



**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  
COLEGIO SAN JOSÉ DE CERRILLOS**

Profesor guía:  
**Paola Andrea Flores Ramos**

Alumnos:  
Fernández Fernández, Alain Arnaldo  
Guzmán Puebla, Romina Katherine  
Venegas Romero Raúl Alejandro

# Chile

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>1. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA REALIDAD ESCOLAR</b>	<b>6</b>
1.1 INFRAESTRUCTURA E ORGANIZACIÓN.	6
<i>1.1.1 Descripción general del establecimiento.</i>	6
1.2. MATRICULA DEL ESTABLECIMIENTO.	8
1.3 VISIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	9
1.4 MISIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	9
1.5 VALORES	9
1.5 OBJETIVO GENERAL	11
1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	11
1.7 PERFILES DE LOS FUNCIONARIOS DEL ESTABLECIMIENTO.	12
<i>1.7.1 Profesor(a) asignatura</i>	12
<i>1.7.2 Profesor(a) Jefe</i>	14
<i>1.7.3 Inspector</i>	16
<i>1.7.2 Director</i>	18
<i>1.7.4 Psicopedagogo(a)</i>	20
<i>1.7.5 Jefe de Unidad Técnica Pedagógica</i>	23
<i>1.7.6 Psicóloga</i>	25
<i>1.7.8 Estudiante</i>	27
1.8 RECURSOS HUMANOS	29
<b>1.4 RESULTADOS HISTÓRICOS DE LA EVALUACIONES SIMCE.</b>	<b>30</b>
<b>1.9 PORCENTAJES DE REPITENCIA DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.</b>	<b>35</b>
1.9 DATOS ADMINISTRATIVOS- FINANCIEROS	36
1.10 PORCENTAJE DE APOYO A LAS FAMILIAS	37
1.11. PROYECTOS DE MEJORAMIENTO Y APOYO A LAS FAMILIAS.	40
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>42</b>
<b>3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA ESCUELA EN CUANTO A LAS ÁREAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.</b>	<b>48</b>
<b>3.1 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (ÁREAS Y DIMENSIONES).</b>	<b>48</b>
<i>Liderazgo.</i>	48
<i>Gestión Curricular</i>	49
<i>Convivencia Escolar</i>	49
<i>Gestión de Recursos</i>	50
<b>3.2 NIVELES DE EVALUACIÓN PARA LAS ÁREAS DE PROCESO.</b>	<b>50</b>
<i>3.1.1 Liderazgo.</i>	52
<i>3.1.2 Gestión Curricular</i>	53
<i>3.1.3 Convivencia Escolar.</i>	54
<i>3.1.4 Gestión de Recursos</i>	54
<b>4. PLAN DE MEJORAMIENTO COLEGIO SAN JOSÉ DE CERRILLOS AÑO 2015</b>	<b>57</b>

## **Introducción.**

El presente trabajo fue hecho para optar al grado académico de Magíster En Educación Mención Gestión Pedagógica Y Curricular Para Jefes De Unidad Técnico Pedagógica

El mejoramiento educativo como herramienta de cambios positivos al interior de las unidades educativas surge con fuerza, considerandos la realidad educacional de nuestro continente.

Los logros que las instituciones consiguen, llegan a estas como consecuencia de la voluntad de todos los miembros de la comunidad educativa a progresar y consolidar las buenas prácticas en beneficio de todos los integrantes del establecimiento.

El plan de mejoramiento diseñado para el Colegio San José de Cerrillos nos acerca a una realidad escolar común hoy en día. Este establecimiento posee un alto índice de vulnerabilidad y una estructura jerárquica desacoplada sumada a la falta de competencias que poseen los directivos para liderar al establecimiento es una de las razones que originan que el establecimiento presente un lar historial de malos resultados.

Este plan de Mejoramiento consiste en una serie de acciones coordinadas que buscan instaurar prácticas de carácter efectivo, dirigidas a gestionar las áreas más deficientes del establecimiento.

## **1. Dimensionamiento del Establecimiento Diagnostico Situacional de la Realidad Escolar**

El colegio san José de Cerrillos se encuentra enclavado en la comuna de Cerrillos. La cual tiene un número 79.164 de habitantes y un índice de pobreza que asciende al 8,5% del total de su población (social, 2013). Este establecimiento se encuentra dentro de la zona urbana de la comuna. La población según la última encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC 2012) presenta un índice de victimización de un 24. %. A continuación daremos datos generales del establecimiento.

### Historia

El establecimiento es creado el 26 de octubre de 2005 por la sociedad educacional San José S.A obteniendo reconocimiento oficial 03863 otorgado por el MINEDUC quedando bajo funcionamiento de la modalidad del financiamiento compartido.

### **1.1 Infraestructura e organización.**

#### **1.1.1 Descripción general del establecimiento.**

- **Establecimiento:** Colegio San José de Cerrillos.  
Particular subvencionado  
Escuela Básica y Media  
Mixto.
  
- **Director** : Cristian Rivera Pradenas
- **Dirección** : Don Orión 7357
- **Rol Base de Datos** :21.146-5
- **Sostenedor** : Sociedad Educacional San José
- **Jornada Escolar** : Jornada escolar completa desde las 08:30 Hasta las 15:45 hrs.

- **Teléfono** : (2) 5573329
- **Correo electrónico:** [colegiosanjose2149@hotmail.com](mailto:colegiosanjose2149@hotmail.com)
- **Dependencias** : **De acceso a los alumnos**
  - 1.151,82 m2 construidos
  - 14 Aulas destinadas para cursos
  - Laboratorio de computación (enlaces)
  - Bibliocra
  - Casino
  - Baño de damas
  - Baño de varones
  - Baño de minusválidos
  - Multicancha
- **Tipo de educación:** : **Educación Pre-Básica**
      - Primer nivel de transición
      - Segundo nivel de transición
    - **Tipo de educación:** : **Educación Básica**
        - 1° a 8° Básico

**: Educación Media**

1° 4° Medio

**1.2. Matricula del establecimiento.**

**Tipo de Colegio** : Mixto

**Matricula Total del Establecimiento:** 441 Alumnos

**Matricula Total Hombres** : 196 equivalente a un 44,4%

**Matricula Total Mujeres** : 245 equivalente a un 55,6%

### **1.3 Visión del Establecimiento**

Entregar una educación integral, orientada a la formación de personas con una sólida base valórica, y capaces de desarrollar habilidades cognitivas que se verán reflejadas en los resultados obtenidos en las mediciones de calidad de la educación.

### **1.4 Misión del Establecimiento**

El colegio es una comunidad educativa de formación Laica, dependiente de la Sociedad Educativa San José S.A, siendo un establecimiento educacional que tiene la misión de entregar un servicio educativo de formación integral, desde una perspectiva constructivista. La educación de nuestros alumnos fundamenta su quehacer en el respeto, la capacidad de discernimiento, la responsabilidad y el esfuerzo. Con este propósito se utilizan metodologías innovadoras inmersas en un clima propicio para el aprendizaje de nuestros alumnos.

### **1.5 Valores**

La Comunidad Educativa San José, cimienta y promueve cuatro valores fundamentales en su quehacer:

El respeto: es por definición la deferencia o consideración que se tiene por alguien o algo. Este valor es fundamental pues sobre él se construye todo lo demás, al aceptarnos nos estamos reconociendo en la diversidad y en la diferencia. El buen hablar, el trato deferente, amable y cordial deben ser conductas permanentes entre los componentes de la comunidad educativa.

El esfuerzo: corresponde al vigor moral y a la fuerza interior para vencer dificultades. Para ser mejores debemos avanzar, y es en el paso a paso donde se muestra la voluntad de enfrentar los desafíos. En este andar, nuestros estudiantes deben mostrar una disposición favorable por el trabajo y por dar lo mejor de sí para crecer con los demás.

La responsabilidad: corresponde al cumplimiento de las obligaciones y compromisos asumidos.

El respeto por la palabra empeñada y la actitud rigurosa en el hacer, basado en la discreción, rectitud y tolerancia, demandan el deber de cumplir con lo acordado pues con ello se construye parte importante del perfil personal y profesional del mañana.

El discernimiento: Es el criterio para enjuiciar si determinada conducta o patrón conductual es "bueno" o "malo", considerando las normas socialmente aceptadas y basándose en la declaración de los derechos humanos, procurando una sana convivencia y correcto accionar con la participación y colaboración de los estudiantes, Padres y Apoderados en una perspectiva de Compromiso del fin común de ser Comunidad Educativa.

Estos valores, permitirán orientar el quehacer tanto al interior del aula, como fuera de ésta, siendo el primer parámetro de referencia para la toma de decisiones.

## **1.5 Objetivo General**

Nuestro establecimiento busca proporcionar a la comunidad un servicio de educación de calidad, enriquecido con la creatividad e innovación de los aportes que emanen de todos los estamentos que conforman nuestra comunidad. Ello, en conjunto con el constante desarrollo y fomento de los valores y principios que como comunidad profesamos, a fin de ser un colegio modelo para la comuna.

## **1.6 Objetivos Estratégicos**

- Incentivar el funcionamiento permanente del equipo de gestión del colegio, integrado por todos los estamentos de la comunidad educativa
- Utilizar programas de mejoramiento ofrecidos por el Ministerio de Educación
- Promover el perfeccionamiento continuo de los docentes, en aspectos técnicos y habilidades blandas

- Crear espacios e incentivar la participación para que padres y apoderados colaboren en el proceso educativo y formativo de los estudiantes
- Generar instancias de participación y cooperación por parte del centro de alumnos

## **1.7 Perfiles de los Funcionarios del Establecimiento.**

### **1.7.1 Profesor(a) asignatura**

Objetivo:

Desarrollar de manera clara y didáctica los programas de cada asignatura, motivando el trabajo responsable y dedicado, potenciando sus habilidades y otorgando las herramientas necesarias que permitan al estudiante un desarrollo óptimo en su quehacer académico, con proyecciones para su futuro.

Responsabilidades:

- 1.- Cumplir los objetivos del subsector.
- 2.- Promover un clima de respeto y responsabilidad en la sala de clases.
- 3.- Apoyar el proceso de formación integral del estudiante.
- 4.- Supervisar y realizar seguimiento en rendimiento y conducta.

Funciones:

- 1.- Manejar y entregar contenidos del subsector.

- 2.- Planificar adecuadamente clases y actividades
- 3.- Utilizar recursos y metodologías innovadoras.
- 4.- Actualizarse en el conocimiento de su asignatura.
- 5.- Orientar y guiar a los estudiantes en su conducta.
- 6.- Mantener canales de comunicación fluidos con los estamentos pertinentes.

Necesidades del puesto:

1) Materiales necesarios.

Sala de clases.

Artículos de escritorios.

Audiovisual.

Didácticos.

2) Educación

Título de pedagogo(a)

Formación Especialidad en el subsector. Capacitaciones permanentes.

Experiencia No excluyente.

3) Características personales (Habilidades).

Empatía

Liderazgo

Responsabilidad

Dominio de grupo

Proactividad

Creatividad.

Seguridad.

Motivador.

Tolerancia. Asertividad.

1.7.2 Profesor(a) Jefe

Objetivo:

Dirigir, orientar y formar un grupo curso a través de valores y habilidades organizacionales y cívicas para lograr un desarrollo integral de los estudiantes.

Responsabilidades:

- 1.- Dirigir y regir un curso
- 2.- Mantener una constante comunicación con padres y apoderados.
- 3.- Apoyar al alumno en su proceso de formación.
- 4.- Mantener canales de comunicación permanente y fluidos con los estamentos correspondientes de la unidad educativa, cualquier situación que lo amerite.

Funciones:

- 1.- Establecer normas de convivencia.

- 2.- Orientar en aspectos valóricos.
- 3.- Supervisar y realizar un seguimiento del estudiante (conductual y académico).
- 4.- Mantener comunicación permanente con los estudiantes.
- 5.- Informar a los padres y apoderados del proceso cognitivo y formativo de los estudiantes.
- 6.- Realizar derivaciones y seguimientos a los alumnos con dificultades en su proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 7.- Informar cualquier situación que lo amerite a los estamentos correspondientes de la unidad educativa,
- 8.- Mantenerse informado respecto a las resoluciones que sean tomadas por otros estamentos, de los alumnos del curso.
- 9.- Realizar trabajos administrativos correspondientes al cargo.

Necesidades del puesto:

1) Materiales necesarios.

Sala.

Mobiliario.

Artículos de escritorio.

2) Educación

Título de pedagogo(a).

Formación

Convivencia escolar.

Orientación.

Permanente acorde a la realidad y características de los alumnos.

Experiencia

Un año de experiencia docente en aula.

3) Características personales (Habilidades).

Empatía

Liderazgo

Responsabilidad

Dominio de grupo

Proactividad

Creatividad.

Seguridad. Motivador.

Tolerancia.

Asertividad.

### **1.7.3 Inspector**

Objetivo:

Velar diariamente por un ambiente de bienestar, disciplina y sana convivencia.

Responsabilidades:

1.- Hacer cumplir el Manual de Convivencia.

2.- Apoyar la labor docente.

3.- Mantener los canales de comunicación fluido con los miembros de la comunidad educativa.

Funciones:

1.- Llevar registro y control de atrasos.

2.- Hacer seguimiento de la asistencia de los estudiantes.

3.- Controlar el ingreso y salida de los alumnos del establecimiento.

4.- Controlar diariamente los registros del libro de clases (subvención).

5.- Vigilar que exista una sana convivencia.

6.- Tomar remediales en caso de infringir el Manual de Convivencia.

7.- Mantener informado a los estamentos correspondientes respecto de cualquier situación anómala de los estudiantes.

8.- Ser un miembro activo del Comité de Convivencia Escolar.

Necesidades del puesto:

1) Materiales necesarios.

Oficina.

Artículos de escritorio.

Computador con conexión a internet.

Teléfono con salida a celular.

Artículos de primeros auxilios.

## 2) Educación

Licenciado de educación media.

Formación

Convivencia escolar.

Primeros auxilios.

Liderazgo.

Experiencia

Un año de experiencia en cargo similar.

## 3) Características personales (Habilidades).

Paciencia

Empatía

Tolerancia a la frustración

Comunicación fluida

Autoridad

Carisma

Dominio de grupo

Asertividad

Capacidad organizativa

Responsabilidad

Proactividad

### **1.7.2 Director**

Objetivo:

Velar por el cumplimiento del Proyecto Pedagógico Institucional.

Responsabilidades:

- 1.- Dirigir el Establecimiento.
- 2.- Cumplir normas emanadas por Autoridades Educativas (MINEDUC).
- 3.- Coordinar los distintos estamentos.
- 4.- Relacionar el Establecimiento con la Comunidad Educativa.
- 5.- Liderar el Equipo de trabajo.

Funciones:

- 1.- Supervisar labores del personal a cargo, a través de los estamentos correspondientes.
- 2.- Informar al MINEDUC respecto del quehacer institucional.
- 3.- Dirigir los consejos técnicos: Profesores, Escolar, Convivencia.
- 4.- Abrir las puertas del Establecimiento a la comunidad.
- 5.- Mantener las relaciones interpersonales, guiándolas hacia los objetivos institucionales.

Necesidades del puesto:

1) Materiales necesarios.

Oficina

Computador con conexión internet.

Artículos de oficina.

Secretaria.

2) Educación

Título de Pedagogo(a) Mínimo ocho semestres.

Formación

Gestión Educacional.

Administración.

Liderazgo.

Experiencia

En Docencia.

En Inspectoría y/o UTP.

### 3) Características personales (Habilidades).

Liderazgo.

Responsabilidad.

Asertividad.

Fluidez comunicacional.

Tolerancia.

Empatía.

#### **1.7.4 Psicopedagogo(a)**

Objetivo:

Realizar evaluaciones e intervenciones en estudiantes con Necesidades Educativas Especiales.

Responsabilidades:

1.- Propiciar el trabajo interdisciplinario.

2.- Apoyar al entorno de los estudiantes con NEE

3.- Mantener canales de comunicación con los integrantes de la comunidad educativa.

Funciones:

1.- Realizar evaluaciones.

2.- Preparar materiales acordes a las NEE.

3.- Realizar apoyo pedagógico.

4.- Realizar intervenciones psicopedagógicas.

5.-Hacer seguimiento de los estudiantes con NEE.

6.-Mantener informados a los involucrados respecto de la situación de los estudiantes.

Necesidades del puesto:

1) Materiales necesarios.

Sala de Recursos

Material didáctico

Artículos escolares

Instrumentos evaluativos.

Computador con acceso a internet e impresora.

Artículos de escritorio.

## 2) Educación

Título profesional acorde al cargo.

Formación

Especialización en subsectores

Experiencia

Un año.

## 3) Características personales (Habilidades).

Empatía

Tolerancia

Compromiso

Responsabilidad

Proactividad

Asertividad

### **1.7.5 Jefe de Unidad Técnica Pedagógica**

Objetivo:

Generar y coordinar instancias de trabajo colaborativo que apunten a optimizar las prácticas pedagógicas.

Responsabilidades:

- 1.- Promover un trabajo pedagógico colaborativo.
- 2.- Apoyar en función de la optimización de las prácticas pedagógicas.
- 3.- Supervisión y coordinación del trabajo docente.

Funciones:

- 1.- Reuniones de coordinación con docentes.
- 2.- Supervisión en aula.
- 3.- Revisión y sugerencias en planificaciones e instrumentos de evaluación.
- 4.- Revisión y control del trabajo pedagógico y administrativo en el libro de clases.
- 5.- Coordinar el trabajo articulado entre subsectores e interdisciplinariamente.
- 6.- Coordinar los reemplazos de profesores ausentes.
- 7.- Planificar y dirigir los Grupos Profesionales de Trabajo.

Necesidades del puesto:

- 1) Materiales necesarios.

Computador con acceso a Internet

Oficina

Artículos de escritorio.

## 2) Educación

Título de pedagogo(a)

Formación

Gestión

Currículum

Evaluación

Experiencia

Mínimo cuatro años de experiencia docente.

## 3) Características personales (Habilidades).

Empatía

Responsabilidad.

Liderazgo.

Fluidez comunicacional.

### **1.7.6 Psicóloga**

Objetivo:

Apoyar a los estamentos a fin de lograr un óptimo desarrollo de la situación enseñanza – aprendizaje.

Responsabilidades:

- 1.- Coordinar a los estamentos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.
- 2.- Apoyar a los estudiantes con mayores dificultades en su proceso de aprendizaje.
- 3.- Brindar orientación a los padres y apoderados respecto de la situación de su pupilo.

Funciones:

- 1.- Recibir derivaciones de los docentes y derivarlos a quienes corresponda.
- 2.- Diagnosticar interrupciones en proceso enseñanza aprendizaje, informarlas a quienes corresponda y proponer estrategias de mejoras.
- 3.- Seguimiento de casos derivados.
- 4.- Proponer estrategias de apoyo al docente y a los alumnos para lograr los objetivos planteados por la institución.
- 5.- Mantiene comunicación directa entre los estamento, respecto a los diagnósticos realizados a los alumnos.

6.- Propone estrategias de apoyo y manejo a los apoderados de aquellos alumnos con dificultades en su proceso de aprendizaje.

Necesidades del puesto:

1) Materiales necesarios.

Computador con acceso a Internet

Oficina

Artículos de escritorio.

2) Educación

Título de psicóloga(o)

Formación

Educacional.

Infanto-juvenil.

Gestión.

Experiencia

Sin requisito.

3) Características personales (Habilidades).

Empatía.

Responsabilidad.

Liderazgo.

Fluidez comunicacional.

Asertividad.

Tolerancia.

Proactividad.

#### 1.7.8 Estudiante

- Tener las competencias acordes a su nivel de escolaridad.
- Reconocer y analizar sus errores, además de proponer correcciones.
- Adquirir hábitos de trabajo y estudio.
- Dialogar y argumentar de manera oral y escrita.
- Expresar y aplicar la creatividad.
- Formación integral-valórica
- El estudiante será capaz de:
  - Expresar de manera apropiada sus emociones y sentimientos en diversas situaciones.
  - Adquirir un sentido de pertenencia hacia el establecimiento.
  - Cuidar su entorno.

- Alcanzar las responsabilidades adecuadas a las exigencias del establecimiento.
- Internalizar una actitud de RESPETO frente a sí mismo y a su entorno.
- Ser crítico (a) y autocrítico (a).
- Obtener y mejorar sus expectativas de superación.
- Cuidar su higiene y presentación personal.

#### Apoderado

- Apoyar a su pupilo en las actividades didácticas, tareas y actividades que se le solicite.
- Velar por que su pupilo cumpla con las normas establecidas en el Manual de Convivencia Escolar.
- Asistir a citaciones y reuniones, en caso de inasistencia, buscar la instancia para coordinar otra fecha de encuentro e informarse de temas tratados en dichos encuentros.
- Proveer a su pupilo del uniforme escolar, además de velar por que lo utilice de manera correcta.
- Proveer materiales y útiles que el establecimiento solicite.
- Respetar los horarios dispuesto para cada una de las actividades del establecimiento.
- Hacer seguimiento permanente del rendimiento y conducta de su pupilo, tomando las medidas pertinentes para dar solución a cualquier problemática.
- Responder a los compromisos y acuerdos adoptados con el profesor y/o cualquier otro profesional del establecimiento.
- Participar en actividades no lectivas que se le solicite.

- Mantener actualizados los datos personales y de contacto registrados en el establecimiento.
- Hacerse responsable de los daños y perjuicios que su pupilo ocasione.
- Justificar inasistencias y retiros anticipados de su pupilo a la jornada escolar.
- Mantener los canales de comunicación fluidos con el establecimiento, respetando el conducto regular.
- Mantener un trato respetuoso y cordial con todos los miembros de la comunidad educativa.

### 1.8 Recursos Humanos

<b>Equipos</b>	<b>Nombre y cargo</b>	<b>Título Profesional</b>
<b>Equipo de Gestión.</b>	Cristian Rivera Pradenas (Director)	Licenciado en Ed Matemáticas
	Paola Mateluna Rebolledo (Jefe UTP)	Profesora Gral. Básica
	Constanza Vargas Barros. (Psicóloga)	Psicología.
	Juan Escalona Ramos (Inspector General)	Profesor de Ed. Tecnológica
	Martin Guevara Araneda (Coordinador Ed media)	Profesor de Historia
<b>Equipo Docente.</b>	Yenny Katherine Morales Gatica. (Ed. Parvulos)	Educadora de Párvulos
	Katherine Alejandra Salas Olivares. (Ed. Parvulos)	Educadora de Párvulos
	Margot Natalia Sandoval Erices. (Prof. Talleres de Lenguaje)	Profesora Gral. Básica
	María de los Ángeles Acevedo Gutiérrez. ( Prof. Jefe 1º básico)	Licenciada en Ed. Matemáticas
	Manuel Jesús Abarca Vargas.( Prof. Ciencias Naturales)	Profesor Gral. Básica

Mariana Belmar Schields. (Prof. Jefe 2° básico. Unidocente)	Profesora Gral. Básica
Valentina Garrido salazar. (Prof. Lenguaje)	Magister en gestión educacional
Paola Elizabeth Mateluna Rebolledo.(Prof. Lenguaje 5°)	Profesor Gral. Básica
Alvaro Agustin Olave Valenzuela. (Prof. Música)	Licenciado en Ed Musical
Maria Cristina Pichun Valenzuela. (Prof. Tecnologia)	Profesor de Ed. Tecnológica
Daniel Galaz Orrego ( Prof. Matemáticas)	Licenciado en Ed Matemáticas
Alicia Andrea Montenegro Aravena. (Prof. Orientación)	Magister en Mediación
Eugenia Vilches Narváez (Prof. Ingles Ed Media)	Licenciada en idioma extranjero)
Julio Aciares Gacitua. (Prof. Ingles Ed Básica)	Licenciada en idioma extranjero)
Carolina Torrico Guzman. (Prof. Ed Fisica básica y Media)	Profesor en Educación Física
Yeanette Tatiana Gonzales Cuevas.( Encargada Biblio-Cra)	Licenciada en Lenguaje y Comunicación

## 1.4 Resultados históricos de la evaluaciones SIMCE.

A continuación se presentan resultados históricos de las evaluaciones SIMCE.<sup>1</sup>

### Segundo Básico

Las familias de los estudiantes de segundo básico año 2013 están categorizados dentro de un grupo socio económico (GSE) medio. Esto quiere decir que La mayoría de los apoderados han declarado tener entre 11 y 12 años de escolaridad y un ingreso del hogar que varía entre \$320.001 y \$580.000.

- Entre 36,01 y 61% de los estudiantes se encuentran en condición de vulnerabilidad social.

### Puntajes SIMCE Evaluación de Comprensión Lectora

	Comprensión de Lectura
Promedio Simce 2013	225
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es:	más bajo ( -20 puntos )
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2013 de establecimientos de similar GSE es:	más bajo ( -30 puntos )

El segundo año muestra una sustancial baja de sus puntajes en relación al año 2013 además se observa que en relación a establecimientos, pertenecientes al mismo grupo socio económico existe diferencia de 30 puntos por debajo del promedio nacional.

<sup>1</sup> <http://www.simce.cl/ficha/?rbd=26164/> 2015

## **Cuarto Básico**

Las familias de los estudiantes de segundo básico año 2013 están categorizadas dentro de un grupo socio económico (GSE) medio. Esto quiere decir que la mayoría de los apoderados han declarado tener entre 11 y 12 años de escolaridad y un ingreso del hogar que varía entre \$315.001 y \$600.000.

- Entre 37,01 y 61% de los estudiantes se encuentran en condición de vulnerabilidad social.

	Comprensión de Lectura	Matemática	Ciencias Naturales
Promedio Simce 2013	245	242	247
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior <sup>1</sup> es:	más bajo ( -28 puntos )	más bajo ( -24 puntos )	más alto ( 21 puntos )
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2013 de establecimientos de similar GSE es:	más bajo ( -19 puntos )	más bajo ( -14 puntos )	similar ( -8 puntos )

## **Comprensión de Lectura**

El puntaje en la evaluación de lenguaje es de 245, 28 puntos más bajo que la medición del año 2012 y 19 puntos por debajo del promedio nacional de los establecimientos pertenecientes al mismo grupo socioeconómico.

## **Matemática**

La evaluación de Matemáticas muestra una baja considerable de 24 puntos por debajo de la medición realizada el año 2012 y 14 puntos menos que los establecimientos pertenecientes al mismo grupo socioeconómico.

## **Ciencia Naturales**

A diferencia de las otras asignaturas ciencias naturales muestra un incremento de 21 puntos en relación a la medición de la año 2012 y similar a los establecimientos del mismo grupo socioeconómico.

### **Sexto Básico.**

Los estudiantes de sexto básico han sido categorizados dentro de un grupo socioeconómico Medio Bajo. Los apoderados de este curso declaran tener una escolaridad que va desde los 9 a los 10 y un ingreso del hogar que varía entre \$195.001 y \$320.000. La mayoría de los apoderados han declarado tener entre 9 y 10 años de vulnerabilidad social. Entre 61,01 y 81,00% de los estudiantes se encuentran en condición de vulnerabilidad.

Prueba	Puntaje promedio 2013	Comparación con establecimientos del mismo GSE
Comprensión de Lectura	212	↓ -24
Matemática	218	↓ -15

### **Matemática**

La evaluación de Matemáticas muestra una baja considerable de 15 puntos por debajo de la medición realizada a establecimientos pertenecientes al mismo grupo socioeconómico

### **Comprensión de Lectura**

Estos alumnos en promedio obtienen 24 puntos menos del promedio nacional de los establecimientos pertenecientes al mismo grupo socioeconómico.

### **Octavo Básico**

Las familias de los estudiantes del octavo básico han sido categorizadas dentro de los grupos socioeconómicos medios. Esto quiere decir que La mayoría de los apoderados han declarado tener entre 11 y 12 años de escolaridad y un ingreso del hogar que varía entre \$340.001 y \$600.000.

Entre 36,01 y 59,00% de los estudiantes se encuentran en condición de vulnerabilidad social.

	Comprensión de Lectura	Matemática	Ciencias Naturales
Promedio Simce 2013	222	236	261
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es:	más alto ( 27 puntos )	más alto ( 20 puntos )	similar ( 15 puntos )
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2013 de establecimientos de similar GSE es:	más bajo ( -36 puntos )	más bajo ( -29 puntos )	más bajo ( -15 puntos )

### **Comprensión de Lectura**

El puntaje en la evaluación de lenguaje es de 222, 27 puntos más alto que la medición del año 2012 y 36 puntos por debajo del promedio nacional de los establecimientos pertenecientes al mismo grupo socioeconómico.

### **Matemática**

La evaluación de Matemáticas es de un puntaje de 236 y muestra una alza considerable de 20 puntos por debajo de la medición realizada el año 2012 y 15 puntos por sobre que los establecimientos pertenecientes al mismo grupo socioeconómico.

### **Ciencia Naturales**

Los puntajes de ciencias naturales son de 261, puntaje similar al correspondiente al año 2012 y 15 puntos por debajo del promedio de los establecimientos pertenecientes al mismo grupo socioeconómico

### **Segundo Medio**

Las familias de los alumnos se encuentran dentro del grupo socioeconómico medio bajo. La mayoría de los apoderados han declarado tener entre 9 y 10 años de escolaridad y un ingreso del hogar que varía entre \$255.001 y \$380.000.

Entre 47,01 y 67,00% de los estudiantes se encuentran en condición de vulnerabilidad social.

	Comprensión de Lectura	Matemática
Promedio Simce 2013	237	223
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es:	similar ( -13 puntos )	similar ( -18 puntos )
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2013 de establecimientos de similar GSE es:	similar ( -2 puntos )	más bajo ( -21 puntos )

### **Matemática**

La evaluación de Matemáticas muestra un puntaje de 233. Puntaje similar a la evaluación del año anterior. Puntaje que está 21 puntos por debajo del promedio de los establecimientos del mismo grupo socioeconómico

### **Comprensión de Lectura**

Estos alumnos en promedio obtienen 237 puntos. Puntaje que muestra una baja de 13 puntos a la evaluación del año anterior y 2 menos del promedio nacional de los establecimientos pertenecientes al mismo grupo socioeconómico.

### 1.9 Porcentajes de repitencia de los últimos tres años.

La siguiente tabla muestra los porcentajes de repitencia de los últimos tres años

Curso	% de repitencia 2012	% de repitencia 2013	% de repitencia 2014
1° básico	0%	0	0
2° básico	3.	3	4
3° básico	6.7	9	5
4° básico	3.6	2,3	4,8
5° básico	2,3	6,7	8,1
6° básico	5	8.9	9,3
7° básico	4	8,8	9,7
8° básico	5	7,3	7,8
1° medio	6	3,7	5,5
2° medio	6.6	8.2	8,8
3° medio	3	8,3	7,1
4° medio	0	0	1,2
TOTAL	9.7	11,2	8,7

Los porcentajes de reprobación de los alumnos en este establecimiento no muestran una tendencia clara a la baja o al alza. Si se puede evidenciar que en primero básico la tasa de reprobación es del 0% en los últimos tres años. Esto se justifica debido a la

política del colegio de promover a todos los estudiantes de este nivel amparándose en el decreto 511 de promoción automática.

## 1.9 Datos administrativos- financieros<sup>2</sup>

### Planilla de ingresos y egresos 2014

La siguiente planilla muestra los egresos e ingresos percibidos por la institución durante el año 2014. Cabe señalar que los datos fueron entregados por el director del establecimiento en la cuenta pública anual realizada en marzo del año 2015.

Llama la atención de manera evidente la diferencia sustancial existente entre los egresos e ingresos de..... según esto el colegio perdió esta suma el año anterior. Lamentablemente no fue posible acceder al desglose de gasto por ítem.

La administración de recursos financieros es poco transparente y además no se focaliza en la mejora educativa planteada el PEI. No se aprecia una distribución eficiente de los recursos y además no existe evidencia física o por medio de documentación que los gastos SEP fueran usados realmente en lo sugerido.

Ingresos		Egresos	
Concepto	Monto (\$)	Concepto	Monto (\$)
Subvención anual al 2014	273.088.76 5	Pago de sueldos anuales 2014	245.493.48 2
Subvención Escolar Preferencial (SEP)	79.770.979	Gastos SEP 2014	79.000.900
Cobro efectuado a apoderados (FC)	12.439.700	Gastos Proyectados en Construcción 2015	17.000.000
Mantenimiento (Subvención)	3.442.051	Gastos de Mantenimiento 2014	4.500.000

<sup>2</sup> Datos obtenidos de la cuenta pública presentada en marzo de 2015

		Gastos de administración y servicios básicos	4.600.500
		Gastos en Construcción	78.000.000
Total	368.741.495	Total	428.594.882

### 1.10 Porcentaje de Apoyo a las Familias

Financiamiento Compartido	Estudiantes Prioritarios	Becados	Pre-kínder	Vulnerables
17%	50.8%	17%	100%	17%

El porcentaje de alumnos que cancelan la una mensualidad en del 17% porcentaje demasiado bajo para un establecimiento que funciona bajo la modalidad del financiamiento compartido, durante el año 2014 por concepto de mensualidades se recaudaron 12.439.700 monto por decirlo bajo para una institución que declara tener egresos tan altos.

### Recursos humanos

Docentes	Asistentes de la Educación	Inspectores	Prácticas profesionales	Auxiliares de aseo	Psicólogos	Asistentes de aula

27	10	4	5	2	1	1
----	----	---	---	---	---	---

### Equipo de Gestión Pedagógica

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
<b>Director</b>	Cristian Rivera Pradenas
<b>Jefe de UTP</b>	Paola Mateluna Rebolledo
<b>Coordinador Básica</b>	Ma. Cristina Pichún
<b>Coordinador Media</b>	Martín Guevara
<b>Inspector General</b>	Juan Escalona Ramos
<b>Administración</b>	María Angélica Rodríguez

### Estamentos

<b>Nombre</b>	<b>Responsable</b>
---------------	--------------------

<b>Dirección</b>	<b>Cristian Rivera Pradenas</b>
<b>UTP</b>	<b>Paola Mateluna Rebolledo</b>
<b>Coordinadora Básica</b>	<b>Ma. Cristina Pichún</b>
<b>Coordinador Media</b>	<b>Martín Guevara Araneda</b>
<b>Inspectoría</b>	<b>Juan Escalona Ramos</b>
<b>Biblio- CRA</b>	<b>Yanette González</b>
<b>Enlaces</b>	<b>Mariana Belmar Shields</b>
<b>Departamento de Apoyo Escolar</b>	<b>Constanza Vargas – Marcelo Navea</b>
<b>Coordinadora ACLE's</b>	<b>Carolina Torrico</b>
<b>SIMCE</b>	<b>Unidad Técnico Pedagógica</b>

## Recursos Pedagógicos

<b>Recursos</b>	<b>Cantida d</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>
Computadores	28	Libros Biblio- CRA	Sobre 1000 ejemplares
Impresoras	5	N° de salas	16
Fotocopiadoras	1	N° de laboratorios	2
Multicopiadora	1	N° Casino	2
Data Show	3	Recursos musicales	20
Pizarras electrónicas	2	N° Patios	4

## Sistemas informáticos

Área	Características
Biblio- CRA	Sistema computarizado de administración de recursos.
SINEDUC	Plataforma colaborativa en gestión escolar

### 1.11. Proyectos de Mejoramiento y Apoyo a las familias.

- **SENDA:** Esta iniciativa busca instalar una “cultura preventiva” al interior de la comunidad educativa, para evitar el consumo de drogas y alcohol.

- **Innovaciones pedagógicas**

- Programa de caligrafía
- Programa de comprensión y velocidad lectora pedagógico
- Resolución de problemas matemáticos
- Diccionario de vocabulario
- Café Literario
- Feria científica
- Reforzamiento cursos SIMCE
- Apoyo al docente

- **SEP:** La Subvención Escolar Preferencial (SEP) entrega más recursos a las escuelas y liceos para implementar un Plan de Mejoramiento Educativo

destinado a mejorar los resultados de aprendizaje de nuestros niños, niñas y jóvenes.

- **ENLACES:** Centro de Educación y Tecnología del Ministerio de Educación, que tiene el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación mediante la informática educativa y el desarrollo de una cultura digital.

- **JUNAEB:** Favorecer la mantención y éxito en el sistema educacional de niñas, niños y jóvenes en condición de desventaja social, económica, psicológica y/o biológica, entregando para ello productos y servicios integrales de calidad, que contribuyan a hacer efectiva la igualdad de oportunidades, el desarrollo humano y la movilidad social. En nuestro colegio entrega: Becas alimenticias y arancel, pases escolares, controles médicos y útiles escolares.

- **OPD:** Nuestro colegio mantiene canales de comunicaciones constantes y permanentes con la OPD de Cerrillos, que es una oficina encargada de brindar protección integral -social, psicológica, legal y judicial- a todos los niños, niñas y adolescentes que viven en la Comuna de Cerrillos, y que hayan sido vulnerados sus derechos.

- **CAP:** Se crea una alianza de derivación de atención primaria a este centro de atención y prevención ubicado en la comuna. Uno de sus objetivos, es descongestionar los consultorios, brindando un directo apoyo psicosocial a los estudiantes de nuestros colegio que presenten algún tipo de necesidad en esta área

---

## **2. Marco Teórico**

El Estado Chileno en su constitución garantiza el acceso a la enseñanza y la autonomía académica para que las comunidades educativas diseñen sus proyectos educativos. La educación es una tarea de la sociedad y uno de sus principales objetivos es la consecución y fortalecimiento de la convivencia democrática.

En todos los países que desarrollan procesos de reformas educacionales e innovaciones en el ámbito escolar, una de las preocupaciones centrales, en la agenda pública y privada, es el tema de la “calidad”. Al respecto, han adquirido mayor relevancia enfoques que promueven un concepto de calidad vinculado a variables diversas, cuyo referente final y principal es el aprendizaje.

El diseño de planes de mejoramiento surge como alternativa a la discusión ideológica planteada en todas las naciones de América Latina sobre cómo disminuir la brecha en cuanto a calidad entre establecimientos pertenecientes a distintos grupos socioeconómicos.

Desarrollar un Plan o un Proceso de Mejoramiento ordenado y sistemático es la gran salida que tiene la institución para demostrar que no sólo puede llegar a superar sus deficiencias y las de los estudiantes, o encarar mejor sus debilidades, sino que puede aprovechar sus fortalezas para progresar y llegar cada vez más lejos. De eso se trata. Los buenos resultados no son un accidente ni se logran de manera espontánea o automática. Se logran deliberadamente con un diseño y propósitos claros, en plazos de tiempos programados de acuerdo con el tipo de objetivos a lograr. Quien practica el mejoramiento sabe que progresa siempre.

Para avanzar en el desarrollo de prácticas y procesos de calidad, es necesario que los establecimientos educacionales transiten por un “ciclo anual de mejoramiento continuo”, entendido este, como un conjunto de etapas y procesos articulados de manera progresiva y coherente, mediante una planificación estratégica.

Este ciclo comienza con una etapa de diagnóstico institucional, que implica un análisis de los resultados institucionales y una evaluación del nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas. Continúa con la planificación e implementación de una propuesta de mejoramiento que contiene metas, objetivos, indicadores de seguimiento y acciones. Este ciclo culmina con un proceso de evaluación en que la comunidad educativa valora lo alcanzado y proyecta nuevos desafíos para el año siguiente.

El ciclo anual de mejoramiento continuo se expresa en el siguiente diagrama:



“El ciclo descrito se expresa en el Plan de Mejoramiento Educativo que es una propuesta estratégica que incorpora e integra las acciones diseñadas por el establecimiento educacional y aquellas que forman parte de los distintos programas y estrategias de apoyo ministerial o externas para mejorar el aprendizaje de todos los estudiantes.

La elaboración y ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo, contribuirá al progreso del quehacer institucional y pedagógico lo que impactará explícitamente en la construcción de las trayectorias educativas de los estudiantes; lo que implica, poner especial atención a la diversidad de formas

que tienen de ingresar, vincularse y proyectarse hacia el futuro desde el establecimiento educacional.

Para alcanzar las metas y objetivos contemplados en el Plan de Mejoramiento Educativo es fundamental identificar las necesidades de apoyo técnico pedagógico y generar compromisos compartidos entre los diversos actores del establecimiento educacional.”(MINEDUC. *Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo.2013.p 7-8*)

Etapas del Plan de mejoramiento.

### 1. Etapa de Diagnóstico

La etapa de diagnóstico es fundamental para reconocer el nivel de calidad de la gestión institucional y pedagógica la que tiene una alta implicancia sobre la trayectoria educativa de los estudiantes. Este diagnóstico, permitirá establecer la magnitud de los procesos que se deben asumir y tomar decisiones respecto de las necesidades de mejoramiento. Esta etapa requiere instancias de reflexión y análisis técnico que deben ser lideradas por el director y conducidas por el equipo de gestión y técnico, quienes definirán las acciones, los tiempos, productos y estrategias más adecuadas que aseguren la óptima participación de los diferentes actores de la comunidad escolar para garantizar la calidad del proceso. La realización del diagnóstico, constituye un aprendizaje para el conjunto de los actores de la comunidad educativa, puesto que contribuye al análisis crítico de sus procesos y cómo estos inciden directamente, en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Para el caso de las escuelas rurales que no cuenten con director, equipo directivo y/o técnico se considerará al profesor encargado. Las responsabilidades del equipo de gestión y técnico son:

- Convocar, de acuerdo al área que se va a analizar, a los diversos actores de la comunidad educativa, para que participen de manera activa y democrática en las reuniones técnicas. En estas instancias deben participar: equipo técnico

del sostenedor, equipo directivo, docentes, educadoras de párvulo, asistentes de la educación, padres, apoderados y estudiantes.

- Organizar y sistematizar la información cualitativa y cuantitativa que se requiere para las reuniones técnicas y la que surja de las reflexiones y análisis, que sustentarán la toma de decisiones.
- Generar instancias de diálogo con el sostenedor, dada su responsabilidad legal, con el propósito de informar los resultados de esta etapa y comprometer la gestión y los recursos para responder a las necesidades de mejoramiento del aprendizaje de todos los estudiantes.

### 1.1. Elaboración del diagnóstico

El diagnóstico institucional tiene el propósito de caracterizar la realidad educativa y establecer la línea de base en que se encuentra el establecimiento educacional, mediante el análisis de los resultados institucionales y el análisis de las prácticas institucionales y pedagógicas. Este proceso concluye con una síntesis diagnóstica que le permitirá al establecimiento educacional, visualizar de forma integrada, los resultados obtenidos, respecto de cada área de gestión diagnosticada. En esta síntesis, es fundamental la vinculación entre los resultados y el quehacer cotidiano, con la finalidad de priorizar aquellas prácticas que requieren ser fortalecidas para mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes. Para elaborar el diagnóstico el establecimiento educacional deberá realizar:

- a. Análisis de los resultados institucionales.
- b. Esto implica, realizar un análisis de la tendencia que presentan los resultados de:
  - Resultados educativos: SIMCE, PSU y titulación EMTP.
  - Resultados de aprendizaje.

- Resultados de eficiencia interna: retiro escolar, repitencia y aprobación por asignatura.

b. Análisis del nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas. Esto implica, realizar un análisis crítico y una autoevaluación de las prácticas institucionales y pedagógicas que se desarrollan en el establecimiento, para establecer su nivel de calidad.

Las prácticas a evaluar, describen cada uno de los elementos técnicos que debe asumir el quehacer institucional y pedagógico, a partir de un trabajo coordinado de los diferentes actores del establecimiento educacional en que las diferentes áreas del modelo se articulen para posibilitar el desarrollo de trayectorias educativas de calidad de todos los estudiantes.

## 1.2. Análisis de los resultados institucionales

Es el proceso en que el establecimiento educacional analiza a partir de los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones (internas y externas) que han sido registradas y sistematizadas, para estimar si los aprendizajes alcanzados por los estudiantes contribuyen al desarrollo de trayectorias educativas de calidad.

### 1.2.1. Análisis de los resultados educativos

- Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE)

El SIMCE, como instrumento de evaluación estandarizado de la calidad educativa del sistema, es un importante referente para la Educación Básica y Media, entregando información sobre los aprendizajes de los estudiantes al término de un ciclo educativo y, por lo tanto, constituye un referente para avanzar en la trayectoria educativa de todos los estudiantes. El análisis de resultados SIMCE, 4° y 8° año de Educación Básica y 2° año de Educación Media, se debe realizar a partir de los datos que entregan las tres últimas mediciones en cada una de las asignaturas evaluadas. El análisis de estos datos mostrará la tendencia de los puntajes y permitirá analizar de manera

objetiva, si se trata de alzas sostenidas, fluctuaciones, estancamiento o retrocesos sostenidos que son la expresión de la calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas.

Es importante destacar que, si bien los Niveles de Transición deben ser incorporados en el PME del establecimiento, no existe una medición estándar similar a SIMCE, frente a la cual se deban reportar resultados. Sin embargo, es posible registrar Resultados de Aprendizaje para NT1 y NT2, aspecto que será abordado más adelante.

Asimismo, hay escuelas rurales multigrado que no rinden esta evaluación y otras cuyos resultados SIMCE no presentan una significancia estadística, por lo que no son entregados al establecimiento educacional. Para ambos casos, se debe considerar el análisis de resultados de aprendizaje.

### **3. Diagnóstico de la situación inicial de la escuela en cuanto a las Áreas de Gestión Institucional.**

El presente diagnóstico se debe entender como una actividad científica, Teórico-técnica, insertada en el proceso de enseñanza aprendizaje. La cual incluye actividades de medición, estimación- valoración de los datos recopilados de las distintas áreas de la gestión institucional. Consistiendo en un proceso de indagación científica apoyado en una base epistemológica, que se encamina al conocimiento y valoración de los hechos relacionados a las áreas ya mencionadas con el fin de tomar decisiones para la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje en el establecimiento.

La estructura institucional de Colegio San José de Cerrillos es cerrada por lo cual la obtención de datos fue una tarea bastante de difícil. La sociedad sostenedora de este establecimiento se negó a entregar datos financieros que aportaran al diagnóstico del área de gestión de recursos.

#### **3.1 Análisis del Diagnóstico Situacional (Áreas y Dimensiones).**

##### **Liderazgo.**

Se evidencia la carencia de un liderazgo sistemático y focalizado en la concreción de las metas declaradas en el PEI. Por parte director del establecimiento. No existe evidencia que avale una planeación de consejos técnicos orientados a promover desafíos académicos a los docentes, compartiendo reflexiones e inquietudes pedagógicas.

Por otra parte su equipo de gestión no cuenta con la formación académica idónea para desempeñar los cargos en los cuales se encuentran.

Cargos en los que recae la responsabilidad de conducir pedagógicamente el destino de la institución.

No existe la práctica del director y su equipo de gestión de autoevaluar su desempeño no se conocen datos sobre la opinión de los distintos estamentos de como desarrollan sus funciones.

No se realiza una asamblea en la que todos los estamentos tengan acceso a la cuenta pública y se discuta sobre las acciones tendientes a mejorar los aprendizajes en los estudiantes del establecimiento.

### **Gestión Curricular**

En este establecimiento la responsabilidad de gestionar el currículum recae en unidad técnico pedagógica. La señora jefa de UTP quien articula todos procesos vinculados al proceso de enseñanza aprendizaje.

La primera debilidad que se observa es que la jefa de UTP no cuenta con un título profesional idóneo para desempeñar este cargo. Por lo cual la forma de mantener los procesos es más parecida a la administración antigua contraponiéndose a las corrientes educativas actuales sobre la gestión académica.

El espacio para la discusión de innovaciones pedagógicas no existe y además no se da cabida a los espacios de reflexión pedagógica para la correcta implementación del currículum.

No se evidencian prácticas estructuradas y sistemáticas en cuanto a reuniones ni actividades planeadas por este estamento que incentiven a los docentes a mantener altas expectativas sobre el aprendizaje y el desarrollo de todos los estudiantes. No generan los espacios de discusión sobre las necesidades de los estudiantes y como abordarlas para el desarrollo académico e integral de estos.

No se encontró registro en la bitácora de los consejos técnicos tiempo destinado a reflexionar y buscar ajustes para la correcta implementación del currículum.

### **Convivencia Escolar**

En la fecha del presente diagnóstico el establecimiento contaba con un encargado de convivencia escolar de carácter subrogante, debido a la renuncia del profesional a cargo. El profesional que asume esta labor es la Psicóloga

quien declara no contar con una cantidad de horas suficientes para ejercer el cargo por deber dividir su tiempo en ambas funciones.

No existen procesos vinculatorios dirigidos a comprometer a los apoderados para trabajar en pos del aprendizaje de los estudiantes.

No fue posible encontrar evidencia o registros que indiquen que en el establecimiento se realizan prácticas para promover el desarrollo psicosocial de los estudiantes. No se conocen datos de las necesidades de los alumnos o el registro de trabajo con la familia de estudiantes que presenten problemas de disciplina.

No se conocen algún registro sobre la deserción escolar, ni algún seguimiento de la continuidad de estudios o el ingreso al mundo laboral en los estudiantes. Esto se puede entender debido a que la generación del cuarto medio 2014 es la primera en graduarse de este nivel.

### **Gestión de Recursos**

Según los datos recopilados la persona a cargo de gestionar los recursos del establecimiento es la “gerente de admiración de finanzas” quien no posee ningún título profesional. Hecho que llama la atención pues en este cargo debiera existir alguien que se encuentre capacitada para gestionar.

No se pudieron acceder documentos que acrediten la compra de insumos para docentes y asistentes de la educación con el fin de cumplir sus labores de forma eficiente. Tampoco se conoce un canal de comunicación para dar a conocer la falta de estos.

El establecimiento no cuenta con un calendario anual de mantenciones a los materiales tecnológicos (enlaces. CRA. Etc.)

El registro del uso de los recursos financieros no se encuentra abierta a la comunidad la toma de decisiones con respecto a la forma de destinar los recursos la realiza la sociedad sostenedora sin tomar en cuenta los estatutos del colegio.

### **3.2 Niveles de Evaluación para las áreas de proceso.**

Para evaluar las áreas de proceso se solicitó la información al Director del establecimiento quien accedió a entregar los documentos para completar esta planilla. La cual fue completada en base a los hallazgos de evidencias que avalaran las prácticas en las cuatro áreas vinculadas a la gestión escolar. Además se realizaron encuestas a apoderados, alumnos y profesores sobre los niveles de satisfacción de la gestión del establecimiento.

Estas encuestas son encuestas de la fundación Chile a las cuales se accedió a través del portal [www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl)

### 3.1.1 Liderazgo.

Área	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores	
<b>Liderazgo</b>	<b>Visión Estratégica y Planificación</b>	<b>Nivel</b>
	Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	<b>No hay Evidencias</b>
	Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	<b>Práctica sistemática con despliegue parcial</b>
	Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	<b>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados</b>
	<b>Conducción y Guía</b>	
	Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.	<b>Práctica sistemática con despliegue parcial</b>
	Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	<b>No hay Evidencias</b>
	<b>Información y Análisis</b>	
	La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.	<b>Práctica sistemática con despliegue parcial</b>
	Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	<b>Práctica sistemática con despliegue parcial</b>

### 3.1.2 Gestión Curricular

Área	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores	
<b>Gestión Curricular</b>	<b>Organización Curricular</b>	<b>Nivel</b>
	. Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.	<b>No hay Evidencias</b>
	. Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.	<b>Practica Efectiva</b>
	<b>Preparación de la Enseñanza</b>	
	. Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.	<b>Practica Efectiva</b>
	. Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	<b>Práctica sistemática con despliegue parcial</b>
	. Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	<b>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados</b>
	<b>Acción Docente en el Aula</b>	
	. Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	<b>Practica Efectiva</b>
	. Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	<b>No hay Evidencias</b>
	. Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	<b>No hay Evidencias</b>
	<b>Evaluación de la Implementación Curricular</b>	
	. Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.	<b>Practica Efectiva</b>
	. Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.	<b>Práctica sistemática con despliegue parcial</b>
	. Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	<b>No hay Evidencias</b>

### 3.1.3 Convivencia Escolar.

Áreas	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores	
Convivencia  Escolar	<b>Convivencia Escolar en función del PEI</b>	<b>Nivel</b>
	. Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	<b>Practica efectiva</b>
	. Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	<b>No hay evidencias</b>
	<b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b>	
	. Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	<b>No hay evidencias</b>
	. Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	<b>No hay evidencias</b>
	. Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	<b>No hay evidencias</b>

### 3.1.4 Gestión de Recursos.

Áreas	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores	
Gestión de Recursos	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Nivel</b>
	. Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	<b>No hay evidencias</b>
	. Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	<b>No hay evidencias</b>
	<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>	
	. Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	<b>No hay evidencias</b>
	. Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	<b>No hay evidencias</b>
	<b>Procesos de Soporte y Servicios</b>	
	. Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	<b>Práctica sistemática con despliegue parcial</b>
	. Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	<b>Práctica sistemática con despliegue parcial</b>

### **3.3 Niveles de satisfacción de la gestión escolar.**

Las encuestas de la fundación Chile fueron adaptadas a la realidad escolar del establecimiento quitando las preguntas irrelevantes para solo dejar las que se consideran como adecuadas a las áreas de gestión escolar que se quieren evaluar.

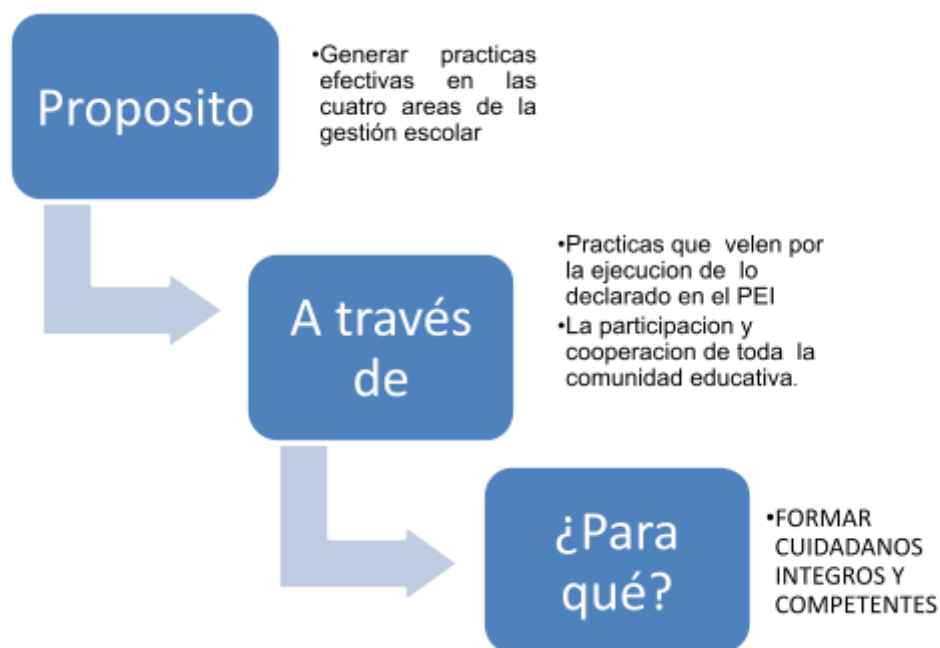
En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento.

## Plan de Mejoramiento Colegio San José de Cerrillos año 2015

Este plan de mejoramiento surge como la oportunidad de generar cambios orientados al mejoramiento educativo, desde la perspectiva la formación integral de nuestros estudiantes.

Las áreas de gestión en las cuales se diseñan directrices tendientes asegurar la ejecución de prácticas efectivas que mejoren la gestión y por lo tanto repercutan en los procesos de enseñanza aprendizaje. Son las áreas en que el diagnóstico indico las mayores debilidades.

El siguiente diagrama muestra los propósitos este plan de mejoramiento.



### 3.4 Difusión del Plan de Mejoramiento.

#### 3.4.1 Definición De Plan De Difusión

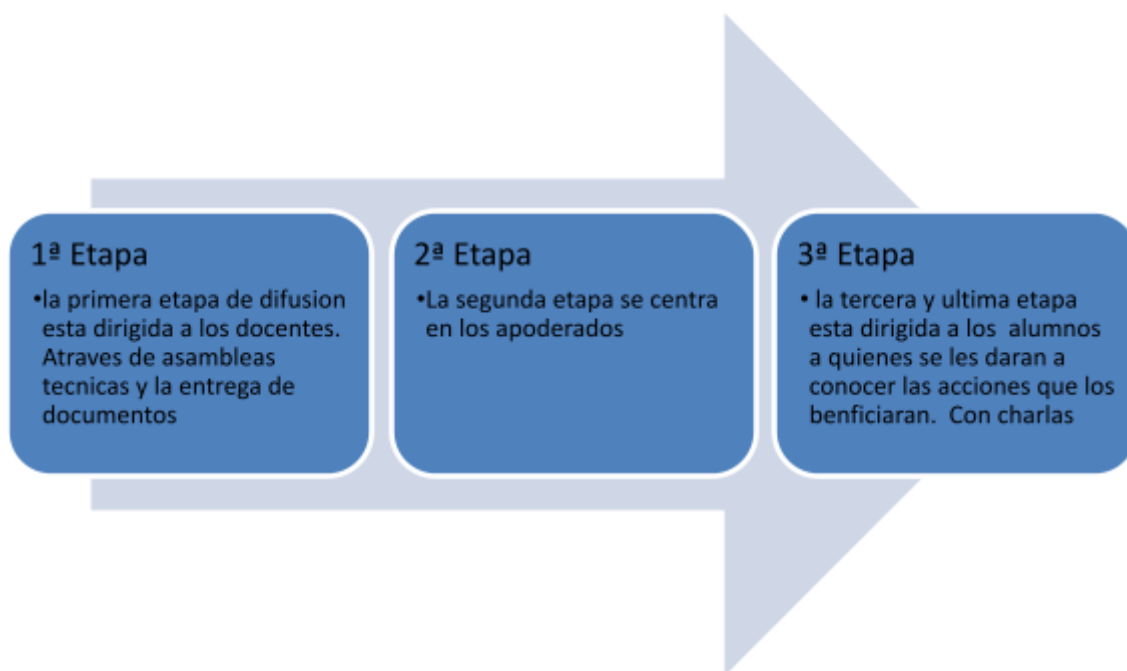
Se entiende como plan de difusión la forma como una institución, en concordancia con el equipo de gestión y/o estamentos logrando a través de diversos medios, materiales y dinámicas, sus objetivos para influenciar en el comportamiento de la comunidad educativa objetivo y recibir el apoyo de la sociedad en su conjunto.

#### **4.1.2 Forma de Difundir el plan de Mejoramiento**

La difusión del proyecto tiene como objetivo que toda la comunidad educativa valore este plan de acción, con la finalidad de hacer participe a todos miembros de la comunidad y que cada estamento.

La difusión será de forma paulatina y a través de asambleas técnicas y materiales diseñados para transmitir las acciones de mejora a todos los miembros de nuestra comunidad educativa.

#### **3.4.2 Fases de la difusión del plan de mejoramiento.**



#### **4.2 Áreas de mejoramiento.**

Las áreas de mejoramiento son abordadas por medio de diferentes acciones diseñadas para implementar prácticas efectivas de la gestión institucional. Cada practica responde a un problemática institucional que impide la correcta ejecución del PEI en función de la mejora educativa.

#### 4.2.2 Gestión de Liderazgo

<b>Área.</b>	<b>Gestión de Liderazgo</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Visión estratégica y planificación.</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.
Objetivo	Programar todas las actividades de reuniones orientadas a mejorar diversas áreas (Capacitaciones, comunicar: resultados objetivos logro de estos y orientaciones de carácter técnico)
Indicadores de seguimiento 1	Crear un calendario anual con actividades
Indicadores de seguimiento 2	El 100% de los profesores conoce la programación
Indicadores de seguimiento 3	Nº de reuniones realizadas, al menos una mensual

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 año**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

<b>Área.</b>	<b>Gestión de Liderazgo</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Visión estratégica y planificación.</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.
Objetivo	Instalar el desarrollo efectivo del desempeño docente, apoyándolos a mejorar sus prácticas individuales y como equipo y generando una retroalimentación.
Indicadores de seguimiento 1	El 90% de los docentes participan de las reuniones.
Indicadores de seguimiento 2	Nº de reuniones técnico pedagógicas con los docentes
Indicadores de seguimiento 3	Mensualmente se destinarán 2 horas pedagógicas para estas instancias.

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 año**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

<b>Área.</b>	<b>Gestión del Liderazgo</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Conducción y Guía.</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	El director conducirá asambleas en la cuales se discutirán sobre las principales problemáticas que aquejan a la institución. A modo de recolectar información y entregar directrices a todos los miembros de la comunidad educativa.
Objetivo	Instalar la comunicación efectiva y oportuna entre todos los miembros de la comunidad educativa a fin de conocer sus inquietudes y necesidades.
Indicadores de seguimiento 1	Cantidad de asambleas realizadas al semestre
Indicadores de seguimiento 2	Planilla de asistencia
Indicadores de seguimiento 3	Cada estamento debe estar representado al menos por dos miembros de esta
Presupuesto	4.000.000

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 Semestre**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 1 año**

### 4.2.3 Gestión Curricular

<b>Área.</b>	<b>Gestión Curricular</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Evaluación de la Implementación Curricular</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	Crear instancias que favorezcan la articulación efectiva entre el curriculum nacional y el PEI
Objetivo	Instalar políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje y estrecha ligazón al marco curricular
Indicadores de seguimiento 1	El %100 de los aprendizajes esperados son trabajados en el aula.
Indicadores de seguimiento 2	Revisiones semanales de los leccionarios contrastándolos con la planificación de aula.
Indicadores de seguimiento 3	semestralmente los docentes evalúan el diseño de sus prácticas pedagógicas y las vinculan a los declarado en los marcos curriculares

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 año**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

<b>Área.</b>	<b>Gestión del Curricular</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Acción docente en el aula</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	La jefa de UTP velara por que los docentes cuenten con todas las herramientas necesarias para la correcta implementación del curriculum
Objetivo	Verificar la coherencia, articulación, integración, secuencia, profundidad, uso del tiempo, recursos pedagógicos y estrategias de evaluación utilizadas por los docentes en la sala de clases, en relación con los diseños de las mismas y el nivel de logros de aprendizaje alcanzados por sus alumnos.
Indicadores de seguimiento 1	Revisión del 100% de los planes anuales declarados por los docentes
Indicadores de seguimiento 2	El 100% de los docentes entrega matriz con la cobertura curricular
Indicadores de seguimiento 3	El equipo de gestión, EVALÚA la cobertura curricular de todos los niveles, ciclos y cursos a final del 1° semestre y en el mes de octubre de cada año.

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 año**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

<b>Área.</b>	<b>Gestión del Curricular</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Visión estratégica y planificación.</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	El equipo de gestión propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes
Objetivo	Mejorar los lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.
Indicadores de seguimiento 1	Registro N° de profesores que usa Tics en el aula
Indicadores de seguimiento 2	Conteo de Actividades Tics en los leccionarios
Indicadores de seguimiento 3	
Presupuesto	

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 año**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

<b>Área.</b>	<b>Gestión del Curricular</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Visión estratégica y planificación.</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	El departamento de apoyo escolar propone y acuerda lineamientos metodológicos transversales para la enseñanza de los alumnos con NEE.
Objetivo	Estandarizar prácticas metodológicas en concordancia a la atención de la diversidad de alumnos.
Indicadores de seguimiento 1	Registro de calificaciones de los alumnos con NEE
Indicadores de seguimiento 2	El 100% de los docentes declara conocer la forma de trabajar con alumnos con NEE
Indicadores de seguimiento 3	

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 año**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

#### 4.2.4 Gestión de Convivencia Escolar.

Área.	Gestión de convivencia escolar
Dimensión	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes
Práctica de la dimensión que será abordada	Gestionar actividades que estén orientadas al desarrollo integral de los estudiantes poniendo énfasis en la mejora de sus habilidades sociales
Objetivo	Dotar de herramientas y habilidades a los estudiantes para su desarrollo integral por medio de la implementación de talleres artísticos y deportivos dirigidos a la mejora en las habilidades sociales
Indicadores de seguimiento 1	La creación de al menos tres talleres deportivos y tres talleres artísticos
Indicadores de seguimiento 2	Planilla de asistencia a los talleres.

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 semestre**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

<b>Área.</b>	<b>Gestión de convivencia escolar</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia
Objetivo	Mejorar y Fortalecer las acciones y estrategias para favorecer y fomentar el sentido de pertenencia, la participación y el compromiso y que conduzcan a la participación de todos sus miembros
Indicadores de seguimiento 1	Cantidad de alumnos beneficiados por esta acción
Indicadores de seguimiento 2	Resultados de encuesta de satisfacción a los estudiantes
Indicadores de seguimiento 3	

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 año**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

<b>Área.</b>	<b>Gestión de convivencia escolar.</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	Disminuir el porcentaje de deserción escolar en los alumnos del establecimientos
Objetivo	Mejorar y Fortalecer las acciones y estrategias para favorecer y fomentar el sentido de pertenencia, la participación y el compromiso de los estudiantes con su educación conviniéndose en una disminución de la deserción escolar.
Indicadores de seguimiento 1	Registro de deserción escolar.
Indicadores de seguimiento 2	
Indicadores de seguimiento 3	

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 año**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

<b>Área.</b>	<b>Gestión de convivencia escolar</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Convivencia Escolar en función del PEI</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	Disminuir el porcentaje de deserción escolar en los alumnos del establecimientos
Objetivo	Mejorar y Fortalecer las acciones y estrategias para favorecer y fomentar el sentido de pertenencia, la participación y el compromiso de los estudiantes con su educación conviniéndose en una disminución de la deserción escolar.
Indicadores de seguimiento 1	Registro de deserción escolar.
Indicadores de seguimiento 2	
Indicadores de seguimiento 3	

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 año**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

#### 4.2.5 Gestión de Recursos.

<b>Área.</b>	<b>Gestión de recursos</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Recursos Humanos</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	Implementar prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y paradocentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
Objetivo	Acceder de manera oportuna a la información sobre los requerimientos en cuanto a recursos sobre el uso y optimización el uso de los recursos financieros.
Indicadores de seguimiento 1	Planilla de solicitud de recursos
Indicadores de seguimiento 2	Entrega de recursos en forma periódica
Indicadores de seguimiento 3	Actualización de medios de registro.

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 año**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

<b>Área.</b>	<b>Gestión de recursos</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>
Práctica de la dimensión que será abordada	El Establecimiento ASEGURA la mantención de sus recursos materiales, tecnológicos y de mejoramiento que requiere para la implementación del PEI.
Objetivo	Planificar las prácticas de aseguramiento de manutención, orientándolas a las metas y objetivos institucionales
Indicadores de seguimiento 1	Informe de remplazos y restituciones de materiales en mal estado

**Tiempo de instauración de la práctica: 1 año**

**Tiempo de Consolidación de la práctica: 2 años**

### 4.3 Presupuesto para proyecto Educativo.

<b>Cuadro del Presupuesto 2014</b>		
<b>Área</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Costo Estimado acciones</b>
Gestión de Liderazgo	Visión estratégica y planificación.	\$ 3.180.000
	Conducción y Guía.	\$ 2.500.000
Gestión del Curriculum	Evaluación de la Implementación Curricular	\$ 2.500.000
	Acción docente en el aula	\$ 3.100.000
	Visión estratégica y planificación.	\$ 1.200.000
Gestión de convivencia escolar	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes	\$ 43.000.000
	Convivencia Escolar en función del PEI	\$ 7.120.000
Gestión de recursos	Recursos Humanos	\$ 14.178.432
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	\$ 56.000.000
<b>Total de Presupuesto</b>		<b>\$ 132.778.432</b>



#### **4. Conclusión**

El diseño la concreción de planes de mejoramiento debe ser un proceso sistemático y selectivo en cuanto a las acciones y la obtención de recursos para la consecución de objetivos.

El ejercicio de ser capaz de ver a través nuestra institución es un acto de madurez de cada comunidad educativa considerando lo difícil que resulta para una institución aceptar sus falencias y desde estas potenciar practicas estructuradas para el mejoramiento.

Si bien el acto de mejorar debiera ser el eje central de todas las instituciones y a raíz de este ejercicio es que considero la lamentable situación de sentir que existe colegios que por contar con una estructura jerarquiza cerrada no son capaces de crecer aceptando sus debilidades.

La problemática que más me llamo la atención fue la dificultad para conseguir recursos financieros para la implementación efectiva del curriculum. Y la poca transparencia que existe a la hora de administrar los recursos existentes en el colegio en el cual diseñe este plan de mejoramiento.

## **Bibliografía**

Chile, G. d. (2013). *Modelos de Calida para la gestion escolar*. santiago: Mineduc.

Colombia, M. d. (2004). *Seris guias n° 5 Planes de mejoramiento ¿Y ahora cómo mejoramos?*  
Bogota: Revolucion Educativa Colombia aprende.

social, M. d. (2013). *Incidencia de la Pobreza a nivel comunal*. santiago: Observatorio social.

Chile. (2013) orientaciones técnicas para elaborar un plan de mejoramiento. Santiago:  
MINEDUC

Alvariño, C. et al (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia, 29,  
pp. 15-43.

## **Trabajos citados**

Chile, G. d. (2013). *Modelos de Calida para la gestion escolar*. santiago: Mineduc.

Colombia, M. d. (2004). *Seris guias n° 5 Planes de mejoramiento ¿Y ahora cómo mejoramos?*  
Bogota: Revolucion Educativa Colombia aprende.

social, M. d. (2013). *Incidencia de la Pobreza a nivel comunal*. santiago: Observatorio social.