	Recursos Financieros	Asegurar la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que se encuentran en el Proyecto Educativo Institucional	2	1	10	18	17	14	62
		Uso eficiente del recursos financiero	8	15	10	18	10	1	62
	Proceso de Soporte de Servicio	Soporte y servicio que se ajusten a la comunidad escolar	6	2	2	11	22	19	62

