



**Magíster En Educación Mención
Gestión Pedagógica Y Curricular Para Jefes De Unidad Técnico
Pedagógica**

Trabajo De Grado II

**Diagnóstico Institucional
Y
Plan De Mejoramiento Educativo
Liceo Cacique Antupillán**

Profesor guía: Gonzalo Oyarce G.

Alumno (s): Claudia Solange Pérez Sánchez

Santiago - Chile, Junio 2014

ÍNDICE

Contenido	Página
I. Introducción	4-5
II. Descripción del Centro de Práctica	6-7
III. Metodología para la elaboración del Diagnóstico y Plan de Mejora	8-10
IV. Descripción Diagnóstico por área de gestión	11-19
V. Síntesis del Diagnóstico y propuesta de solución	20-22
VI. Objetivos generales y específicos del Plan de Mejora	23-24
VII. Descripción del Plan de Mejora por Área de Gestión	25-33
VIII. Síntesis del Plan de Mejora	34-37
IX. Esquema general del Plan de Mejora	38
X. Sistema de Seguimiento y Evaluación	39-40
XI. Conclusiones	41-43
XII. Bibliografía	44-46
XIII. Anexos	
1. Matriz Tabla Síntesis del Diagnóstico	48-78
2. Árbol del Problema	79
3. Matriz Plan de Mejora	80-102
4. Árbol de la solución	103
5. Tabla Síntesis Niveles de Eficacia	104
6. Power Point devolución final al Centro de Práctica	105-111
7. Matriz de Seguimiento y de evaluación Plan	112-116

de Mejora	
8. Modelo de Gestión de la Calidad Escolar	117
9. Escala de Evaluación	118

I. INTRODUCCIÓN

El siguiente informe tiene como finalidad describir los antecedentes claves del **Diagnóstico** y presentar una propuesta de **Plan de Mejora** para el Liceo Cacique Antupillán, cuyo propósito es promover cambios en las prácticas de liderazgo institucionales que le permitan alcanzar los objetivos generales establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En una primera instancia, en el **Diagnóstico** se recopilan los antecedentes de las prácticas institucionales que permiten abordar un **problema** que afecta al centro de práctica: *la ausencia de prácticas efectivas de liderazgo permiten alcanzar un logro parcial de los objetivos propuestos en el PEI*. Posteriormente, se analiza y sintetiza la información levantada para determinar las **causas y efectos** que se desprenden del problema configurado, entre las que se pueden establecer la ausencia de una planificación estratégica, deficientes prácticas de monitoreo y control de los procesos que no permiten conocer la efectividad de éstos,

mecanismos deficientes para medir los niveles de satisfacción y rendimiento laboral, desconocimiento de las expectativas de las familias en relación al aprendizaje de los estudiantes y un débil análisis de los resultados institucionales que permitan instalar la mejora continua en el establecimiento.

A partir de los resultados obtenidos en el Diagnóstico se diseña un **Plan de Mejora** contextualizado al centro de práctica que responde a la problemática evidenciada en la etapa del Diagnóstico. De esta forma, se concibe como objetivo general del Plan de Mejora **la instalación de prácticas efectivas de liderazgo que permitan dar cumplimiento a los objetivos generales del PEI, con el fin de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes.**

Esta propuesta de Plan de Mejora considera el análisis de las prácticas institucionales recopiladas en el Diagnóstico, los niveles de eficacia que éstas alcanzan y su impacto en el logro de las metas establecidas, permitiendo

establecer que el **foco** para propiciar los cambios en la institución se encuentra en el **Área de Liderazgo**, convirtiéndose así en el **Área Impacto** del Plan de Mejora elaborado.

Este informe presenta un Plan de Mejora que pretende entregar estrategias al equipo directivo para modificar aquellas prácticas más débiles identificadas en la etapa de diagnóstico. Se espera con esta propuesta de solución que el establecimiento fortalezca sus prácticas de gestión y las dirija al cumplimiento de los objetivos propuestos en su PEI a través de la instalación de la **mejora continua**, con el fin de asegurar el logro de aprendizaje de todos los estudiantes.

II.- DESCRIPCIÓN DEL CENTRO DE PRÁCTICA

El Liceo Cacique Antupillán es un establecimiento de Dependencia Municipal cuyo sostenedor es la Corporación de Educación y Salud de San Bernardo. El establecimiento imparte clases de educación básica en jornada diurna y de enseñanza media en jornada vespertina, con una matrícula de 286 alumnos en jornada diurna. Posee una dotación de 74 funcionarios y atiende un curso por nivel con Jornada Escolar Completa (JEC) desde tercero a octavo básico. El índice de vulnerabilidad escolar es de 76,8% y un 60% de los alumnos que asisten son prioritarios, según nómina enviada por el Ministerio de Educación.

El colegio posee un Plan de Mejora desde hace cuatro años, implementado de acuerdo a los requerimientos de la Ley SEP y con un Proyecto de Integración Escolar (PIE) que atiende a siete alumnos por curso con necesidades educativas especiales (NEE).

En relación a los indicadores curriculares/pedagógicos, cabe señalar que los resultados internos (rendimiento y asistencia) y externos (SIMCE) no presentan una tendencia al alza sostenida en el tiempo.

En el caso del Sistema de Medición de la calidad de la Educación (SIMCE) los alumnos/as de cuarto básico han obtenido resultados con tendencia positiva, destacándose por obtener el primer lugar de la comuna el año 2011, con los siguientes puntajes: Lenguaje 289 puntos, Matemática 287 puntos, Comprensión del Medio Social y Natural 281 puntos, situación que no se replica en los resultados del segundo ciclo: Lenguaje 243, Matemática 228, Naturaleza 231 y Geografía, Historia y Sociedad 239. Esta situación varía en los resultados SIMCE 2012, donde 4° básico evidenció un descenso en los puntajes, con una variación respecto a la evaluación anterior de 40 puntos menos en Lenguaje y Matemática y en el caso de 8° básico un alza de 24 puntos en Matemática y de 15 puntos en Historia y Geografía.

Estos resultados fluctuantes se observan también los indicadores de resultados internos. En el caso del rendimiento académico los promedios finales del primer ciclo oscilan entre el 5.8 y el 6.5, y en el segundo ciclo no superan el 5.5. En el caso del indicador de asistencia a clases de los estudiantes la realidad es similar a la de rendimiento académico; el primer ciclo alcanza un porcentaje promedio anual de asistencia de 96%, en cambio el segundo ciclo no supera el 90%.

Frente a esta disparidad de resultados la institución ha desarrollado estrategias remediales, pero al evaluarlas al término del año escolar 2012 no se logra demostrar que estas nuevas prácticas generaron un impacto positivo en los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes.

III. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA

Este apartado presenta la **metodología** utilizada en la elaboración del **Diagnóstico y Plan de Mejora** para el Liceo Cacique Antupillán, en base al Modelo de Calidad de la Gestión Educativa y muestra las principales etapas del proceso como también las **actividades, instrumentos, fuentes de información e informantes claves** que permiten recoger y validar la información en **18 visitas temáticas** efectuadas al Centro de Práctica.

El proceso para levantar el Diagnóstico y presentar la propuesta de Plan de Mejora se lleva a cabo en dos etapas, **Diagnóstico y Plan de Mejora**, que permiten conocer el centro de práctica y proponer acciones de mejora a la institución. Estas etapas, se subdividen a la vez en **hitos** relevantes que muestran, de manera secuencial, las acciones realizadas en el proceso de levantamiento de información y en la elaboración de propuestas de solución presentadas a la institución.

En relación a la **primera etapa, Diagnóstico de la Gestión Educativa** del centro de práctica, se realiza la inmersión en el establecimiento, focalizado en el levantamiento y el análisis de información relevante de la institución. En esta etapa los **informantes claves** fueron el Director, la Jefe de UTP, la Inspectora General y la Orientador, quienes entregaron información pertinente para elaborar el Diagnóstico durante las doce visitas efectuadas al centro de práctica. En este período se realizan **reuniones** con el **Director** para establecer la agenda de trabajo (**Bitácora de Visitas**), se desarrollan **entrevistas** con los actores claves para recopilar los **documentos relevantes** del quehacer institucional (PEI, POA, PIE, PME, Manual de Convivencia, entre otros) y se logra acordar con el Director el problema a abordar en el Diagnóstico.

El segundo hito relevante del Diagnóstico corresponde al levantamiento de evidencias por Áreas de Gestión, actividad lograda con el desarrollo de **entrevistas** a los siguientes **informantes claves**: Director, Jefe de UTP, Inspectora General, Orientadora y Coordinadora PIE, quienes aportan información a través de relatos anecdóticos y entregando evidencias del trabajo que desarrollan en el establecimiento. En esta etapa se procede también a la observación de prácticas de aula, utilizando el instrumento “**Rúbrica para la observación docente en aula**” que permite evaluar las prácticas de enseñanza utilizadas por los docentes de la institución. **Las evidencias** recolectadas se registran en la **Tabla de Levantamiento de Evidencias** y se sintetizan en el instrumento **Tabla de Síntesis del Diagnóstico**.

Como etapa final del Diagnóstico se elabora el **Árbol del Problema**, esquema que muestra una gráfica de las causas y efectos que se desprenden del problema abordado, luego se expone a los integrantes del equipo directivo del centro de práctica en la devolución de resultados del Diagnóstico.

En la **segunda etapa** del proceso, se elabora una **propuesta de Plan de Mejora** para que el Centro de Práctica logre dar solución al problema identificado en el Diagnóstico. Como actividad central se confirman y validan las acciones de

mejora, basadas en la información de la etapa anterior y en **seis visitas** al establecimiento se logra configurar una propuesta que permita mejorar los aspectos deficitarios identificados de la gestión institucional. En esta etapa los **informantes claves** fueron Director, Jefe de UTP e Inspectora General.

En primera instancia, en **reunión** con el **equipo directivo** se revisa la **Tabla de Síntesis del Diagnóstico** (Ver anexo N° 1) y se presenta el **Árbol del Problema** (Ver anexo N° 2) reestructurado, según las sugerencias propuestas por el Director en la devolución final del Diagnóstico. Posteriormente, en **entrevista** con el **Director** y **Jefe Técnico** suplente se presenta la **Tabla de Síntesis Nivel de Eficacia** de las Prácticas, instancia que permite dar a conocer los niveles de eficacia alcanzados por el establecimiento en el Diagnóstico, logrando precisar las fortalezas y debilidades de la gestión del establecimiento.

A continuación en **entrevista** con el **Director** se presenta propuesta de Plan de Mejora (ver anexo N° 3) y esquema gráfico del “**Árbol de la Solución**” (ver anexo N° 4) exponiendo los **medios y los fines** que permiten dar solución al problema institucional levantado en el Diagnóstico. Además se presentan las “**Prioridades de Cambio**” construidas a partir de la evidencia recogida de la **Tabla de Síntesis de Eficacia de las Prácticas** (ver anexo N° 5) y que sustentan las acciones de mejora propuestas a la institución. Posteriormente, se presenta **matriz del Plan de Mejora por Área de Gestión** y en reuniones con el Director se validan los objetivos, actividades, indicadores, metas y plazos propuestos en la matriz Plan de Mejora para cada área, cuyo fin es constituirse en un recurso de gestión válido para brindar solución al problema detectado en el Diagnóstico.

Finalmente, se concluye el proceso exponiendo al **Director** una **Propuesta de Liderazgo y Gestión** para implementar el Plan de Mejora (ver anexo N° 6) y las herramientas que permitirán monitorear y evaluar la implementación del Plan a través de la **Matriz de Seguimiento y Evaluación** (ver anexo N° 7).

IV. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO POR ÁREA DE GESTIÓN

Este apartado tiene como finalidad describir el Diagnóstico por cada área de gestión del Modelo de Calidad (ver anexo N° 8) y a partir de los siguientes elementos: mención de lo que diagnostica el área, nivel de evaluación obtenido, causas y efectos, urgencia y prioridad de cambio propuesta, información recopilada en la **Tabla de Síntesis del Diagnóstico**.

El **Área 1** corresponde a **Liderazgo** y considera aquellas prácticas desarrolladas por la Dirección y/o el Equipo de Gestión para orientar los procesos y conducir a todos los actores de la comunidad al logro de los objetivos y metas institucionales, tomando decisiones que permitan la disminución de la brecha entre lo planificado y lo ejecutado. Esta área se subdivide en cuatro **dimensiones**: Visión Estratégica, Dirección, Control y Cuenta Pública.

Considerando los datos y evidencias obtenidos en el Diagnóstico, es posible determinar que las prácticas del establecimiento en el **Área Liderazgo** oscilan entre prácticas sistemáticas (**nivel 1**) y prácticas orientadas a resultados (**nivel 3**). Esta **evaluación** se traduce en los siguientes porcentajes: prácticas sistemáticas **33%**, prácticas desplegadas **56%** y prácticas orientadas a resultados **11%**. Cabe señalar que no existen prácticas evaluadas y mejoradas (nivel 4) como tampoco prácticas efectivas (nivel 5).

En relación a los resultados de la Tabla de Síntesis del Diagnóstico para el área se determina que las dimensiones **Dirección** y **Control** presentan las prácticas más débiles. En la dimensión **Dirección**, que hace referencia a las prácticas del equipo directivo para asegurar que las acciones implementadas favorecen el logro de los objetivos institucionales, se evidencia como causa la ausencia de una planificación estratégica con metas explícitas y genera como efecto que las prácticas no estén orientadas a resultados, además como los actores desconocen las metas institucionales no se alcanzan prácticas coordinadas y cohesionadas, logrando promover de esta forma el actuar individual más que el trabajo colectivo. En el caso de la dimensión **Control**, que se refiere a las prácticas de la Dirección para asegurar el control de los procesos implicados en las diversas áreas de la gestión, se desprende como primera causa la ausencia de registros de control de los procesos, cuyo efecto es la dificultad para aplicar estrategias de monitoreo y evaluación; además existen débiles mecanismos para registrar y sistematizar los logros institucionales y compartirlos con la comunidad, situación que produce como **efecto** un desconocimiento de la información relevante del establecimiento. Finalmente, como no existen mecanismos válidos para registrar y socializar la información (de proceso y resultados) no es posible implementar medidas para rectificar, en el momento oportuno, aquellas prácticas que no están resultando efectivas.

A partir de los antecedentes levantados en el Diagnóstico se evalúa el área con **nivel de urgencia tres** y se propone como **prioridad de cambio** la elaboración de una **planificación estratégica** que establezca metas institucionales de acuerdo a los objetivos generales del PEI, que se socialice con la comunidad y que se monitoree y evalúe durante su implementación, con el fin de orientar los procesos al logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

El **Área 2** corresponde a **Gestión Curricular** y establece aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular y para asegurar la

convivencia de los actores de la comunidad educativa en función de un ambiente propicio para el aprendizaje, en coherencia con el PEI. El área a su vez está subdividida en **dimensiones**: Organización Curricular, Preparación de la Enseñanza, Acción Docente en Aula, Evaluación de la Implementación Curricular, Convivencia Escolar y Apoyo al Aprendizaje de los Estudiantes.

Dentro de las áreas con mejor resultado en la evaluación de las prácticas implementadas por el establecimiento se ubica el Área de **Gestión Curricular**, con prácticas que fluctúan entre prácticas desplegadas (nivel 2) hasta prácticas orientadas a resultados (nivel 4). El detalle porcentual del logro alcanzado por el área es el siguiente: 19% de prácticas desplegadas, 44% de prácticas orientadas a resultados y 37% de prácticas evaluadas y mejoradas. Si bien el **área 2** obtiene resultados que se destacan entre las demás áreas, sus prácticas no alcanzan efectividad (nivel 5).

Para realizar la descripción del **área 2** se considera, en primera instancia, la dimensión **Organización Curricular** que se refiere a las prácticas para asegurar que la propuesta curricular es coherente con los objetivos y metas institucionales. Se logra establecer que una de las causas que impide al Centro de Práctica alcanzar la efectividad en el área tiene relación con que desde la Unidad Técnica se articulan las prácticas para lograr la coherencia entre la propuesta curricular y los objetivos del PEI en el primer ciclo, pero no se logra evidenciar esta coherencia en las prácticas implementadas para el segundo ciclo, surgiendo como efecto de esta situación deficientes resultados académicos (internos y externos) del segundo ciclo (5° a 8°) en comparación con el primer ciclo (1° a 4°). No obstante otra dimensión relevante y en directa relación al problema establecido es **Apoyo al Aprendizaje de los Estudiantes** que se refiere a las prácticas para apoyar el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes, atendiendo a sus necesidades y características, dimensión desde la que se determina la ausencia de estrategias para potenciar a los estudiantes de nivel intermedio y avanzado, sólo se recopila evidencia de acciones para apoyar a los alumnos con

necesidades educativas especiales (NEE). A raíz de estos antecedentes se determina que el establecimiento no brinda iguales oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes, produciendo como **efecto** el desconocimiento de las potencialidades de aprendizaje de los estudiantes de los niveles intermedio y avanzado.

Debido a la importancia de las prácticas de esta área para el logro de las metas establecidas en el PEI y el logro de aprendizaje de todos los estudiantes, se le asigna el máximo **nivel de urgencia (3)** y se propone como **prioridad de cambio** para el área la implementación de estrategias de preparación y diseño de la enseñanza, en concordancia con la propuesta curricular nacional y el Proyecto Educativo Institucional, que aseguren el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

El **Área 3** corresponde a **Personas y Recursos** y hace referencia a las prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación, de forma que logren sus metas personales acordadas y contribuyan con su desempeño al logro del PEI y los resultados institucionales. Prácticas de mantención y optimización de los recursos y soportes en función del logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes y de los objetivos y metas institucionales. El **Área 3** involucra las **dimensiones** Personas y Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.

Con las evidencias levantadas en el Diagnóstico se logra determinar que las prácticas del establecimiento en el **Área 3** fluctúan entre prácticas sistemáticas (**nivel 1**) y prácticas orientadas a resultados (**nivel 3**). La evaluación detallada en porcentajes para el área es la siguiente: prácticas sistemáticas **37%**, prácticas desplegadas **50%** y prácticas orientadas a resultados **13%**. El área no evidencia prácticas evaluadas y mejoradas (4) como tampoco prácticas efectivas (nivel 5).

Al describir el **Área 3** desde la dimensión **Personas** se refiere a las prácticas de inducción, selección, contratación, evaluación y retroalimentación del desempeño

de docentes y asistentes de la educación en coherencia con el PEI, se logra precisar que una de las **causas** que afectan el logro de la eficacia en el área hace referencia a que la institución carece de prácticas de inducción y selección del personal, sólo existe como relato anecdótico una entrevista inicial que realiza el Director; situación que genera como **efecto** el desconocimiento del personal de los objetivos que propone el P.E.I. Otra **causa** que se desprende de esta dimensión prácticas descoordinadas para enfrentar complejidades y desafíos, situación que genera como **efecto** un desconocimiento del impacto de las prácticas instaladas en logro de los objetivos generales del PEI. Otra **causa** evidenciada en esta dimensión es la inexistencia de un procedimiento formal de entrega de estímulos en el centro de práctica y el **efecto** que produce es una frustración en los actores porque no reciben reconocimiento a sus logros.

En relación a los antecedentes levantados en el Diagnóstico para el área, se determina un **nivel de urgencia dos** (nivel medio) y se establece como **prioridad de cambio** la necesidad de instalar prácticas de medición del nivel del clima organizacional como también de la satisfacción del personal, con el fin de obtener una mayor participación y compromiso de los actores de la comunidad en el logro de los objetivos propuestos en el PEI.

El **Área 4 Contexto y Familia** hace referencia a las prácticas del establecimiento para relacionarse con los estudiantes, familias, comunidad externa y conocer sus necesidades, expectativas y demandas de su contexto socio- cultural, en función de orientar la gestión hacia la mejora continua de su oferta educativa y el logro de las metas institucionales. Esta área considera tres **dimensiones**: Relación y vinculación con las familias y el contexto socio- cultural, Relación con los estudiantes y Captación, difusión, matrícula y marketing.

Continuando con la descripción del Diagnóstico realizado al Liceo Cacique Antupillán en el área 4, se establece que la evaluación de sus prácticas se ubican entre los niveles de práctica sistemática (**nivel 2**) en un **25%**, práctica evaluada y mejorada (**nivel 4**) un **13 %** y prácticas orientadas a resultados (**nivel 3**) en **12%**.

Esta área muestra un **50%** de ausencia de prácticas (**nivel 0**), es decir, un alto porcentaje de las prácticas de esta área corresponden a relatos anecdóticos, convirtiéndose en la mayor debilidad que presenta el colegio desde esta área.

Los resultados del Diagnóstico para esta área muestran que la primera dimensión a considerar es **Relación con los estudiantes**, puesto que se producen resultados académicos externos (SIMCE) e internos (rendimiento) desiguales entre el primer y segundo ciclo. Resulta prioritario para el establecimiento contar con prácticas que permitan evidenciar las necesidades y expectativas de los estudiantes para dar una respuesta a la diversidad del alumnado y asegurar su participación en la vida escolar. Esta práctica institucional evidencia debilidades a **causa** de que sólo se logra un cumplimiento parcial de los objetivos generales establecidos y como **efecto** produce resultados sin tendencia al alza en el segundo ciclo. La segunda **dimensión** asociada es **Relación y vinculación con las familias y el contexto socio cultural** y de acuerdo a las evidencias la **causa** que se desprende es la carencia de prácticas institucionales para conocer las necesidades y expectativas de las familias, para generar nexos escuela-familia que permitan a los Padres y apoderados involucrarse en el logro de aprendizajes de los estudiantes y el **efecto** que conlleva es el débil aporte y la escasa participación de la familia en las actividades del Centro de Práctica.

En relación a los antecedentes mencionados y referidos al nivel específico de calidad se evalúa el área Contexto y Familia con **nivel de urgencia tres**, puesto que se requiere la instalación de espacios de participación que involucren tanto a los estudiantes como a sus familias. Ahora bien, como existe una carencia de prácticas que permitan evidenciar vínculos colaborativos entre la escuela y la familia se propone como **prioridad de cambio** para el área la implementación de estrategias que permitan conocer las necesidades y expectativas de las familias para establecer vínculos colaborativos en función del logro de los objetivos propuestos en el PEI.

El **Área 5 Información y Conocimiento** hace mención a aquellas prácticas del establecimiento para medir, evaluar y analizar información sobre su desempeño y cómo utiliza los resultados en función de la mejora continua de los procesos de la gestión institucional y las prácticas de intercambio e implementación de buenas prácticas y transferencia de conocimientos. Esta área considera **tres dimensiones**: Gestión de la Información, Gestión de Conocimiento y Evaluación Organizacional.

En relación a los datos y evidencias recopiladas en el diagnóstico de esta área se logra determinar que las prácticas del establecimiento educacional se encuentran entre prácticas sistemáticas con despliegue total (**nivel 2**) en un **50%** y prácticas evaluadas y mejoradas (**nivel 4**) un **33%**, continuando con prácticas desplegadas (**nivel 1**) en un **17%** y con ausencia de prácticas en niveles 0 y 5, referidas a prácticas efectivas, logrando evidenciar con estos resultados una debilidad de la institución que incide directamente en el problema configurado en el Diagnóstico.

En efecto, de acuerdo a los resultados del diagnóstico, la dimensión **Gestión de la Información**, que involucra aquellas prácticas del establecimiento para gestionar la información requerida para apoyar la gestión institucional y la toma de decisiones, resulta relevante en relación al problema diagnosticado puesto que el establecimiento evidencia carencias de prácticas y espacios para medir evaluar y analizar la información, involucra a la totalidad de la comunidad educativa en función de la mejora continua, de su oferta educativa y el logro de las metas institucionales. Una **causa** es que existen débiles prácticas de análisis de la información, situación que provoca como **efecto** la entrega parcial de resultados institucionales (sólo se evidenció en SIMCE y resultados semestrales de algunos subsectores). Otra **causa** que se desprende de esta dimensión es que se prioriza la entrega de información mayoritariamente referida al ámbito curricular, cuyo **efecto** es que las acciones se encuentran focalizadas sólo en el área curricular y no se logra involucrar a todos los actores de la comunidad educativa en ellas.

Finalmente, en esta área el **nivel de urgencia** asignado es **uno**, evaluación que nos permite determinar que el establecimiento posee débiles prácticas de análisis de la información que le permitan sustentar con evidencias la toma de decisiones; de esta forma es posible establecer como **prioridad de cambio** para el área la necesidad de instalar prácticas de sistematización, análisis y difusión de la información que permitan sustentar la toma de decisiones en función del logro de objetivos institucionales establecidos en el PEI.

Para concluir esta descripción, se presenta el **Área 6** correspondiente a **Resultados** que evidencia datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones de procesos y finales para que establecimiento sistematice y analice en función de la evaluación de calidad de sus logros institucionales. Esta área contempla tres **dimensiones**: Logros de Aprendizajes, Logros Institucionales y Satisfacción de la Comunidad Educativa. Se reportan series de tiempo.

De acuerdo a los datos obtenidos en el Diagnóstico, referido las prácticas institucionales en el área 6, muestra que sus **niveles frecuencia** se evalúan en **series con tendencias** y el reporte es el siguiente: un **12%** de las prácticas muestran series de tiempo, un **38%** **series con tendencia positiva**, un **12%** **se muestran tendencia** y un **25%** **no hay prácticas**, cabe señalar que un **13%** corresponde a **series con tendencia positiva y comparada con otros iguales** y un **0%** **evidencia series con tendencia positiva y comparada** que sobrepase a otros establecimientos de similares características.

La dimensión que presenta un nivel menor de evaluación es **Satisfacción de la Comunidad Educativa** y se refiere a datos del establecimiento educacional que muestra los niveles de satisfacción de padres y apoderados y de acuerdo al Diagnóstico el liceo muestra que carece de prácticas que evidencien el vínculo entre la escuela y la familia y que además permitan conocer cuáles son las necesidades y expectativas de éstas. Se logra establecer como **causa** de esta evaluación la ausencia de prácticas concretas para medir la satisfacción de los padres y apoderados y el **efecto** es el desconocimiento de las expectativas de los

padres y apoderados en relación a los aprendizajes de los estudiantes. En esta **dimensión** que mide además los datos del establecimiento que evidencien los niveles de satisfacción de docentes y asistentes de la educación, se logra desprender como **causa** la ausencia de prácticas que muestren los niveles de satisfacción de estos actores claves y como **efecto** el desconocimiento del grado de satisfacción de los docentes y asistentes de la educación con su trabajo y con la institución.

No obstante, con la evidencia recopilada se logra determinar que la totalidad de los resultados no son utilizados en la toma de decisiones institucionales, por esta razón el **nivel de urgencia asignado es tres** y se establece como **prioridad de cambio** del área la necesidad de conocer el aumento de los niveles de eficiencia interna, de satisfacción de la comunidad y los niveles de aprendizaje de todos los estudiantes.

V. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En este apartado se presenta una **síntesis del Diagnóstico** de la Gestión Educativa realizado al Liceo Cacique Antupillán como también una **propuesta de solución** al problema configurado, a partir de las evidencias recopiladas en doce visitas efectuadas al establecimiento.

Con el levantamiento de **evidencias del Diagnóstico** es posible identificar debilidades en las prácticas de gestión del Centro de Práctica que impactan en el logro de los resultados institucionales, logrando configurar un **problema** a abordar y una propuesta para darle solución

Los centros educativos deben garantizar a todos los estudiantes aquellos aprendizajes imprescindibles y la dirección de la escuela está para hacerlo posible, por lo tanto, todos sus esfuerzos deben centrarse en dicha meta (Bolívar, 2010). El logro de esta meta direcciona las prácticas del establecimiento según lo establecen sus objetivos en el PEI, pero la evidencia muestra que ésta sólo se ha logrado

parcialmente, ya que los resultados de aprendizaje obtenidos no muestran tendencia al alza en los últimos tres años para el segundo ciclo, por esta razón se acuerda con el Centro de Práctica que el **problema** a abordar en el diagnóstico es **la ausencia de prácticas efectivas de liderazgo permiten un logro parcial de los objetivos propuestos en el PEI**, pues una institución que pretende entregar educación de calidad a todos sus estudiantes necesita de una gestión directiva efectiva y para alcanzar esta meta debe pasar por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos” (Altablero, 2007).

Una vez concluido el proceso de levantamiento de evidencias se analiza la información y se elabora la **Tabla de Síntesis del Diagnóstico**, instrumento que permite determinar que **Liderazgo es el área impacto** del problema y cómo las

prácticas de las demás áreas del Modelo de Calidad aportan acciones al foco del problema. Adicionalmente, se establecen **prioridades de cambio** para cada área de gestión con el fin de dar solución al problema validado con el centro de práctica.

El **Modelo de Calidad de la Gestión Educativa** utilizado presenta una escala de evaluación con niveles que van de 0 a 5 (ver anexo N° 9). Para efecto de análisis, se considera que las prácticas ubicadas en los niveles 0, 1 y 2 corresponden a debilidades, en cambio aquellas que alcanzan el nivel 3 y 4 se conciben como fortalezas.

En general, según el resultado de la **Tabla de Síntesis de Eficacia del Centro de Práctica**, instrumento que permite evaluar la eficacia de las prácticas desplegadas en la institución, un **51%** de las prácticas evaluadas como más débiles del Centro de Práctica aparecen en las áreas de Liderazgo, Personas y Recursos, Gestión de la Información y el Conocimiento y Resultados. En contraposición, un **43%** evaluadas como **fortalezas** en las áreas de Gestión Curricular y Contexto y Familia.

Al revisar los niveles de eficacia por áreas, se logra establecer que **Liderazgo es el área más débil** según los resultados de la evaluación del modelo, presentando un **89%** de prácticas que no sobrepasan el nivel 2. En el Área **Personas y Recursos un 87% de las prácticas obtienen un débil porcentaje en la evaluación**, alcanzando hasta el nivel 3. El **Área de Información presenta un 67% de prácticas evaluadas** que no sobrepasa el nivel 2. En el caso del **Área de Resultados** una evaluación no evidencia niveles de eficacia efectivos en comparación con otros establecimientos.

El **Área de Gestión Curricular** obtiene un **82%** de prácticas evaluadas como fortalezas, convirtiéndose así en el área que alcanza mayor nivel de logro en la evaluación de la eficacia del establecimiento. El **Área de Contexto y Familia** logra un **51%** de eficacia en la medición y sus prácticas alcanzan evaluación como

fortalezas, pero presenta **37% de prácticas inexistentes**, situación que se traduce en desventajas de la gestión del establecimiento.

A modo de síntesis cabe destacar que las **fortalezas del establecimiento se encuentran en las áreas de Gestión Curricular y Contexto y Familia**, fortalezas que impactan en el resultado de aprendizaje de los estudiantes, pero sólo parcialmente pues el segundo ciclo no logra evidenciar tendencia al alza en los resultados académicos internos ni externos (SIMCE). Las **debilidades se encuentran en las áreas de Liderazgo (área impacto del PM), Personas y Recursos, Gestión de la Información y el Conocimiento y Resultados**. En relación a los niveles de **mejora continua**, Gestión Curricular se destaca con 82% y Contexto y Familia con un 52%.

Finalmente, se define como propuesta de solución al problema diagnosticado la instalación de prácticas efectivas de liderazgo con **foco en lo pedagógico**, con el fin de alcanzar resultados efectivos de gestión institucional y conseguir el logro de aprendizaje de todos los estudiantes, además cumplir con los objetivos propuestos en su PEI y brindar la posibilidad a que todos los estudiantes adquieran aprendizajes de calidad. De esta forma, se pretende que el Liceo Cacique Antupillán logre ser una escuela efectiva donde las prácticas del líder estarán orientadas a generar en su equipo una visión compartida sobre la organización, sus actividades y metas; de manera que las personas que ahí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión (Anderson, S. 2010, en Psicoperspectivas).

VI. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL PLAN DE MEJORA

El **Objetivo General del Plan de Mejora** diseñado para el Liceo Cacique Antupillán responde de manera general a los requerimientos de cambio que enfrenta la educación actual, como también a nivel específico a las necesidades institucionales identificadas en la recopilación de evidencias en el proceso de

Diagnóstico realizado al CP. Dicho objetivo propone **instalar prácticas efectivas de liderazgo que permitan dar cumplimiento a los objetivos generales propuestos en el PEI, con el fin de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes.**

Para lograr concretar este objetivo resulta imprescindible definir **objetivos específicos** para cada una de las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa; objetivos que se detallan a continuación:

En el caso del área Liderazgo se establece como objetivo específico elaborar una planificación estratégica que establezca metas institucionales con la finalidad de orientar los procesos hacia el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

En relación al área Gestión Curricular el objetivo planteado es implementar estrategias de preparación y diseño de la enseñanza en concordancia con la propuesta curricular nacional y el Proyecto Educativo Institucional y que aseguren el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

Para el área Personas y Recursos se propone como objetivo instalar prácticas de medición del clima organizacional y del nivel de satisfacción del personal, cuyos resultados se conviertan en un aporte al logro de objetivos propuestos en el PEI.

En el área Contexto y Familia se propone como objetivo específico implementar estrategias que permitan conocer las necesidades y expectativas de las familias, en relación al proceso de aprendizaje de los estudiantes, logrando intensificar los vínculos escuela-familia para alcanzar los objetivos propuestos en el PEI.

Referido al Área Gestión de la Información y el Conocimiento se establece como objetivo instalar prácticas de sistematización, análisis y difusión de la información que permitan sustentar la toma de decisiones, en función del logro de los objetivos institucionales establecidos en el PEI.

En último lugar, para el Área Resultados se determina como objetivo específico aumentar los niveles de eficiencia interna, de satisfacción de la comunidad y de

aprendizaje de todos los estudiantes en relación a los objetivos propuestos en el PEI.

VII. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORA POR AREA DE GESTIÓN

Este apartado tiene como finalidad describir y analizar el **Plan de Mejora** elaborado para el Centro de Práctica a través de la presentación de objetivos, prioridades de cambio, actividades, indicadores, metas, plazos y responsables para cada una de Áreas de Gestión del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

En primer lugar se presenta el **Área 1 Liderazgo** que considera aquellas prácticas desarrolladas por la Dirección y/o el Equipo de Gestión para orientar los procesos y conducir a todos los actores de la comunidad al logro de los objetivos y metas institucionales, tomando decisiones que permitan la disminución de la brecha entre lo planificado y lo ejecutado.

Como resultado del diagnóstico del área 1 se establece como **prioridad de cambio** la elaboración de una planificación estratégica que establezca metas institucionales, que se socialice con la comunidad y que se monitoree y evalúe con el fin de orientar los procesos al logro de aprendizaje de todos los estudiantes.

En relación a la prioridad de cambio propuesta, se establece como **objetivo específico** elaborar una planificación estratégica que establezca metas institucionales, con la finalidad de orientar los procesos hacia el logro de aprendizaje de todos los estudiantes.

Para concretar el objetivo antes mencionado, se sugieren **actividades** que permiten sistematizar las prácticas del centro de práctica como también optimizar las fortalezas que posee, en función de lograr los objetivos propuestos en el PEI. Éstas son: elaborar una planificación estratégica con metas explícitas a alcanzar, socialización de la planificación estratégica con los actores de la comunidad, monitoreo del logro de las metas propuestas y desarrollo de reuniones mensuales para evaluar el avance de la implementación de la planificación estratégica.

Para cada una de las actividades propuestas se establecen los siguientes **indicadores**: planificación estratégica institucional elaborada, acta de asistencia a jornadas de socialización, un reporte mensual de monitoreo y actas de reuniones mensuales del equipo directivo.

Paralelamente, se determinan **metas y plazos** para la implementación de las actividades propuestas: 100% de la Planificación estratégica institucional elaborada a julio de 2015, 100% de los actores de la comunidad conocen el plan

estratégico a diciembre 2015, 100% de reportes del PM entregados a diciembre de cada año, 100% de reuniones desarrolladas a diciembre de cada año.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de esta propuesta de mejora para el área de Liderazgo, se designa al Director del establecimiento como **responsable** de su implementación.

El área Liderazgo se considera el *área impacto* del Plan de Mejora porque es el área que evidencia el más *alto porcentaje de prácticas débiles* (76%), según el análisis de los niveles de eficacia del centro de práctica presentado anteriormente.

A continuación, se presenta el **Área 2 Gestión Curricular** que contempla prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular y para asegurar la convivencia de los actores de la comunidad educativa en función de un ambiente propicio para el aprendizaje, en coherencia con el PEI.

De acuerdo a la información levantada en el diagnóstico, la atención se focaliza en la dimensión Acción Docente en Aula, por lo que se propone como **prioridad de cambio** para el centro de práctica la implementación de estrategias de preparación y diseño de la enseñanza, en concordancia con la propuesta curricular nacional y el Proyecto Educativo Institucional que aseguren el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

Acorde a la prioridad propuesta, se establece como **objetivo específico** implementar estrategias de preparación y diseño de la enseñanza, en concordancia con la propuesta curricular nacional y el Proyecto Educativo Institucional y que aseguren el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

Para lograr sistematizar las prácticas de enseñanza desarrolladas en el establecimiento y ajustarlas al logro de los objetivos institucionales, se diseñan las siguientes **actividades**: elaboración de planificaciones de aula en formato institucional, gestión recursos para la adquisición de materiales pedagógicos,

elaboración de instrumentos de evaluación y elaboración de guías de autoaprendizaje para los alumnos con problemas de inasistencia justificada.

Para cada una de las actividades propuestas se fija un **indicador** que permitirá verificar el estado de avance de las actividades desarrolladas, como también establecer remediales en caso de desalineación de la meta; estos son: porcentaje de planificaciones de aula elaboradas, porcentaje de recursos gestionados, porcentaje de instrumentos de evaluación diseñados y porcentaje de guías de autoaprendizaje construidas.

Del mismo modo para asegurar la implementación de las actividades, se han establecido las siguientes **metas y plazos**: 100% de las planificaciones de cada subsector elaboradas a abril de 2015-2016-2017, 90% recursos pedagógicos adquiridos a mayo de 2015-2016-2017, 100% de instrumentos elaborados a abril de 2015-2016-2017 y 100% de las guías de autoaprendizaje elaboradas a mayo de 2015-2016-2017.

Debido al importante aporte de esta área para el logro del Plan de Mejora se determina como principal **responsable**, en la mayoría de las actividades, al Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, pero como una de las actividades del área (gestión de recursos) depende del Director, se le considera como apoyo al trabajo encargado al Jefe Técnico.

En seguida, se presenta el **Área 3 Personas y Recursos** que hace referencia a las prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación, de forma que logren sus metas personales acordadas y contribuyan con su desempeño al logro del PEI y los resultados institucionales. Prácticas de mantención y optimización de los recursos y soportes en función del logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes y de los objetivos y metas institucionales.

A partir de las evidencias del diagnóstico, se plantea como **prioridad de cambio** para el área la necesidad de instalar prácticas de medición del nivel del clima organizacional como también de los niveles de satisfacción del personal, con el fin de obtener una mayor participación y compromiso de los actores de la comunidad en el logro de los objetivos propuestos en el PEI.

A partir de esta oportunidad de cambio para el centro de práctica se establece como **objetivo específico** instalar prácticas de medición del clima organizacional y del nivel de satisfacción del personal, cuyos resultados se conviertan en un aporte al logro de objetivos propuestos en el PEI. Para concretar el objetivo expuesto se establecen las siguientes **actividades**: diseño de una encuesta institucional para medir el clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral del personal que trabaja en el establecimiento, aplicación de encuesta para conocer el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal, diseñar un Plan de Acción, orientado a mejorar el clima organizacional y el aumento de la satisfacción laboral del personal, considerando las necesidades detectadas en los resultados de la encuesta aplicada y en función del logro de los objetivos institucionales, como también el desarrollo de jornadas de reflexión para evaluar los resultados de la implementación del Plan de Acción propuesto.

Además para cada actividad se han elaborado **indicadores** que permiten a los responsables de la implementación del plan monitorear el nivel de avance de las actividades propuestas, estos son: % de encuestas diseñadas, % de encuestas

aplicadas, % Plan de Acción diseñado, % del Plan de Acción implementado y % de jornadas de reflexión desarrolladas.

Para el logro de las actividades e indicadores presentados, se fijan **metas y plazos** que permiten ajustar los tiempos para dar cumplimiento al Plan de Mejora en el plazo señalado como también los fines que se pretenden alcanzar con su implementación. Estos son: 100% de encuesta diseñada a julio de 2015, 100% del personal responde encuestas en el mes de julio de 2015, 2016 y 2017, 100% del Plan de Acción diseñado a julio de 2015, 100% del Plan de Acción implementado a julio de 2015, 2016 y 2017 y 100% de jornadas de reflexión desarrolladas a julio de 2015, 2016 y 2017.

Debido a la importancia que tiene para la institución mantener altos niveles de satisfacción en los actores claves de la comunidad como también lograr la adhesión y el compromiso con las metas propuestas, se determina que la principal **responsable** de esta área es la Inspectora General, quien velará por el logro de las actividades propuestas en la implementación del Plan de Mejora.

Conjuntamente, el **Área 4 Contexto y Familia** hace referencia a las prácticas del establecimiento para relacionarse con los estudiantes, familias, comunidad externa y conocer sus necesidades, expectativas y demandas de su contexto socio-cultural, en función de orientar la gestión hacia la mejora continua de su oferta educativa y el logro de los objetivos institucionales.

Con las evidencias recopiladas en el centro de práctica durante el proceso de Diagnóstico, se establece como **prioridad de cambio** para esta área la implementación de estrategias que permitan conocer las necesidades y expectativas de las familias, para establecer vínculos colaborativos en función del logro de los objetivos propuestos en el **PEI**.

Consecuentemente, se define como **objetivo específico** del área el implementar estrategias que permitan conocer las necesidades y expectativas de las familias

en relación al proceso de aprendizaje de los estudiantes, logrando intensificar los vínculos escuela- familia para alcanzar objetivos propuestos en el PEI.

Para alcanzar el objetivo definido, se presentan una serie de **actividades**, entre ellas: entrega de circular informativa dando a conocer los objetivos y metas institucionales, en la primera reunión de Padres y Apoderados con el fin de motivarlos en la participación del aprendizaje de los estudiantes, entrega de carta compromiso a los Padres y Apoderados donde se expliciten sus deberes y derechos en la formación de los estudiantes, aplicación de encuesta anual para identificar expectativas de los padres y/o apoderados, frente al aprendizaje de sus alumnos/as y desarrollo de jornada de reflexión para revisar los resultados de las encuestas aplicadas y determinar cómo estos resultados serán incorporados en las actividades institucionales.

Así mismo, se plantean los siguientes **indicadores** para medir el avance en las actividades antes formuladas: % de circulares entregadas, % de cartas compromiso entregadas, % de encuesta anual aplicada y % de jornada de reflexión desarrollada.

Además se establecen **metas y plazos** para dar cumplimiento a las actividades propuestas, estos son: 100% de Padres y Apoderados reciben circular en marzo de -2015 y 2016, 100% de cartas de compromiso entregadas en marzo de -2015 y 2016, 100% de encuestas aplicadas a julio de 2015 y 2016 y 100% jornadas de reflexión desarrolladas a diciembre 2015 y 2016.

Por la relevancia que tiene para la implementación del Plan de Mejora la participación, compromiso y vinculación de la familia en el rendimiento académico de los estudiantes, se ha definido como **responsable** directa de estas actividades a la Orientadora, quien contará además con el apoyo del Director y Jefe de UTP para la implementación y la realización de las actividades propuestas.

Se incluye además, el **Área 5 Información y Conocimiento** que comprende las prácticas del establecimiento para medir, evaluar y analizar información sobre su

desempeño y cómo utiliza los resultados en función de la mejora continua de los procesos de la gestión institucional . Prácticas de intercambio e implementación de buenas prácticas y transferencia de conocimientos.

Con las evidencias recopiladas en el Diagnóstico para esta área, es posible establecer como **prioridad de cambio** la necesidad de instalar prácticas de sistematización, análisis y difusión de la información que permitan sustentar la toma de decisiones, en función del logro de los objetivos establecidos en el PEI.

En coherencia con la prioridad descrita, se plantea como **objetivo específico** para el área instalar prácticas de sistematización, análisis y difusión de la información que permitan sustentar la toma de decisiones, en función del logro los objetivos institucionales.

Además, se proponen las siguientes **actividades** para dar cumplimiento al objetivo antes mencionado: capacitar al personal en el uso software computacional que permita el registro sistemático de la información institucional, realización de reuniones semestrales para monitorear los resultados de aprendizaje de los estudiantes, revisión del avance de las acciones implementadas y difusión de la información institucional a través de reportes emitidos semestralmente.

Con el fin de lograr el desarrollo efectivo de las actividades propuestas, se presentan los siguientes **indicadores**: % de asistencia del personal a capacitación, % de reuniones desarrolladas y % de reportes semestrales emitidos.

Para establecer las directrices hacia donde se deben orientar las actividades propuestas para el área, se definen **metas y plazos**: 90% del personal asiste a capacitación a diciembre 2015, 100% de reuniones realizadas a diciembre de 2015, 2016 ,2017 y 100% de reportes semestrales emitidos a diciembre de 2015, 2016 y 2017.

Finalmente y de acuerdo a los datos presentados, se considera relevante instalar prácticas de sistematización de la información institucional, académica como

administrativa, para la implementación y logro de las metas propuestas en el Plan de Mejora; por esta razón se establece como **responsable** de esta tarea al Director, quien procurará dar cumplimiento a las actividades y metas propuestas para el área con el apoyo de la Jefe de UTP.

Para concluir esta descripción, se presenta el **Área 6 Resultados** que da cuenta de los datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones de procesos y finales para que el establecimiento sistematice y analice en función de la evaluación de la calidad de sus logros institucionales.

De acuerdo a los antecedentes del diagnóstico del centro de práctica, se evidencia un conocimiento parcial de información cuantitativa del desempeño directivos, técnicos pedagógicos, docentes de aula y asistentes de la educación, como también escasos datos que muestren los niveles de logros de eficiencia interna, de resultados de aprendizaje y de los niveles de satisfacción de docentes, asistentes de la educación y padres y apoderados, por esta razón se establece como **prioridad de cambio** la necesidad de conocer el aumento de los niveles de eficiencia interna, de satisfacción de la comunidad y los niveles de aprendizaje de todos los estudiantes.

Para alcanzar este propósito se establece como **objetivo específico** de área aumentar los niveles de eficiencia interna, de satisfacción de la comunidad y de aprendizaje de todos los estudiantes, en relación a los objetivos propuestos en el PEI.

Con el propósito de conseguir una visión clara de los logros y los tiempos necesarios para la implementación de las actividades, se presentan las siguientes **metas y plazos**: lograr un 80% de metas establecidas en la planificación estratégica al 2015, 90% al 2016 100% al 2017, un 100% de objetivos generales del PM logrados, aumentar 10 puntos SIMCE 2015, 10 puntos 2016, 10 puntos 2017, aumentar los niveles de participación, en reuniones mensuales, de Padres y/o Apoderados en 20% el 2015, 25% el 2016, 30% el 2017, aumentar la

aprobación en un 5% al 2015, 7% al 2016 y 10% al 2017, lograr que 100% de la comunidad educativa responda encuesta de satisfacción a diciembre de 2015, 2016 y 2017 y lograr que 80% del Equipo Directivo y de los docentes rindan evaluación de desempeño al 2015, un 90% al 2016 y 100% al 2017.

Además se establecen los siguientes **indicadores** para medir el logro de las metas antes expuestas: porcentaje de metas de la planificación estratégica logradas 100% al término del Plan de Mejora, porcentaje de objetivos generales del Plan de Mejora logrados 100%, aumento resultados SIMCE en 10 puntos cada año de duración del Plan de Mejora, porcentaje de aumento de asistencia a reuniones de Padres y/o Apoderados en un 75% al 2017, porcentaje de aumento en aprobación cada año de duración del Plan de Mejora, porcentaje de encuestas aplicadas y porcentaje de docentes y docentes directivos evaluados en los tres años de duración del Plan de Mejora en un 100% al año 2017.

Considerando la relevancia que tiene para el centro de práctica contar con un sistema de medición de los resultados obtenidos, se determina al Director como **responsable** de la implementación del Plan de Mejora en esta área.

VIII. SÍNTESIS DEL PLAN DE MEJORA

En este apartado se presenta una síntesis del Plan de Mejora diseñado para el Liceo Cacique Antupillán, elaborado en base a los antecedentes recopilados en el

Diagnóstico que evidenció debilidades en las prácticas de liderazgo institucional y en la evaluación del nivel de eficacia del centro de práctica, **Liderazgo** es el área en la se sitúa el problema a abordar, por esta razón el área es considerada el **Área Impacto** del Plan de Mejora. Cabe señalar que las prácticas de esta área son un factor clave en el logro de los aprendizajes; en palabras de Leithwood es el factor intra -escuela que más influye en el aprendizaje de los estudiantes después de la acción docente (Leithwood et al., 2004 en Anderson 2010), es decir una institución que busque instalar la mejora continua de sus prácticas institucionales requiere de líderes efectivos.

A través de la elaboración de este Plan de Mejora se proponen actividades con sus respectivos indicadores, metas y plazos que consideran las necesidades educativas de todos los estudiantes y de sus familias como también los niveles de satisfacción laboral y de rendimiento de los integrantes de la comunidad, generando espacios para lograr la participación de los distintos actores desde un trabajo efectivo, comprometido y coordinado desde la Dirección, que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos en el PEI; prácticas que de acuerdo a la literatura es posible precisar como acciones intencionadas y sistemáticas, realizadas por los líderes de los establecimientos educacionales, que logran modificar las motivaciones, capacidades y compromisos así como las condiciones organizacionales de los docentes; logrando un gran impacto en el aprendizaje de los estudiantes (Navarrete et al., en Campos et al., 2011). Con los argumentos expuestos se valida la premisa de que **el foco de la propuesta** de mejora para el establecimiento se encuentra en el área **Liderazgo**, área que al modificar sus prácticas generará un impacto en el logro de aprendizajes de todos los estudiantes; no obstante, las demás áreas que componen el Modelo de Gestión aportan al foco propuesto para el Plan de Mejora.

El aporte del **Área Gestión Curricular** se establece a través de la focalización de las actividades de enseñanza al logro de los objetivos del PEI. Desde el **Área Personas y Recursos** el aporte proviene de la instalación de prácticas de

medición del nivel del clima organizacional, como también de la satisfacción del personal cuyos resultados se convierten en un aporte para lograr participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la implementación de los objetivos del PEI. De igual manera el **Área Contexto y Familia** brinda aportes desde la implementación de estrategias que permitan conocer las necesidades y expectativas de las familias en relación al aprendizaje de los estudiantes, logrando de esta forma intensificar los vínculos escuela-familia. A su vez el **Área Información y Conocimiento** aporta al área impacto a través de la instalación de prácticas de sistematización, análisis y difusión de la información que permiten sustentar la toma de decisiones, en función del logro de los objetivos institucionales. Y, finalmente, el **Área Resultados**, aporta con el aumento de los niveles de eficiencia interna, de satisfacción de la comunidad y de aprendizaje todos los estudiantes.

El tarea del Director en la implementación de esta propuesta de Plan de Mejora es relevante, pues como señala la literatura, su figura se considera como el segundo factor intraescolar más relevante para la calidad de un establecimiento, y que su incidencia aumentaría allí donde más se lo necesita: en los contextos sociales más desfavorecidos (Barber y Mourshed 2007, en Weinstein y Muñoz, 2012). Una institución que logra rediseñar la estructura de la organización instalando prácticas efectivas de liderazgo permite mejorar los resultados académicos de los alumnos respaldando y manteniendo el rendimiento de estudiantes y profesores (Leithwood et al., Robinson et al., 2009). El rol que ejerce un líder eficaz marca la diferencia en una institución que logra alcanzar la efectividad en sus prácticas.

Es importante considerar que el Plan de Mejora enfatiza la importancia de modificar las prácticas de liderazgo instaladas en el establecimiento con el fin de orientar la gestión hacia un **liderazgo de tipo distribuido**, centrado en el aprendizaje y que permita a la institución alcanzar el nivel de escuela efectiva; estas prácticas efectivas se encuentra agrupadas en 4 categorías: establecer dirección, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción

(Leithwood K. 2009), las que están presentes en las diversas acciones propuestas en el Plan de Mejora, donde el rol del Director como líder es determinante.

El Plan de Mejora propone al Centro de Práctica el desarrollar acciones de **liderazgo distribuido** entre todos los miembros para que logren participar de forma activa en la mejora, modificando la estructura tradicional de la escuela, revirtiendo las limitaciones de tiempo, las estructuras fragmentadas o aisladas para coordinar actividades o intercambiar aprendizajes y conectar la escuela con la comunidad (Bolívar, 2009).

El Plan de Mejora responde también a las demandas del sistema educativo actual que busca instalar en la educación pública la calidad y la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes, incluyendo en esta tarea a los diferentes actores educativos en la gestión institucional y, principalmente, conociendo las necesidades, inquietudes y perspectivas de los actores, favoreciendo así, una mayor participación e identidad con la escuela, a través de un enfoque educativo más allá del ámbito intelectual, sino desde un enfoque integral, en donde la convivencia, confianza y tolerancia, otorgan apertura hacia un espacio educativo de carácter democrático (Anderson G. 2011).

Es ampliamente reconocida la influencia que el Director tiene sobre el funcionamiento del colegio, el trabajo de los profesores y, en último término, el desempeño de los estudiantes (Majluf 2010 en Horn y Marfán, 2010), por esta razón el Plan de Mejora propuesto al centro de práctica focaliza su acción en el rol del líder, personalizado en la figura del Director y cuyo fin último es el aprendizaje de todos los estudiantes. Este Plan de Mejora reconoce que el liderazgo es la práctica de mejora entendida como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo (Elmore, 2008 en Bolívar 2009) y por esta razón postula como solución a la problemática detectada, **la instalación de prácticas efectivas de liderazgo** para alcanzar el logro de los objetivos institucionales establecidos en el PEI.

IX. ESQUEMA GENERAL PLAN DE MEJORA

X. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUCIÓN

En este apartado se presenta el **Plan de Seguimiento y Evaluación del Plan de Mejora** (en adelante PSE), instrumento que permitirá al Centro de Práctica instalar acciones de monitoreo y evaluación de la implementación del Plan de Mejora.

El **objetivo del PSE** es recopilar antecedentes para entregar información válida de la implementación del PM al equipo de gestión, explicitando el estado de avance y/o estancamiento de las actividades, el cumplimiento de los tiempos, las metas y los objetivos propuestos, con el fin de evaluar la efectividad en el desarrollo de las tareas encomendadas.

La propuesta de implementación del PSE considera elementos claves de elementos del contexto del Centro de Práctica, respaldados por las evidencias levantadas en el Diagnóstico. Dentro de estos antecedentes se consideran: la participación de los actores, las objetivos propuestos en el PEI, los indicadores, niveles de logro como también las posibles dificultades y obstáculos que pudiesen surgir en su implementación.

Resulta imprescindible que el **Plan de Mejora se evalúe durante y al término** de su implementación, pues de esta forma se logra alcanzar la instalación de la mejora continua entendiendo este proceso como un ciclo, conocido como Círculo de Deming, que considera momentos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de las prácticas institucionales y que al concluir vuelve a iniciarse en cualquiera de sus momentos en búsqueda de nuevos logros, metas y también desafíos (Revista Digital Certificación).

En el caso de la **Matriz de Seguimiento** se sugiere que sea aplicada cada tres meses, así los responsables contarán con información válida a medida que se despliegan de las actividades diseñadas en el PM, pudiendo implementar medidas remediales que les permitan alcanzar los resultados deseados.

La aplicación de la **Matriz de Evaluación** se efectúa al término de la implementación del Plan y corresponde al análisis crítico de los resultados obtenidos según tabla de ponderación propuesta, con el fin de adecuar y reformular metas y/o identificar nuevos problemas a partir de los indicadores y metas formuladas.

En conclusión, monitorear y evaluar el PM se convierte en una instancia de aprendizaje para el establecimiento, pues le permite identificar sus fortalezas y debilidades en el desarrollo de los procesos, orientar sus acciones para mejorar el desempeño de todos y cada uno de los actores, revisar críticamente sus prácticas y tomar mejores decisiones que permitan convertir al establecimiento en una organización dinámica que instala prácticas eficaces y efectivas, siempre orientadas a mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes. “El foco (*target*) de mejora debe ser el incremento de los aprendizajes de todos los alumnos y, de acuerdo con él, demandar cambios organizativos o apoyos de la política educativa” [CITATION Bol \l 13322].

XI. CONCLUSIONES

Al finalizar este informe que presenta el Diagnóstico y una propuesta de Plan de Mejora para el Liceo Cacique Antupillán, es relevante señalar los obstáculos y las resistencias identificadas en el establecimiento que podrían restringir la implementación del plan señalado.

En relación a los obstáculos detectados en la etapa de Diagnóstico Institucional, se pueden mencionar como los más relevantes, en función del logro del PM propuesto, la desmotivación del personal por los continuos problemas en la entrega de recursos de parte del Sostenedor, tanto a nivel de insumos para el CP como también a nivel de pago de remuneraciones en los plazos establecidos, también se esboza como un obstáculo que el jefe de UTP es nuevo en la institución, ya que la jefa de UTP que estuvo años en el establecimiento fue llamada a jubilar. Otros obstáculos identificados tienen relación con la escasa participación de las familias en actividades del centro de práctica (Cuenta Pública o Reuniones de Padres y Apoderados) y también el escaso intercambio de experiencias con otras instituciones o la asociación con Redes de Apoyo Externas, que le permita establecer vínculos de colaboración en función del logro de los objetivos establecidos en el PEI.

En relación a las resistencias evidenciadas en las visitas centro de práctica, la principal tiene relación con la **resistencia al cambio**, tanto a nivel de directivos como a nivel de docentes. Esta resistencia genera escasas posibilidades de trabajo en equipo y de colaboración entre pares para modificar prácticas que no están siendo efectivas en el logro de aprendizaje de todos los estudiantes.

Para contrarrestar los obstáculos y resistencias descritos, se presentan las **oportunidades y fortalezas** que ofrece el centro de práctica y que permitirán la implementación efectiva del Plan de Mejora propuesto. Como **primera fortaleza** cabe señalar, según los resultados de una encuesta aplicada por el equipo de Orientación a fin del 2012 (presentada en los anexos del Informe Diagnóstico)

existe en el liceo un clima laboral propicio para el trabajo en equipo, por lo tanto se propone utilizar esta ventaja institucional en pos de comprometer a todos los actores en el logro de los objetivos institucionales, recalcando el impacto que generará en el aprendizaje de todos los estudiantes. **Otra ventaja** que brinda el centro de práctica para el logro del Plan de Mejora son las prácticas de aula eficaces alcanzadas por los docentes del primer ciclo, evidenciadas en el Diagnóstico a través de la observación de clases y que generan un impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, por esta razón se propone como estrategia que estos docentes se conviertan en tutores de los docentes del segundo ciclo y a través de experiencias de intercambio, apoyen las acciones propuestas en el plan. Finalmente, **una fortaleza** importante es la clasificación de colegio autónomo, según registros del Mineduc (<http://www.mime.mineduc.cl>) (categoría que les permite implementar acciones innovadoras, propias de la gestión institucional).

La relevancia que tiene el Plan de Mejora diseñado para el centro de práctica se valida por la necesidad que evidencia la institución de lograr aprendizajes de calidad para todos sus estudiantes, como también en la urgencia de sistematizar, monitorear y evaluar sus prácticas en función de instalar la mejora continua en la institución. El establecimiento requiere instalar prácticas efectivas de Liderazgo para orientar sus procesos al logro de los objetivos generales propuestos en su PEI y esta misión será alcanzada al término de la implementación del Plan de Mejora propuesto.

Los cambios que subyacen de la implementación de este Plan de Mejora permitirán a la institución nutrirse de herramientas para el logro de los objetivos institucionales a través de la instalación de prácticas efectivas de gestión, potenciando sus prácticas pedagógicas exitosas, señalando objetivos claros y teniendo claridad de hacia dónde quieren llegar, es decir, explicitando las metas que persiguen como institución. De esta forma el Liceo Cacique Antupillán logrará posicionarse como una institución efectiva, que evidencia altos estándares de

rendimiento y que logra dar respuesta a las necesidades de la comunidad como también a los desafíos sociales de la educación actual.

A modo de síntesis, se espera que con la implementación, desarrollo y evaluación continua de este Plan de Mejora el centro de práctica consiga un mejoramiento sostenido de los aprendizajes de todos sus estudiantes, convirtiéndose así en una oportunidad concreta de cambio para los niños y jóvenes de alta vulnerabilidad social que asisten al establecimiento, además de responder a la demanda de oportunidades reales de aprendizaje que solicitan las familias, quienes confían en esta institución el futuro exitoso de sus hijos.

Finalmente, para que el establecimiento logre orientar sus prácticas hacia la efectividad requiere de la presencia de un **Líder** cuya gestión impacte en las prácticas de los docentes, logrando que éstos modifiquen sus estrategias de enseñanza y permitan que todos los estudiantes reciban una educación de calidad.

XII. BIBLIOGRAFÍA

Anderson, G. (2011) *Hacia una agenda postreforma: un nuevo marco para el liderazgo*. En Campos J., Montecinos C. y González A. (Eds.), *Mejoramiento Escolar en Acción* (pp. 148). Centro de Investigación Avanzada en Educación. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Anderson, S (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado el 24 de agosto de 2013 desde www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art03.pdf

Barber, M. Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. En Weinstein y Muñoz. 2012. *Cuando las atribuciones no bastan: Liderazgo directivo y gestión pública o privadas de escuelas en Chile*. Recuperado el 24 de agosto de 2013 desde www.ciie2012.cl/download.php?file=sesiones/130.pdf

Bolívar, A. (2009). *Una Dirección para el aprendizaje*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio e Educación. Volumen 7, número 1. Recuperado el 25 de agosto de 2013 desde www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num1/editorial.pdf

Bolivar, A. (2005). *¿Donde situar los esfuerzos de mejora?: política educativa, escuela y aula*. Educ. Soc., Campinas, vol. 26, n. 92, p. 859-888. Recuperado el 24 de agosto desde www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a08.pdf

Bolivar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9, (2) 9-33. Recuperado el 23 de agosto de 2013 desde [www.http://www.psicoperspectivas.cl](http://www.psicoperspectivas.cl)

Navarrete et al., 2011 en Campos, Montecinos y González (Editores) 2011. *Mejoramiento Escolar En Acción*. Centro de Investigación Avanzada. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Salesianos Impresores, S.A.

Elmore, R. F. (2008) Leadership as the practice of improvement. En Bolívar, A. Una Dirección para el aprendizaje. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio e Educación. Volumen 7, número 1. Recuperado el 25 de agosto de 2013 desde www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num1/editorial.pdf

Elmore, R. (2010) *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile, Salesianos Editores. Santiago de Chile.

Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile, Salesianos Editores. Santiago de Chile.

Majluf, N. Y Hurtado, J.M. (2008) *Hacia una mejor gestión en los colegios: Influencia de la cultura escolar sobre la educación*. En Horn, A., Marfan, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile*. Psicoperspectivas, 9 (2), 82-104. Recuperado el 25 de agosto de 2013 desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

MINEDUC (2005). *Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño*. Ministerio de Educación. Santiago de Chile.

Murillo, F.J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. 4 (4e), pp. 11-24 Recuperado el 11 de agosto de 2013 desde www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf

Altablero, Número 42, septiembre – noviembre 2007. Recuperado el 23 de agosto de 2013 desde www.mineduccion.gov.co/1621/article-137440.html

Revista Digital Certificación. Los siete pasos de la mejora continua. Recuperado el día 25 de agosto de 2013 desde www.revistacertificacion.cl/los-7-pasos-de-la-mejora-continua/

ANEXOS

ANEXO N° 1: TABLA DE SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

Tabla Síntesis de los resultados del Diagnóstico

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 1 Liderazgo	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
	Elementos de gestión					
Dimensión Visión estratégica y Planificación	1.- Prácticas para asegurar que los procesos de planificación del establecimiento consideran las necesidades educativas de los estudiantes, la participación e intereses de todos los actores de la comunidad educativa.	2	Los objetivos generales considerados en PEI adolecen de metas explícitas y de una planificación estratégica.	Debilidad en la orientación de la labor de cada integrante de la comunidad por no establecer metas de forma explícita.	3	El PEI declara objetivos generales de la institución y no se evidenció en otros documentos objetivos y metas más específicas. No se rescató evidencia de la incorporación de los Asistentes de la Educación en la planificación.
	2.- Prácticas para asegurar que las acciones planificadas se articulan con los objetivos y metas institucionales.	2	Porque el PEI declara objetivos generales y no se contemplan metas estratégicas.	Las estrategias que implementa el equipo de gestión no se orientan a metas.	3	Los objetivos declarados en el PEI no establecen metas explícitas.

Prioridades de cambio de la dimensión: Elaborar una planificación estratégica que consigne metas y objetivos institucionales; involucrando a la totalidad de la comunidad educativa.

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 1 Liderazgo	Nivel de evaluac ión	Causa	Efecto	Urgencia*	Observacione s
	Elementos de gestión					
Dimensión Dirección	1.- Prácticas del equipo directivo para asegurar que las acciones implementadas favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.	2	Falta de reuniones sistemáticas del equipo directivo para verificar el logro de objetivos.	Bajo control de los procesos, desarticulación en las acciones, falta de alineación en el trabajo de equipo.	2	Las reuniones, según lo declarado, se generan por la contingencia y la emergencia de la problemática de la escuela.
	2.- Prácticas que aseguran la coordinación y cohesión de los actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y metas institucionales.	1	Desde dirección, la falta de reuniones sistemáticas con el equipo de gestión no permite una coordinación con todos los actores de la comunidad para favorecer el logro de los	Trabajo aislado, sin metas en común.	1	Existen relatos anecdóticos de la realización de acciones, pero sin evidencias.

			objetivos institucionale s.			
<i>Prioridades de cambio de la dimensión: Intencionar prácticas que le permitan el control de las acciones delegadas en el equipo directivo</i>						

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	<i>Área 1 Liderazgo</i>	Nivel de evaluac ión alcanza do	Causa	Efecto	Urgencia*	Observacione s
	Elementos de gestión					
<i>Dimensión Control</i>	1.- Prácticas de la Dirección para asegurar el control de los procesos implicados en las diversas áreas de la gestión.	1	Ausencia de registros de control de los procesos.	Dificulta el seguimiento de los acuerdos tomados.	3	Esta acción se puede modificar en la medida que el Establecimiento entregue las evidencias pendientes.

	2.- Prácticas de la Dirección para evaluar el nivel de los logros institucionales.	2	Carece de registro y sistematización de la evaluación de los logros institucionales.	Poca claridad con los logros de los objetivos institucionales.	3	La poca claridad ha producido un quiebre con los resultados de aprendizaje del segundo ciclo.
	3.- Prácticas para rectificar la planificación y/o acciones que permitan la disminución de las brechas detectadas.	2	Carencia de registros de sistematización.	Imposibilidad de reconocer las brechas y como consecuencia no se aplican acciones remediales.	3	Las prácticas descritas, en la tabla de evidencia, se enfocan principalmente en la gestión curricular.
<i>Prioridades de cambio de la dimensión: Implementar una práctica desde Dirección que permita el control de la planificación estratégica.</i>						

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 1 Liderazgo					
	Elementos de gestión	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
Dimensión Cuenta Pública	1.- Prácticas del Director en su rol de representante institucional que aseguran los procesos de rendición de cuenta pública anual a toda la comunidad educativa de los resultados obtenidos en las diferentes áreas de la gestión institucional.	3	Existe la rendición de cuentas, pero no se evidencia su enfoque a la mejora continua.	No hay propuestas para involucrar a los distintos actores de la comunidad educativa para mejorar las debilidades.	2	

	2.- Prácticas de la Dirección para capturar la retroalimentación de los actores relevantes de la comunidad escolar.	1	Falta instancias formales para retroalimentar la cuenta pública con todos los actores de la comunidad.	Falta de retroalimentación por todos los actores de la comunidad.	3	El Director menciona la escasa concurrencia de los Apoderados a la cuenta pública y se desconoce el aporte de los Docentes en ésta.
--	---	---	--	---	---	---

Prioridades de cambio de la dimensión: Generar espacios que permitan la retroalimentación de la rendición de la cuenta pública, involucrando a la comunidad educativa.

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 2 Gestión Curricular	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
	Elementos de gestión					
Dimensión Organización Curricular	1.- Prácticas para asegurar que la propuesta curricular es coherente con los objetivos y metas institucionales.	4	Se intenciona la coherencia entre la propuesta curricular y los objetivos institucionales en el primer ciclo y se desconoce lo que ocurre en segundo ciclo.	No hay logros de objetivos institucionales en el segundo ciclo.	3	Se focaliza en primer ciclo el aseguramiento de los objetivos institucionales y el segundo ciclo se responsabiliza a factores externos de los bajos resultados.

	2.- Prácticas para asegurar que la propuesta curricular considera las necesidades educativas de los estudiantes.	4	Sólo involucra a los alumnos con dificultad de aprendizaje.	Poca oportunidad a los alumnos de nivel intermedio para pasar a avanzado y para que estudiantes avanzado sean potenciados.	3	
--	--	---	---	--	---	--

Prioridades de cambio de la dimensión: Diseñar e implementar estrategias que permitan la obtención de los objetivos institucionales, a través del desarrollo de las potencialidades de todos los estudiantes.

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 2 Gestión Curricular					
	Elementos de gestión	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
Dimensión Preparación de la Enseñanza	1.- Prácticas que aseguran la coherencia de los diseños de enseñanza con la propuesta curricular del establecimiento y las necesidades e intereses de todos los estudiantes	4	Falta de articulación entre primer y segundo ciclo para docentes y estudiantes.	Las planificaciones no reportan los niveles de logro deseados en el segundo ciclo.	2	Director señala que el problema que ellos detectan es el cambio de Docentes, de tener su Profesora Jefe muchas horas a estar con Docentes especialistas.
	2.- Prácticas que aseguran la coherencia de los diseños de enseñanza con los procedimientos de evaluación de los aprendizajes.	4	Falta de análisis cualitativo de las evaluaciones y tomar decisiones para mejorar los diseños de enseñanza.	Discrepancia entre evaluaciones y las planificaciones.	2	A pesar que la Jefe de UTP realiza la triangulación, no se evidencian buenos resultados de quinto a octavo básico.

	3.- Prácticas para asegurar que los diseños de enseñanza consideran el tiempo y espacios y recursos didácticos que hacen factible su implementación.	3	Insuficiente espacios de reflexión para el análisis del impacto de los procesos implementados.	Poca sistematización de los procesos que aseguren la implementación de los recursos didácticos.	3	Realizar trabajo en equipo a nivel de área o departamento para potenciar el uso de los recursos.
--	--	---	--	---	---	--

Prioridades de cambio de la dimensión: Elaborar metodologías con un seguimiento, evaluación y autoevaluación del uso de recursos didácticos en el aula.

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

<i>Área 2 Gestión Curricular</i>	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
<i>Elementos de gestión</i>					

Dimensión Acción Docente en Aula	1.- Prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza de aula.	3	Escasa cantidad de visitas a aula (monitoreo).	No aseguramiento de la mejora en las estrategias aplicadas en el aula.	3	Dos visitas en el año son insuficientes para hacer un apoyo efectivo en las prácticas pedagógicas.
	2.- Prácticas para asegurar que los docentes propicien un clima favorable para el aprendizaje.	3	Falta de instrumentos que permitan medir el clima favorable para el aprendizaje.	Falta de unificación de concepto de buen clima de aula.	2	
	3.- Prácticas para asegurar que los docentes manifiesten altas expectativas sobre el aprendizaje de sus estudiantes.	2	No hay evidencia de prácticas (en todas las asignaturas y/ o en los distintos niveles) que apunten a las altas expectativas.	Poca diversidad metodológica en el Aula.	3	Relato de la mejora continua en los aprendizajes y aplicación del método COPISI en la asignatura de matemática.

Prioridades de cambio de la dimensión: Instalar procedimiento para recoger información en el aula con mayor frecuencia, para realizar un apoyo más efectivo a los Docentes que lo requieran.

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 2 Gestión Curricular	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
	Elementos de gestión					
Evaluación de la Implementación Curricular	1.- Prácticas para establecer la cobertura curricular respecto a los contenidos mínimos considerados en el Marco Curricular.	3	Falta de espacios para intencionar el análisis de la cobertura curricular.	Dificultad para orientar las remediales referidos al Marco Curricular.	2	
	2.- Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje de los distintos sectores y subsectores de aprendizaje.	4	Carece de un despliegue exitoso en todos los niveles.	Resultado de aprendizajes deficientes en segundo ciclo.	3	

	3.- Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión para realizar los ajustes necesarios a la propuesta curricular y los diseños de enseñanza implementados.	3	Espacios de reflexión destinados a transmisión de información administrativa y académica.	Ausencia de acuerdos que permitan ajustar la propuesta curricular y los diseños de enseñanza.	3	
<p><i>Prioridades de cambio de la dimensión: Instalar instancias de reflexión que permitan revisar y mejorar la propuesta curricular y los diseños de enseñanza, con foco en el segundo ciclo.</i></p>						

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

Dimensión Convivencia Escolar	Área 2 Gestión Curricular	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
	Elementos de gestión					
	1.- Existen prácticas para asegurar que la comunidad educativa acuerde, consensue e implementa procedimientos basados en la pro actividad, en función de una convivencia que favorezca un clima propicio para el aprendizaje de los estudiantes.	2	Ausencia de metas para la medición del clima propicio para el aprendizaje.	Desconocimiento del nivel de mejoramiento y su implicancia en el aprendizaje de los estudiantes.	2	
	2.- Existen prácticas para capacitar a los actores de la comunidad educativa para abordar conflictos y asegurar el bienestar sicosocial de toda la comunidad y un clima escolar que contribuya al aprendizaje y desarrollo de todos los	3	Ausencia de registros de cómo se mejoran estas prácticas.	Desconocimiento del impacto de estas intervenciones	3	

estudiantes.					
<p>Prioridades de cambio de la dimensión: Establecer propuestas y metas para favorecer el clima propicio para el aprendizaje y aumentar la participación de los apoderados en el quehacer de la Escuela.</p>					

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 2 Gestión Curricular	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
	Elementos de gestión					
Dimensión Apoyo a los aprendizajes de los estudiantes	1.- Prácticas para apoyar el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes, atendiendo a sus necesidades y características.	3	Carecen de mecanismos para apoyar a los estudiantes de los niveles intermedios y avanzados.	Desconocimiento del nivel de avance de los estudiantes de los niveles intermedio y avanzado.	3	Existen datos con adecuaciones curriculares que evidencian logros en los alumnos con NEE.
	2.- Prácticas para favorecer la no discriminación y aceptación de la diversidad	2	La escuela proporciona espacios para actividades no discriminatoria	Desconocimiento de las metas de estas prácticas por	2	

	sociocultural.		s, pero sin metas.	parte de los actores de la comunidad.		
	3. Prácticas que aseguran el desarrollo de las habilidades socio-emocionales de los estudiantes.	4	Falta análisis del impacto de estas prácticas en los estudiantes.	Desconocimiento del aporte de esta práctica al desarrollo de las habilidades socio-emocionales de los alumnos/as.	2	

Prioridades de cambio de la dimensión: Instalación de prácticas, referidas a la no discriminación y al desarrollo de habilidades socio-emocionales, con metas claras y análisis del impacto que éstas producen en los estudiantes.

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 3 Personas y Recursos	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
	Elementos de gestión					
Dimensión Personas	1.- Prácticas de inducción, selección, contratación, evaluación y retroalimentación del desempeño de docentes y asistentes de la educación en coherencia con el PEI.	2	Carece de práctica de inducción y selección formal del personal.	No todo el personal evidencia alineación con los objetivos propuestos en el PEI	2	
	2.- Prácticas para	3	Existen	Personal	1	

	determinar las necesidades, habilidades y capacidades de docentes y asistentes de la educación pertinentes al PEI.		instancias formales y sistemáticas para determinar las necesidades en relación a los objetivos del PEI	aumenta sus competencias en relación al PEI, a través de distintas estrategias, pero éstas no son evaluadas.		
	3.- Prácticas para capacitar y desarrollar las competencias a docentes y asistentes de la educación para enfrentar las complejidades asociadas a los cambios y desafíos que enfrentan los establecimientos educacionales.	2	Prácticas descoordinadas para enfrentar complejidades y desafíos.	Desconocimiento del impacto de estas prácticas en el manejo de los desafíos institucionales	3	
	4.- Prácticas para estimular reconocer e incentivar a docentes y asistentes de la educación de acuerdo al rendimiento, con el fin de lograr su participación, alto rendimiento, logros de metas individuales.	1	No existe procedimiento formal de entrega de estímulos.	Desconocimiento, por parte de los actores, del reconocimiento de sus logros.	3	Director declara hacerlo verbalmente con todos y UTP presenta cartas de felicitación a algunos docentes.
	5.- Prácticas para evaluar los mecanismos y procedimientos para mantener un clima de confianza, satisfacción	1	Carece de mecanismos y procedimientos para evaluar el clima y la satisfacción	Se desconoce el nivel del clima y de satisfacción laboral.	3	

laboral y rendimiento.		laboral.			
<i>Prioridades de cambio de la dimensión: Elaborar procedimientos para medir clima y satisfacción del personal e implementar sistema de reconocimiento explícito al desempeño individual.</i>					

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 3 Personas y Recursos	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia *	Observaciones
	Elementos de gestión					
Dimensión Recursos financieros , materiales y tecnológicos	A. Existen prácticas para asegurar que el uso de los recursos financieros se realiza en función del logro de objetivos y metas institucionales.	2	Práctica que se evidencia sólo en Plan de Mejora de Ley SEP.	Bajo control en el uso de recursos financieros, impidiendo la optimización de éstos.	2	
	B. Existen prácticas para asegurar el uso y optimización de la infraestructura, materiales y recursos tecnológicos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	2	Los recursos disponibles se utilizan sin apuntar a la mejora de resultados académicos de manera explícita.	Se desconoce el impacto en los resultados de los estudiantes.	3	
	C. Existen prácticas para asegurar la mantención, renovación y servicio de soporte de los recursos materiales y tecnológicos.	1	No hay respuesta inmediata del sostenedor a los requerimientos de esta práctica	Cantidad importante de recursos materiales sin mantención.	2	

Prioridades de cambio de la dimensión: Diseñar e implementar mecanismos de control en función optimizar los recursos para la consecución de objetivos institucionales.

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

**TABLA
SÍNTESIS DE LOS
RESULTADOS
DEL
DIAGNÓSTICO**

Área 4 Contexto y Familia	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia *	Observaciones
Elementos de gestión					
Dimensión Relación y vinculación con las familias y el contexto socio-cultural	3	Faltan mediciones que permitan conocer las necesidades y expectativas de las familias.	Escasa información para la toma de decisiones.	2	
	3	Escasa información sobre el impacto de estas derivaciones en los estudiantes.	Desconocimiento del estado de avance de los estudiantes derivados.	2	

	3.- Existen prácticas para asegurar vínculos de colaboración e intercambio de experiencias y articulación de acciones con otras instituciones contribuyendo al logro de las metas institucionales.	0	No hay prácticas.	Carece de vinculación con experiencias y articulación con otras instituciones.	3	Porque no se ve prioritario, siendo un Colegio con Familias, vulnerables.
	4.- Prácticas del establecimiento para promover la formación de redes de colaboración internas y externas.	2	Carencia de metas que permitan mejorar la colaboración de las redes.	Insuficiente cobertura de redes de apoyo.	1	

Prioridades de cambio de la dimensión: generar espacios, dentro del establecimiento, que permita la creación de metas, el análisis y la mejora de éstas, en función de lo que establece la misión y visión del Establecimiento.

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

	Área 4 Contexto y Familia	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
	Elementos de gestión					
Relación con los estudiantes	1. Prácticas para considerar y atender las necesidades y expectativas de los estudiantes en función de asegurar la mejora continua de la oferta educativa y el logro de las metas institucionales.	4	Cumplimiento parcial de los objetivos establecidos	En segundo ciclo, no se cumplen los objetivos de logro de aprendizaje efectivo.	3	El efecto es el problema planteado por Dirección, por eso tiene urgencia tres.
	2. Prácticas para asegurar la participación de los estudiantes en la vida escolar.	3	Faltan mecanismos de medición, para saber cuál es el impacto que ha tenido en los estudiantes.	Desinformación de las necesidades e intereses de la totalidad del alumnado.	3	Lo que no se mide, no se puede Gestionar.

Prioridades de cambio de la dimensión: El Equipo de Gestión debe generar mecanismos de evaluación que permitan hacer un seguimiento de las prácticas que atienden las necesidades y expectativas de los estudiantes, en función del logro de objetivos institucionales y que aseguren la participación de todos los alumnos.

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0



Área 5 Gestión de la Información y el Conocimiento		Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
Elementos de gestión						
Dimensión Gestión del conocimiento	3.- Existen prácticas para asegurar la mantención del aprendizaje institucional obtenido en las diferentes acciones educativas implementadas y sus resultados obtenidos.	1	Carencia de procedimientos e instancias que den a conocer las acciones efectivas implementadas por cada uno de los responsables de las áreas de gestión.	Desorientación frente a las acciones de cada área de gestión, tendientes a la mejora.	3	Se levanta evidencia sólo en el ámbito de Gestión Curricular.
	4.- Prácticas para la recopilación y	1	Falta intencionar	Desconocimiento de	3	El equipo de Integración

	transferencia de conocimiento e intercambio de prácticas exitosas entre los docentes y personal de apoyo.		oportunidades para el intercambio de prácticas eficaces.	prácticas eficaces.		evidencia el intercambio de prácticas eficaces.
--	---	--	--	---------------------	--	---

Prioridades de cambio de la dimensión: Instalar procedimientos que permitan conocer acciones y prácticas efectivas.

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 5 Gestión de la Información y el Conocimiento	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
	Elementos de gestión					
Dimensión Evaluación organizacional	5.- Prácticas para seleccionar, ordenar, e integrar los datos, mediciones e indicadores de manera de usarlos eficientemente, en función del seguimiento a la gestión y logro de metas.	1	Falta de un mecanismo regulador que permita ordenar la información.	Información deficiente para elaborar indicadores de logro, para hacer un seguimiento efectivo.	3	
	6.- Prácticas del establecimiento para utilizar los análisis de datos para establecer prioridades y oportunidades de mejora	3	Ausencia de espacios e instrumentos de evaluación, en función	Disparidad de resultados académicos del alumnado.	3	Existen los espacios de reflexión, pero falta intencionarlos hacia

	continua de la propuesta educativa.		de la propuesta educativa.			evaluación de la mejora continua.
<p><i>Prioridades de cambio de la dimensión: Implementar mecanismos de sistematización de la información, instrumentos de evaluación y espacios de reflexión, orientados al logro de objetivos institucionales.</i></p>						

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 6 Resultados	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia *	Observaciones
	Elementos de gestión					
Dimensión Logros de aprendizaje	1.- Datos del establecimiento educacional que muestran el nivel de logro de los aprendizajes esperados de todos los alumnos en los distintos sectores y sub sectores, establecidos en el Marco Curricular.	3	Faltan prácticas para el análisis y la toma de decisiones basadas en estos datos.	Desinformación del avance de los estudiantes.	3	
	2.- Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los alumnos en relación a las mediciones nacionales SIMCE: puntaje y niveles de desempeño, según sea el caso; Prueba Selección Universitaria.	4	Hay ascenso sostenido en los puntajes y la información se usa para tomar remediales	Las remediales no han sido efectivas en segundo ciclo.	3	Afectan directamente el problema planteado por el Director, los bajos resultados del Segundo Ciclo.
Prioridades de cambio de la dimensión: <i>Instalar prácticas de análisis de datos que permitan la toma de decisiones para una mejora continua.</i>						

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 6 Resultados	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia *	Observaciones
	Elementos de gestión					
Dimensión Logros institucionales	1.- Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de las metas establecidas en los planes y/o acciones de mejoramiento.	3	Cumplimiento parcial de objetivos institucionales.	Bajo resultado académico del segundo ciclo.	3	Área que pide el Director que se analice el problema del no cumplimiento de objetivos en Segundo Ciclo.
	2.- Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los índices de eficiencia interna.	3	Insuficientes mecanismos de control.	Se desconoce el nivel de logro de los índices de eficiencia interna.	3	
	3.- Datos del establecimiento sobre desempeño de los docentes directivos, técnicos pedagógicos, docentes de aula y asistentes de educación.	3	Carecen de procedimientos de análisis de los resultados obtenidos	Se desconoce estado de avance en el desempeño de los actores evaluados.	3	

			en las evaluaciones.			
--	--	--	----------------------	--	--	--

Prioridades de cambio de la dimensión:
- Generar un mecanismo de control que haga seguimiento a las metas establecidas para mejorar los indicadores de eficiencia interna.
- Elaborar procedimientos que permitan analizar los resultados de evaluación de desempeño.

*Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0

TABLA SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

	Área 6 Resultados	Nivel de evaluación	Causa	Efecto	Urgencia*	Observaciones
	Elementos de gestión					
Dimensión Satisfacción de la Comunidad Educativa	1.- Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de docentes y asistentes de educación.	1	Ausencia de prácticas concretas para medir la satisfacción de docentes y asistentes de la educación.	Desconocimiento de los niveles de satisfacción de los docentes y de los asistentes de la educación.	3	
	2.- Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de padres y apoderados.	1	Ausencia de prácticas concretas para medir la satisfacción de padres y apoderados.	Desconocimiento de expectativas de los Padres y Apoderados.	2	
	3.- Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción en los estudiantes.	1	Ausencia de prácticas concretas para medir la satisfacción de los estudiantes.	Desconocimiento de expectativas de los estudiantes.	3	
Prioridades de cambio de la dimensión: Crear prácticas que permitan evaluar la satisfacción de la comunidad escolar.						

***Escala de valoración: Baja: 1 – Media: 2 – Alta: 3 – Nula: 0**

ANEXO 2: Árbol de Problemas.

ANEXO N° 3: MATRIZ PLAN DE MEJORA

LICEO CACIQUE ANTUPILLÁN
SAN BERNARDO

MATRIZ PLAN DE MEJORA

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO: Liceo Cacique Antupillán

OBJETIVO GENERAL DEL PM:

Instalar prácticas efectivas de liderazgo que permitan dar cumplimiento a los objetivos del PEI, con el fin de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR ÁREA

Área Liderazgo:

Establecer metas institucionales de acuerdo a los objetivos generales declarados en el PEI, con la finalidad de orientar los procesos hacia el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

Área Gestión Curricular:

Implementar estrategias de preparación y diseño de la enseñanza en concordancia con la propuesta curricular nacional y el PEI, que aseguren el logro de aprendizaje de todos los estudiantes.

Área Personas y Recursos:

Instalar prácticas de medición del clima organizacional y del nivel de satisfacción del personal, cuyos resultados se conviertan en un aporte al logro de objetivos propuestos en el PEI.

Área Contexto y Familia:

Implementar estrategias que permitan conocer las necesidades y expectativas de las familias, en relación al proceso de aprendizaje de los estudiantes, logrando intensificar los vínculos escuela –familia para alcanzar los objetivos propuestos en el PEI.

Área Gestión de la información y el conocimiento:

Instalar prácticas de sistematización, análisis y difusión de la información que permitan sustentar la toma de

decisiones, en función del logro de objetivos institucionales establecidos en el PEI.

Área Resultados:

Aumentar los niveles de eficiencia interna, de satisfacción de la comunidad y de aprendizaje de todos los estudiantes, en relación a los objetivos propuestos en el PEI.

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ÁREA 1 LIDERAZGO

Prioridad de Cambio del Área:

De acuerdo a los antecedentes recopilados en el Diagnóstico, se logra determinar que el Liceo Cacique Antupillán posee un PEI que carece de metas institucionales explícitas. Por esta razón, se propone como prioridad de cambio para el área la elaboración de una planificación estratégica que establezca metas institucionales de acuerdo a los objetivos del PEI, que se socialice con la comunidad y que se monitoree y evalúe durante su implementación, con el fin de orientar los procesos al logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

Objetivo Específico del Área:

Establecer metas institucionales de acuerdo a los objetivos generales declarados en el PEI, con la finalidad de orientar los procesos hacia el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

Actividad	Indicador	Meta	Plazos - Años			Responsable
			1 2015	2 2016	3 2017	
1 .Elaboración de planificación estratégica con metas y objetivos acordes al PEI para orientar el trabajo de la comunidad educativa a los resultados de aprendizaje.	Planificación estratégica institucional elaborada.	100% de la Planificación estratégica institucional elaborada a julio de 2015	x			- Director
2. Socialización de la planificación estratégica con	Acta de asistencia a Jornada de	100% de los actores de la	x			- Director

los actores de la comunidad en los Consejos de Reflexión Pedagógica.	socialización.	comunidad conocen el plan estratégico diciembre 2015.				
3.- Monitoreo del logro de objetivos y metas de la planificación estratégica, como también los nudos críticos que impiden su total cobertura o implementación, con el fin de realizar cambios y/o modificaciones cuando se requiera.	01 reporte mensual de monitoreo.	100% de reportes de planificación estratégica entregados a diciembre de cada año.	X	X	X	- Jefe de UTP
4.- Desarrollo de reuniones mensuales del equipo directivo para evaluar el avance de la implementación de la planificación estratégica,	Actas de reuniones mensuales de equipo directivo.	100% reuniones desarrolladas a diciembre de cada año.	X	X	X	- Director

logrando detectar deficiencias y proponer medidas remediales.						
---	--	--	--	--	--	--

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ÁREA 2 GESTIÓN CURRICULAR

Prioridad de Cambio del Área:

De acuerdo a las evidencias recopiladas en el Diagnóstico, se logró establecer que el centro de práctica presenta una desarticulación en las estrategias de preparación y diseño de la enseñanza, situación que no le permite garantizar igualdad de oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes. Por esta razón, se propone como prioridad de cambio para el área la implementación de estrategias de preparación y diseño de la enseñanza, en concordancia con la propuesta curricular nacional y el Proyecto Educativo Institucional, que aseguren el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

Objetivo Específico del Área:

Implementar estrategias de preparación y diseño de la enseñanza en concordancia con la propuesta curricular nacional y el PEI, que aseguren el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

Actividad	Indicador	Meta	Plazos - Años			Responsable
			1	2	3	
			201	201	201	
			5	6	7	

<p>1. Elaboración de planificaciones de aula, en formato institucional, en todos los subsectores, que aseguren progresión y coherencia de los aprendizajes esperados de todos los estudiantes, su relación con el PEI y con el Marco Curricular Nacional.</p>	<p>% de planificaciones de aula elaboradas.</p>	<p>100% de las planificaciones de cada subsector elaboradas, a abril de cada año.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>- Jefe de UTP</p>
<p>2. Gestionar recursos para la adquisición de materiales pedagógicos que complementen las actividades de aprendizaje propuestas en las planificaciones de cada subsector.</p>	<p>% de recursos gestionados.</p>	<p>90% recursos pedagógicos adquiridos a mayo cada año.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>- Director</p>

3. Elaboración de instrumentos de evaluación para medir el avance semestral en el logro de los aprendizajes esperados.	2 instrumentos de evaluación.	100% de instrumentos elaborados a abril de cada año.	X	X	X	- Jefe de UTP
4. Elaboración de guías de autoaprendizaje para alumnos/as en situación de asistencia irregular justificada.	% de Guías de auto aprendizaje elaboradas.	100% de las guías de autoaprendizaje elaboradas a mayo de cada año	X	X	X	- Jefe de UTP

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ÁREA 3 PERSONAS Y RECURSOS

Prioridad de Cambio del Área

Con las evidencias levantadas en el Diagnóstico se determina que la institución carece de mecanismos formales para medir el clima organizacional y los niveles de satisfacción del personal que trabaja en el establecimiento. A raíz de esta evidencia, se sugiere como prioridad de cambio para el área la instalación de prácticas de medición del clima organizacional como también de los niveles de satisfacción del personal, con el fin de obtener una mayor participación y compromiso de los actores de la comunidad educativa en el logro de los objetivos propuestos en el PEI.

Objetivo Específico del Área:

Instalar prácticas de medición del clima organizacional y del nivel de satisfacción del personal, cuyos resultados se conviertan en un aporte al logro de objetivos propuestos en el PEI.

Actividad	Indicador	Meta	Plazos - Años			Responsable
			1 2015	2 2016	3 2017	
1. Diseñar encuesta institucional para medir el clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral del personal.	% de encuesta diseñada.	100%, encuesta diseñada a julio de 2015.	x			- Director

2. Aplicar encuesta para conocer el clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral del personal.	% de encuesta aplicada.	100% del personal responde encuesta a julio de cada año	x	x	x	- Inspectora General
3. Diseñar un Plan de acción, orientado a mejorar el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral, considerando las necesidades detectadas en los resultados de la encuesta aplicada y en función del logro de objetivos institucionales.	Plan de Acción diseñado	100% del Plan de Acción diseñado a diciembre de cada año.	x	x	x	- Inspectora General
4. Implementar Plan de Acción según las necesidades evidenciadas en la encuesta aplicada y en	% Plan de Acción implementado.	100% del Plan de Acción implementado a marzo de cada año.	x	x	x	- Director

función del logro de las objetivos institucionales.						
5.- Desarrollo de jornadas de reflexión para evaluar los resultados de la implementación del Plan de Acción.	% Jornadas de reflexión desarrolladas.	100% de jornadas de reflexión desarrolladas a julio de cada año.	x	x	x	- Inspectora General

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ÁREA 4 CONTEXTO Y FAMILIA

Prioridad de Cambio del Área:

El Liceo Cacique Antupillán, de acuerdo a los antecedentes levantados en el Diagnóstico, carece de prácticas que permitan evidenciar vínculos colaborativos entre la escuela y la familia. La ausencia de estas prácticas no permite incorporar las necesidades y expectativas de la familia en relación al logro de aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, como prioridad de cambio para el área se propone la implementación de estrategias que permitan conocer las necesidades y expectativas de las familias, para establecer vínculos colaborativos en función del logro de los objetivos propuestos en el PEI.

Objetivo Específico del Área:

Implementar estrategias que permitan conocer las necesidades y expectativas de las familias, en relación al proceso de aprendizaje de los estudiantes, logrando intensificar los vínculos escuela –familia para alcanzar los objetivos propuestos en el PEI.

Actividad	Indicador	Meta	Plazos - Años			Responsable
			1	2	3	
1. Entrega de circular informativa dando a	% de circulares entregadas.	100% de Padres y Apoderados reciben		X	X	- Jefe de UTP

conocer los objetivos institucionales en la primera reunión de Padres y Apoderados, con el fin de motivarlos en la participación del aprendizaje de los estudiantes.		circular en marzo de 2016-2017				
2. Entrega de carta de compromiso a los Padres y Apoderados donde se expliciten los deberes y derechos en la formación de los estudiantes.	% carta compromiso entregada.	100% cartas de Compromiso entregadas en marzo 2016-2017		X	X	- Orientadora
3. Aplicación de encuesta anual para identificar expectativas de los Padres y/o Apoderados frente al aprendizaje de sus alumnos/as.	% encuesta anual aplicada.	100% de encuestas aplicadas a julio de 2016-2017		X	X	- Orientadora
4. Desarrollo de jornada	% Jornada de	100% jornada de		X	X	- Jefe de UTP

de reflexión para revisar los resultados de las encuestas aplicadas y determinar cómo estos resultados serán incorporados en las actividades institucionales.	reflexión desarrollada.	reflexión desarrollada a diciembre de 2016 -2017				
---	-------------------------	--	--	--	--	--

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ÁREA 5 INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

Prioridad de Cambio del Área: Con los antecedentes recopilados en el Diagnóstico se logra determinar que el centro de práctica evidencia un bajo nivel de análisis de la información para la toma de decisiones; surge así, como prioridad de cambio para el área, la necesidad de instalar prácticas de sistematización, análisis y difusión de la información que permitan sustentar la toma de decisiones, en función del logro de los objetivos institucionales declarados en el PEI.

Objetivo Específico del Área:

Instalar prácticas de sistematización, análisis y difusión de la información que permitan sustentar la toma de decisiones, en función del logro de objetivos institucionales declarados en el PEI.

Actividad	Indicador	Meta	Plazos - Años			Responsable
			1	2	3	
1. Capacitación al personal en el uso de software computacional que permita	% de asistencia del personal a capacitación.	90% de asistencia a capacitación a diciembre de 2015.	x			- Jefe de UTP

el registro sistemático de la información institucional.						
2. Realización de reuniones semestrales para revisar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y revisar el avance de las acciones implementadas.	% de reuniones desarrolladas.	100% de reuniones realizadas a diciembre de cada año	x	x	x	- Director
3. Difusión de la información institucional a través de reportes emitidos semestralmente.	% de reportes emitidos.	100% de reportes semestrales emitidos a diciembre de cada año	X	X	X	- Director

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ÁREA 6 RESULTADOS

Prioridad de Cambio del Área:

Con la evidencia recopilada en el Diagnóstico del Centro de Práctica, se logra determinar que la totalidad de los resultados no son utilizados en la toma de decisiones institucionales. Esta situación se produce porque el establecimiento carece de un sistema que evidencie una clara articulación entre el nivel de desempeño de los actores claves de la comunidad, los indicadores de eficiencia interna, los resultados de aprendizaje de los estudiantes y los niveles de satisfacción del personal y que permita tener claridad respecto al aumento de los resultados de la institución. Por esta razón, se visualiza como prioridad de cambio del área la necesidad de conocer el aumento de los niveles de eficiencia interna, de satisfacción de la comunidad y los niveles de aprendizaje de todos los estudiantes.

Objetivo Específico del Área:

Aumentar los niveles de eficiencia interna, de satisfacción de la comunidad y de aprendizaje de todos los estudiantes, en relación a los objetivos propuestos en el PEI.

Meta	Indicador	Plazos - Años			Responsable
		1	2	3	
1. Lograr 80% de metas institucionales,	% de metas de la	X	X	X	- Director

<p>establecidas en la planificación estratégica al 2015, 90% al 2016 100% al 2017.</p>	<p>planificación estratégica logradas al término del PM.</p> <p>Fórmula de cálculo:</p> <p><u>Metas</u></p> <p>L=Número de metas logradas</p> <p>E=Número de metas establecidas</p> <p>M=Porcentaje de metas logradas</p> <p>M=L/E*100</p>				
<p>2. 100% de objetivos generales del PM logrados.</p>	<p>% de objetivos generales del PM logrados.</p> <p>Fórmula de cálculo:</p> <p><u>Objetivos</u></p> <p>L=Número de objetivos logrados</p> <p>G=Número de objetivos generales</p>			<p>X</p>	<p>- Director</p>

	<p>O=Porcentaje de objetivos logrados</p> <p>O=L/G*100</p>				
<p>3. Aumentar 10 puntos SIMCE 2015, 10 puntos 2016, 10 puntos 2017.</p>	<p>Puntaje de aumento en resultados SIMCE por año.</p> <p>Fórmula de cálculo: <i>SIMCE</i></p> <p>U=Puntaje de aumento en SIMCE</p> <p>C=Puntaje actual en SIMCE</p> <p>N=Puntaje anterior en SIMCE</p> <p>U=C-N</p>	X	X	X	- Jefe de UTP
<p>4. Aumentar los niveles de participación, en reuniones mensuales, de Padres y/o Apoderados en 20% el 2015, 25% el 2016, 30% el 2017.</p>	<p>% de aumento de asistencia a reuniones de Padres y/o Apoderados.</p>	X	X	X	- Director

	<p>Fórmula de cálculo: <u>Reunión</u> C=Asistencia actual a reunión A=Asistencia año anterior a reunión R=Porcentaje de aumento a reunión</p> <p>$R=C/A*100-100$</p>				
<p>5. Aumentar la aprobación en un 5% al 2015, 7% al 2016 y 10% al 2017.</p>	<p>% de aumento de aprobación en cada año.</p> <p>Fórmula de cálculo: <u>Aprobación</u> A= Porcentaje de aumento de aprobación X= aprobación año actual Y= aprobación año anterior</p>	X	X	X	- Jefe UTP

	A= X/Y *100-100				
6. Lograr que 100% de la comunidad educativa responda encuesta de satisfacción a diciembre de 2015, 2016 y 2017.	<p>% de encuestas aplicadas.</p> <p>Fórmula de cálculo:</p> <p><u>Encuestas</u></p> <p>R=Número de encuestas realizadas</p> <p>I=Número de integrantes de la comunidad educativa</p> <p>E=Porcentaje de encuestas aplicadas</p> <p>R/I*100=E</p>	X	X	X	- Inspectora general
7. Lograr que 80% del Equipo Directivo y de los docentes rindan evaluación de desempeño al 2015, 90% al 2016, 100% al 2017.	<p>% de docentes y docentes directivos evaluados al término del Plan.</p> <p>Fórmula de cálculo:</p> <p><u>Evaluación</u></p> <p>R=Número de personas del Equipo Directivo y</p>	X	X	X	- Director

	<p>Profesores I=Número de personas del Equipo Directivo y Profesores evaluadas E=Porcentaje de personas del Equipo Directivo y Profesores evaluadas al término del plan.</p> <p>$R/I*100=E$</p>				
--	--	--	--	--	--

ANEXO 4: Árbol de Soluciones.

ANEXO N° 5: TABLA SÍNTESIS NIVELES DE EFICACIA

Nivel es Áreas	Debilidades			Fortalezas			Análisis	
	% Nivel 0	% Nivel 1	% Nivel 2	% Nivel 3	% Nivel 4	% Nivel 5	F/D	MC
Área 1	33	44	22	0	0	0	D	0
Área 2	38	25	6	31	0	0	D	0
Área 3	25	63	0	13	0	0	D	0
Área 4	0	13	50	13	25	0	F	25
Área 5	33	33	0	0	33	0	F	33
Área 6	38	50	13	0	0	0	D	0

ANEXO 6 PPT Devolución al Centro de Práctica

Liceo Cacique Antupillán

TRABAJO TITULO 2 PRESENTACIÓN FINAL EQUIPO DIRECTIVO

Alumna: Claudia Pérez Sánchez

San Bernardo 13 junio 2014

Descripción Procesos de Práctica

- En la Práctica 1 se elaboró un diagnóstico sistémico de la gestión educativa, aplicando el Modelo de calidad de la Gestión escolar UDP.
- En la Práctica 2 se diseñó un Plan de Mejora integral de la gestión educativa del CP, tomando como base el diagnóstico realizado.

INFORMANTES CLAVES:
DIRECTOR- JEFE UTP- INSPECTORA GENERAL-
ORIENTADORA-DOCENTES

Etapas PP 1 y 2

Levantamiento de evidencias (Diagnóstico)

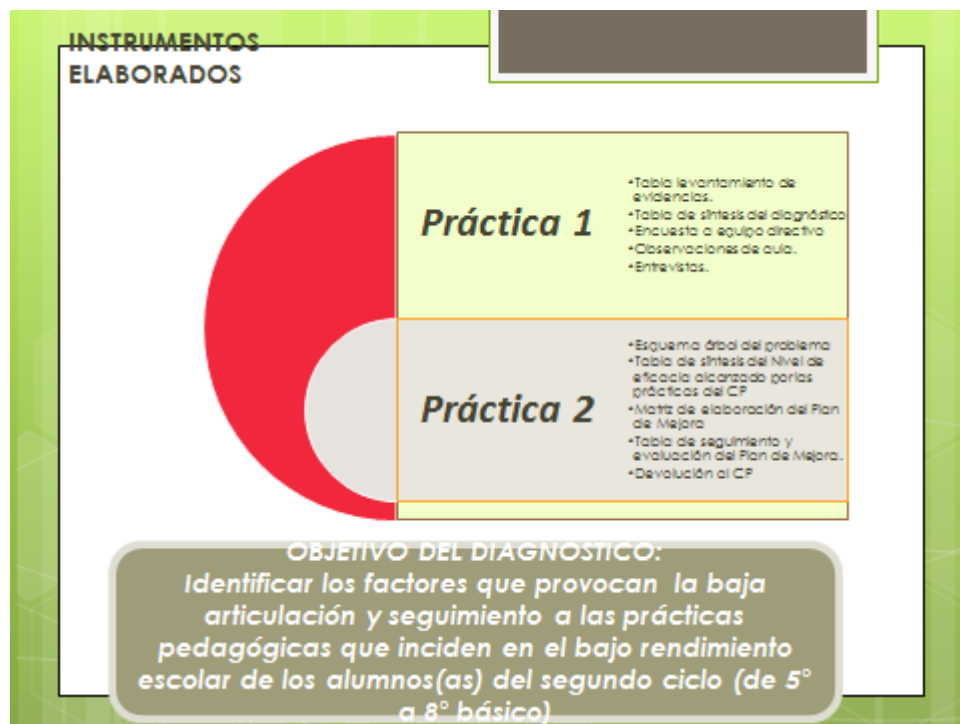
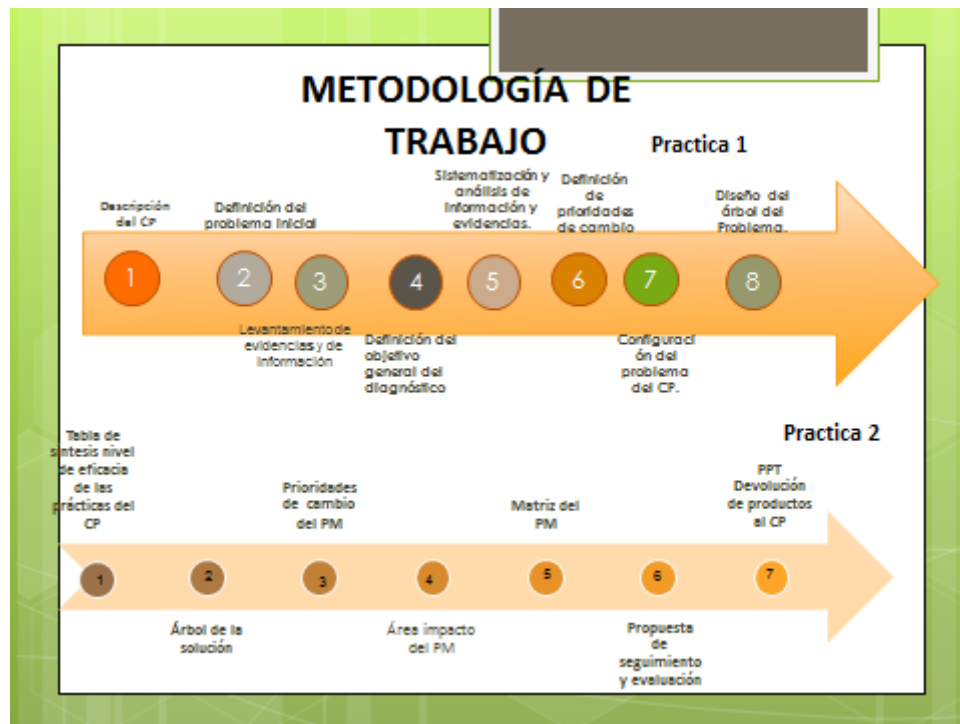
- Revisión de documentación relevante del CP.
- Entrevistas a informantes claves: Director, Coordinadoras PIE, Jefa de UTP, Inspectora General y Orientadora.
- Estudio de documentos facilitados por la organización.

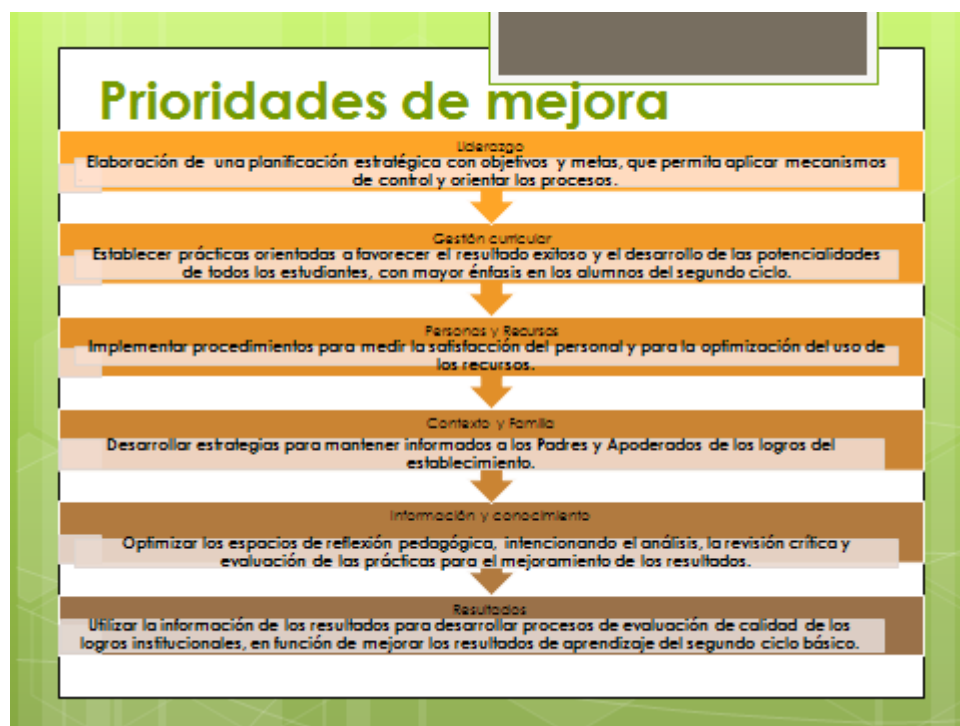
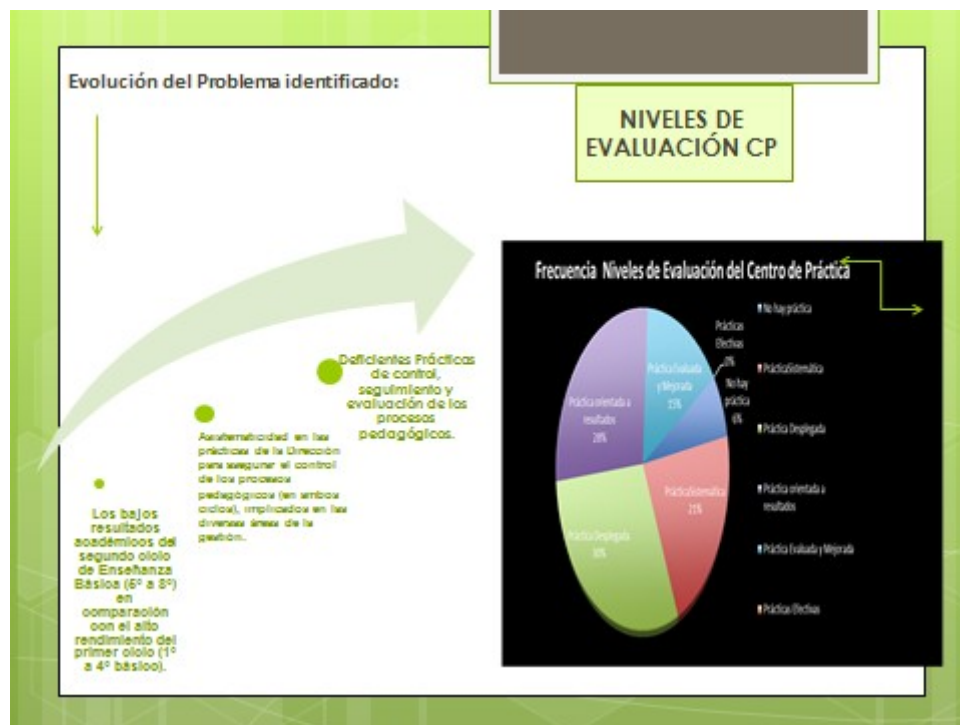
*Sistematización y análisis de información:

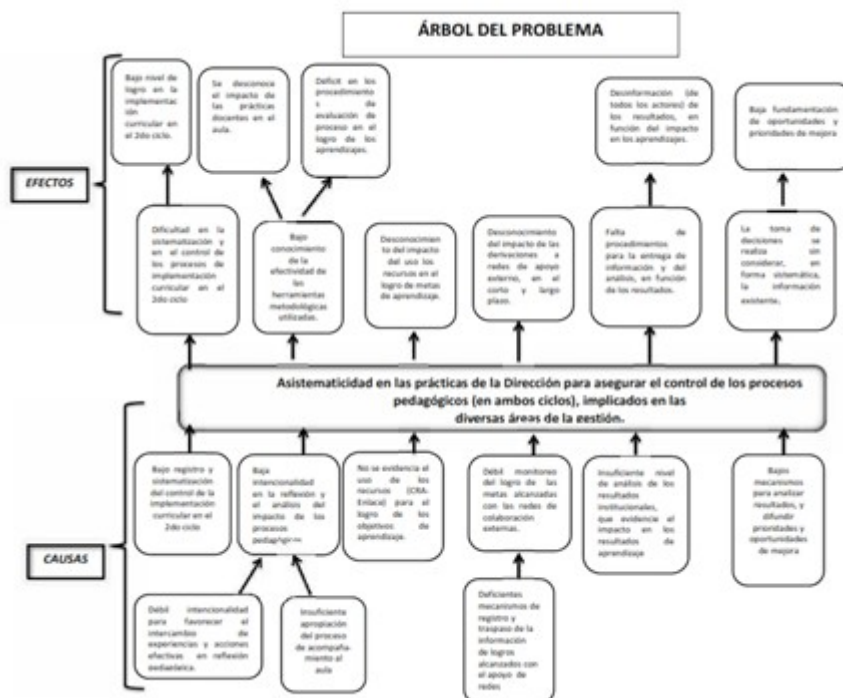
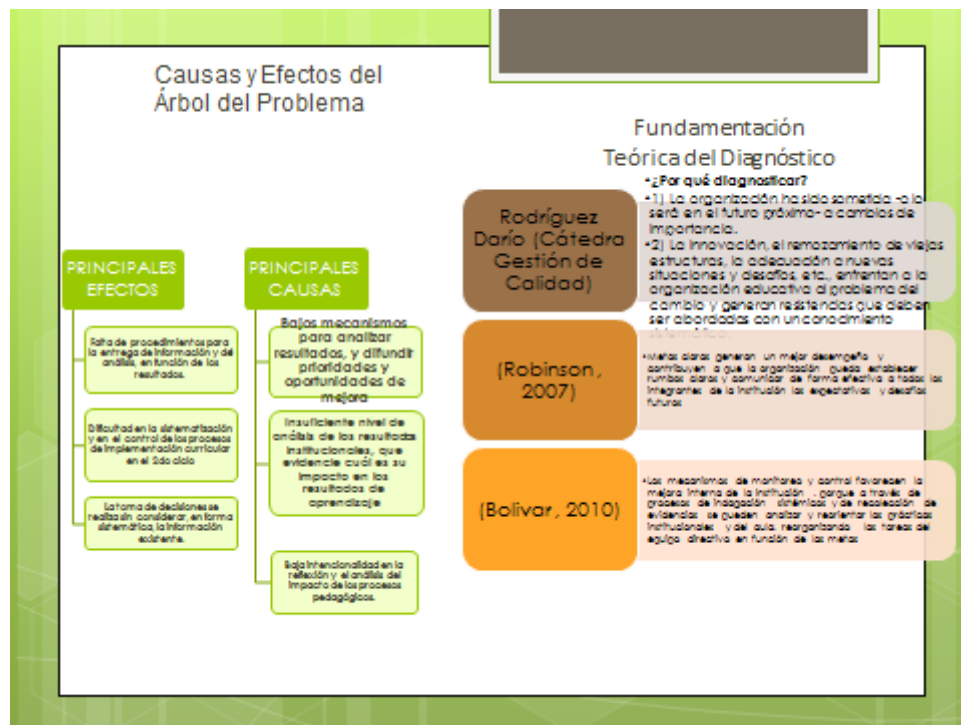
- Delimitación del Problema a abordar
- Elaboración y presentación del árbol del problema.
- Elaboración de Tabla de Síntesis de evidencias.
- Definición de prioridades de cambio.

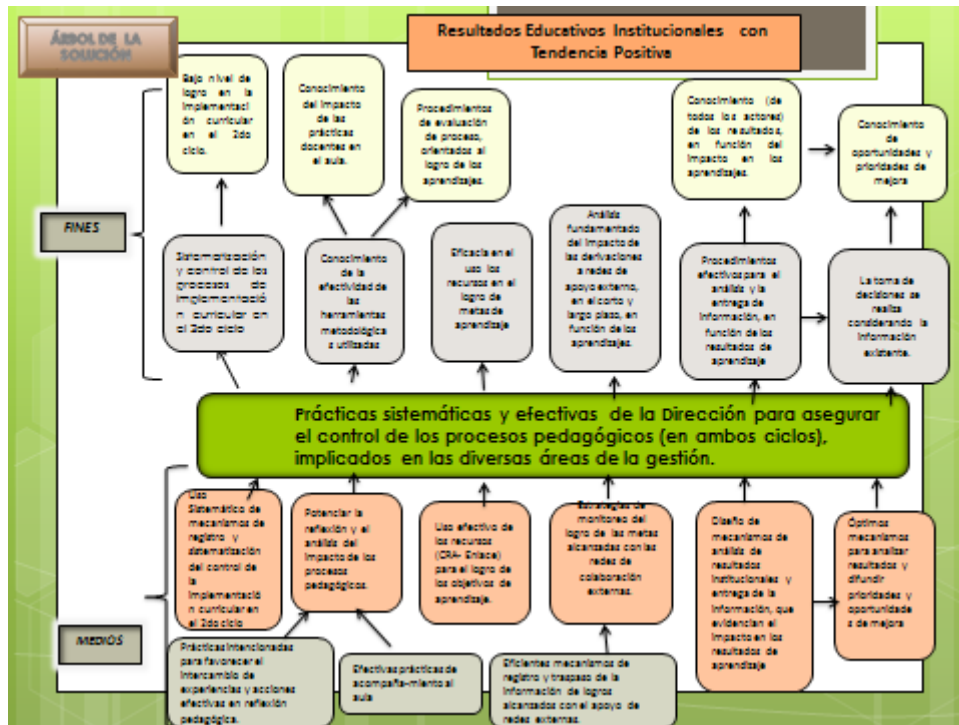
*Plan de Mejora:

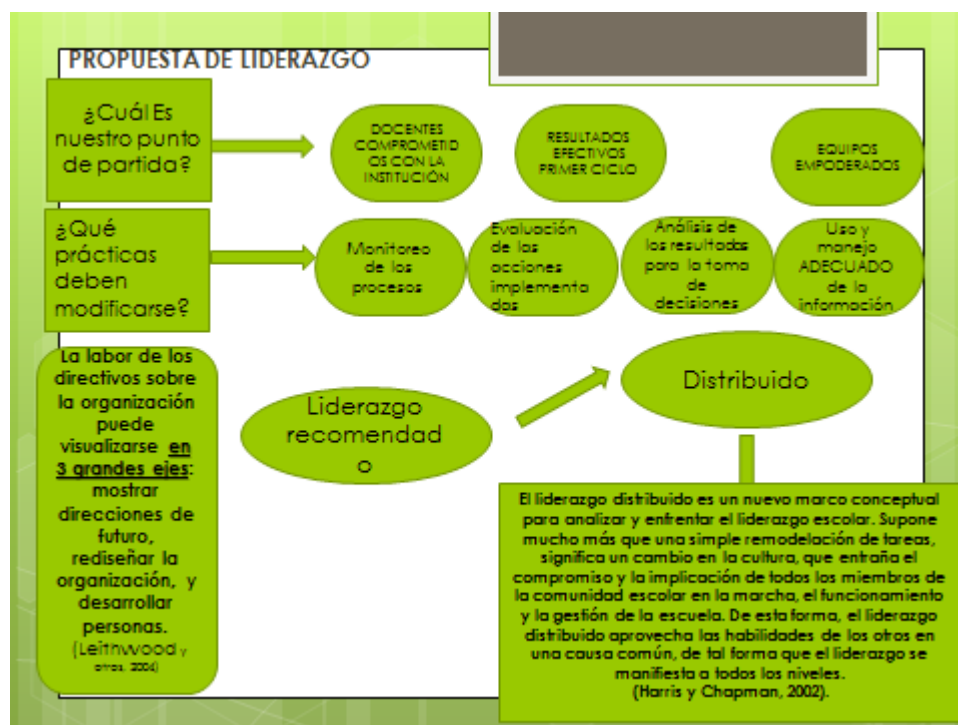
- Árbol de la solución.
- Presentación de propuestas en matriz del Plan de Mejora en las seis áreas del Modelo de Calidad.
- Análisis y discusión de la propuesta de mejora.
- Síntesis de las actividades realizadas en las visitas de la PP 1 y 2.











Propuesta de implementación del Plan de Mejora

A) LIDERAZGO:		B) RESULTADO:	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
1. Las prácticas de aula desamalgamadas, permiten al equipo de gestión monitorear el estado de avance de sus planes de mejora. 2. Existe preocupación por la tendencia de los resultados, con el fin de mejorar aquellos aspectos que evidencian debilidades. 3. Se evidencia preocupación por la inclusión de las diversas dimensiones que conviven en la Institución (pedagógica, organizacional, administrativa-financiera)	1. Falta de claridad explícita de los metas y propósitos (se menciona de manera general, pero falta el nivel de especificación). 2. Se desconoce la forma en que estos datos son trabajados con la comunidad (cómo se dan a conocer, si se consideran las opiniones de otros estamentos, etc.) 3. Falta establecer niveles de logro, comparación con las tendencias de los últimos años, comparación de resultados en función de los logros esperados versus los logros alcanzados y con otras prácticas de gestión con resultados similares.	1. Existen datos de al menos tres años de aplicación de la práctica. 2. Existen indicadores de evaluación. 3. Existe preocupación por dar a conocer los resultados obtenidos a la comunidad.	1. No se presentan estrategias remediales para la oscilación de la tendencia entre el año inicial y el año de término de los datos presentados. 2. No se establecen estrategias ni metodologías que aporten a la mejora de los resultados obtenidos. 3. No hay antecedentes de comparación de datos con referencias válidas.

ANEXO N° 7: EJEMPLO MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

ANEXO 5: MATRIZ DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EDUCATIVO

MATRIZ DE SEGUIMIENTO						
ÁREA: LIDERAZGO						
PRIORIDAD DE CAMBIO: Para el área es primordial, elaborar una planificación estratégica, que determine con claridad los objetivos institucionales, con sus respectivos mecanismos de control, que permitan orientar las prácticas, al cumplimiento de metas institucionales. Dicha planificación debe ser consensuada y socializada con la comunidad.						
OBJETIVO GENERAL PM: Implementar prácticas sistemáticas para asegurar el control de los procesos pedagógicos y el logro de los objetivos institucionales, con la finalidad de mejorar los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes.						
OBJETIVO ESPECÍFICO DEL ÁREA: Elaborar una planificación estratégica, que permita instalar prácticas, sistemáticas y efectivas, para monitorear y controlar el cumplimiento de los objetivos institucionales, establecidos en el PEI.						
Actividades programadas	Nivel de logro (Según tabla 1)	Indicadores	Evidencias	Aporte de la actividad (Según tabla 2)	Principales dificultades	Reformulación de actividades
1.- Elaborar una planificación estratégica, que evidencie la articulación de las prácticas de monitoreo y control con los objetivos del PEI, en función del logro de aprendizajes.	Medianamente logrado	- Elaboración de una planificación institucional que permita asegurar el monitoreo y el control de las prácticas implementadas, en coherencia con el PEI y orientadas al logro de aprendizajes.	- Informe de avance la construcción de la planificación estratégica, emitidos por cada área de gestión, entregadas	Aporte significativo	Falta de mecanismos, efectivos, para reemplazar a los integrantes del equipo directivo que presentan Licencias Médicas por períodos prolongados de tiempo.	-Elaborar la planificación estratégica, con la participación de al menos dos integrantes del Equipo de Gestión.

			<p>al Director.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de la planificación estratégica diseñadas por el equipo de gestión. - Propuesta final de la planificación estratégica institucional. 			
<p>2. Socializar la planificación estratégica con los docentes de aula, integrantes del equipo PIE y coordinadores de Enlaces y CRA.</p>	<p>Significativamente Logrado</p>	<p>2 Jornadas de socialización de la planificación estratégica en los Consejos de Reflexión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de asistencia a Consejos de Reflexión. - Actas de Consejos de Reflexión. 	<p>Aporte significativo</p>	<p>Alto índice de ausentismo laboral.</p>	<p>- Citar a reunión extraordinaria con el Director a quienes no participen de las jornadas de socialización.</p>
<p>3.- Evaluar del logro de metas de la planificación estratégica, a través de reportes</p>	<p>Medianamente logrado</p>	<p>Reuniones mensuales del equipo de gestión, para evaluar el logro de metas en la implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de asistencia a reuniones de equipo de gestión. 	<p>Aporte significativo</p>	<p>- Reportes incompletos del avance en el logro de metas, por ausencia del responsable de levantar la</p>	<p>- Designar dos responsables para levantar las evidencias del avance de logros en la implementación de la planificación estratégica.</p>

elaborados por los integrantes del equipo de gestión.		de la planificación estratégica.	-Actas de reuniones mensuales del equipo de gestión.		evidencia.	
4.- Informar a docentes, mediante reportes, el estado de avance de la implementación de la planificación estratégica.	Medianamente logrado	2 reportes anuales, emitidos semestralmente, del estado de avance de la implementación de la planificación estratégica, en reuniones del equipo directivo con los docentes.	-Reportes semestrales. - Registro de asistencia a reuniones. - Registro de firmas de recepción de estados de avance.	Aporte significativo.	-Estados de avance incompletos por deficientes mecanismos de levantamiento de la información.	- Monitoreo y control permanente de la implementación de la planificación, con sus respectivos informes de estado de avance.

MATRIZ DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA EDUCATIVO

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA EDUCATIVO				
ÁREA: Liderazgo				
El Liceo Antupillán posee una planificación institucional declarada de su PEI, que de acuerdo al diagnóstico, ésta adolece de metas explícitas, mecanismos de monitoreo, control y evaluación. Como prioridad de cambio se propone la elaboración de una planificación estratégica que establezca metas institucionales, como también la instalación de mecanismos efectivos de monitoreo y evaluación que evidencien el nivel de logros de las metas propuestas.				
OBJETIVO GENERAL: Recopilar antecedentes para entregar información válida de la implementación del PM al equipo de gestión, explicitando el estado de avance y/o estancamiento de las actividades, el cumplimiento de los tiempos y las metas propuestos, con el fin de evaluar la efectividad en el desarrollo de las tareas encomendadas.				
Metas	Indicadores	Evidencias	Nivel de Logro (según Tabla 1)	Reformulación y/o acción de mejora
1- 100% de la planificación estratégica institucional elaborada a diciembre de 2014	%de planificación elaborada Planificación terminada.	Planificación estratégica elaborada a diciembre del 2014	Aportes significativos	Dar a conocer diagnóstico institucional. Elaborar la planificación estratégica en base al diagnóstico.
2- 100% de las jornadas de socialización de la planificación estratégica con todos los actores de la comunidad educativa	- . % de jornadas planificadas. % de jornadas realizadas	Registro de asistencia a la jornada de reflexión.	Aportes significativos	Sensibilizar a los integrantes de la comunidad educativa para lograr un mayor compromiso en metas institucionales propuestos.

desarrolladas a Julio de 2015				
3- 100% de realización de monitoreo desde el equipo de gestión para evaluar el nivel de logros metas de la planificación estratégica a Diciembre de 2014.	-% de niveles de logros de metas.	Acta de reuniones de evaluación. Informe de avances del logro de las metas institucionales.	Aportes significativos	Comunicar resultado a los demás integrantes de la comunidad educativa mediante cuadro de avances.
4- 100% de reportes de avance de la implementación de la planificación estratégica entregada semestralmente en reuniones de reflexión.	%Cantidad de reportes de avances de la implementación de la planificación. % planificación implementada a julio de año 2014	Reportes semestrales.	Aportes significativos	Análisis de resultados para realizar propuesta de mejora.

ANEXO N° 8: MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES



ANEXO N° 9: Niveles de Evaluación Modelo (Proceso y Resultado)

Valor	Nivel	Descriptorios de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica 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	Práctica 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.